

• BEST-SELLER DO *NEW YORK TIMES* •

DANIEL  
H. PINK



**SABER VENDER  
É DA NATUREZA  
HUMANA**

**SURPREENDA-SE COM O SEU PODER  
DE CONVENCER OS OUTROS**



# Ficha Técnica

Copyright © 2012 Daniel H. Pink  
Todos os direitos reservados.  
Versão brasileira © 2013, Texto Editores Ltda.  
Título original: To Sell Is Human  
Diretor editorial: Pascoal Soto  
Editora executiva: Maria João Costa  
Preparação de texto: Fabrício Fuzimoto  
Revisão de texto: Tiago Ramos  
Design de capa: Ideias com peso  
Produção Gráfica  
Direção: Marcos Rocha  
Gerência: Fábio Menezes

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ  
Pink, Daniel

Saber vender é da natureza humana: surpreenda-se com o seu poder de convencer os outros / Daniel Pink; tradução de Ana Alvares; coordenado por Maria João Costa. – Rio de Janeiro: LeYa, 2013.

Título original: To sell is human  
ISBN 9788580449297

1. Negócios 2. Empreendedorismo 3. Motivação I. Título  
II. Alvares, Ana III. Costa, Maria João  
13-0831 CDD 658.421

2013

Todos os direitos desta edição reservados a  
TEXTO EDITORES LTDA.  
[Uma editora do Grupo LeYa]  
Rua Desembargador Paulo Passaláqua, 86  
01248-010 – Pacaembu – São Paulo – SP – Brasil  
[www.leya.com.br](http://www.leya.com.br)

*Aos livreiros, com gratidão*

A única coisa que você tem nesse mundo é o que você consegue vender. E o mais engraçado é que você é um vendedor e não sabe.

– ARTHUR MILLER  
*A Morte de Um Caixeiro Viajante* (1949)

## Introdução

Cerca de um ano atrás, num momento de procrastinação disfarçado de reflexão, eu decidi examinar como eu passo o meu tempo. Abri meu laptop, cliquei na agenda colorida cuidadosamente sincronizada e tentei reconstruir o que eu havia feito ao longo das duas semanas anteriores. Listei as reuniões das quais participei, as viagens que eu fiz, as refeições que comi, e as conferências telefônicas que suportei. Tentei listar tudo que eu havia lido e assistido, assim como todas as conversas que tive, pessoalmente, com meus familiares, amigos e colegas. Depois, inspecionei duas semanas de e-mails digitais – 772 e-mails enviados, quatro inserções no blog, oitenta e seis tweets, cerca de doze mensagens de texto.

Quando recuei para olhar essa monstruosidade de informações – um retrato em pontilhismo do que faço e, portanto, de certa forma, quem eu sou – a imagem que me olhava de volta foi uma surpresa: eu sou um vendedor.

Não vendo minivans numa concessionária, nem ando de um escritório para outro, empurrando medicamentos para colesterol nos médicos. Porém, deixando de lado o sono, o exercício e a higiene, eu acabo passando uma parte expressiva de meus dias tentando influenciar outras pessoas a abrirem mão de seus recursos. Claro, às vezes, estou tentando que as pessoas comprem os livros que escrevi. Porém, a maior parte das coisas que faço não resulta no tilintar do caixa. Naquele período de duas semanas, eu trabalhei para convencer um editor a abandonar uma história tola, um possível parceiro de negócio a unir forças, uma empresa onde atuo como voluntário a mudar de estratégia e até um agente de embarque, numa companhia aérea, a me trocar de um assento na janela, para um no corredor. De fato, na grande maioria do tempo, eu estou buscando recursos, em lugar de dinheiro. Será que consigo fazer com que estranhos leiam um artigo, um velho amigo me ajude a resolver um problema, ou meu filho de nove anos tome banho, depois do treino de baseball?

Você, provavelmente, não é muito diferente. Cave por baixo dos galhos de sua agenda e examine as raízes; desconfio que você irá descobrir algo semelhante. Alguns de vocês, sem dúvida, estão vendendo, no sentido literal – convencendo clientes existentes e novos pretendentes da compra de um seguro contra acidentes, ou serviços de consultoria, ou tortas caseiras, num mercado rural. Mas é provável que todos vocês, num sentido mais amplo, estejam gastando mais tempo vendendo do que imaginam – fazendo um *pitch*, ou vendendo ideias aos colegas, persuadindo investidores, bajulando crianças para convencê-las. Gostando ou não, agora, estamos todos em vendas.

E, ao ouvir isso, a maioria das pessoas não gosta nem um pouco.

Vendas? Conversa. Para os mais espertos, vendas é um empreendimento que exige pouco peso intelectual – uma tarefa para engenhosos cordiais que deslizam pela vida com os sapatos engraxados e um sorriso nos lábios. Para outros, é o território dos sujeitos esquivos

e escorregadios – um reino onde os truques e a enganação fazem as falas, enquanto a honestidade e a integridade silenciosamente assistem do alto. Outros, ainda, veem compras como o equivalente de limpar privadas, de colarinho branco – talvez necessário, mas desagradável e até ligeiramente sujo.

Estou convencido de que estamos equivocados.

Esse é um livro sobre vendas. Mas diferente de qualquer livro de vendas que você já tenha lido (ou ignorado). Isso, porque vendas, em todas as suas dimensões – seja empurrando Buicks num estacionamento, ou vendendo ideias numa reunião –, mudou mais nos últimos dez anos do que no século anterior. A maior parte do que entendemos sobre vendas é construída sobre uma fundação de suposições que desmoronou.

**N**a Primeira Parte deste livro, eu apresento os argumentos para uma nova reflexão sobre vendas, da maneira como conhecemos. No capítulo 1, mostro que os obituários declarando a morte do vendedor no mundo digital de hoje estão tristemente enganados. Só nos Estados Unidos, 1 em cada 9 trabalhadores ainda ganha a vida tentando fazer com que outras pessoas realizem uma compra. Eles podem ter trocado pastas de mostruário por smartphones, e estão oferecendo experiências, em lugar de enciclopédias, mas ainda trabalham com vendas tradicionais.

Porém, mais espantoso ainda é o que acontece com os outros 8, desses 9. Eles também estão em vendas. Não estão espreitando clientes, num showroom de móveis, mas eles – ou seja, nós – estão envolvidos no que chamo de “vendas sem venda”. Estamos persuadindo, convencendo e influenciando outras pessoas a abrir mão de algo que elas têm, em troca de algo que nós temos. Conforme você verá numa análise inédita sobre as atividades das pessoas no trabalho, nós estamos dedicando mais de 40% de nosso tempo no trabalho, induzindo os outros. E consideramos isso crucial para nosso sucesso profissional.

O Capítulo 2 aborda a forma como tantos de nós acabamos indo parar no negócio da indução. As chaves para compreender essa transformação no local de trabalho: Empreendedorismo, Elasticidade e Ed-Med. Primeiro, o Empreendedorismo. As mesmas tecnologias que deveriam aniquilar o pessoal de vendas baixaram as barreiras para a entrada de pequenos empreendedores e transformaram mais de nós em vendedores. Segundo, a Elasticidade. Independentemente de trabalharmos para nós mesmos, ou para uma grande organização, em vez de fazermos apenas uma coisa, a maioria de nós está descobrindo que nossas habilidades profissionais agora precisam se estender e ultrapassar fronteiras. E, conforme elas se estendem, quase sempre englobam algumas vendas tradicionais e muita venda sem venda. Finalmente, Ed-Med. As indústrias de maior crescimento ao redor do mundo são os serviços educacionais e da área médica. Um setor que chamo de “Ed-Med”. Os empregos nessas áreas têm tudo a ver com induzir as pessoas.

Se você comprar esses argumentos, ou se estiver disposto a apenas alugá-los por mais algumas páginas, a conclusão talvez não caia bem. O setor de vendas não tem exatamente uma reputação estelar. Pense em todos os filmes, peças e programas de televisão que descrevem os vendedores como, em parte, um cúmplice ganancioso, em outra, um pateta fracassado. No Capítulo 3, eu pego essas crenças – particularmente, a noção de que vendas é

amplamente sobre enganação e trapaça. Irei mostrar como o equilíbrio do poder mudou – e como passamos de um mundo do alerta de risco, do cuidado do comprador, para o alerta da venda, do cuidado do vendedor – onde a honestidade, a integridade e a transparência frequentemente são o único caminho viável.

Isso leva à Segunda Parte, onde separo pesquisas das fronteiras da ciência social para revelar as três qualidades que agora são as mais valiosas para convencer os outros. Um ditado do ofício de vendas há muito tem sido “sempre fechando uma venda”. Os três capítulos da Segunda Parte apresentam um novo ABC: Sintonização, Ânimo e Clareza.

O Capítulo 4 é sobre “sintonização” – quando você entra em harmonia com os indivíduos, grupos e contextos. Eu recorro a um reservatório rico de pesquisa para lhe mostrar as três regras da sintonização – e o motivo para que as pessoas extrovertidas raramente resultem nos melhores vendedores.

O Capítulo 5 cobre o “ânimo” – qualidade que mescla firmeza de espírito e ânimo na perspectiva. No empenho de induzir os outros, nos deparamos com o que um vendedor veterano chama de “um mar de rejeição”. Você vai aprender, com um bando de vendedores de seguro de vida e alguns dos principais cientistas sociais do mundo, o que fazer antes, durante e depois de suas batalhas de venda, para se manter à tona. E você verá por que realmente acreditar no que você está vendendo se tornou essencial no novo território de vendas.

No Capítulo 6, eu discuto a “clareza” – a capacidade de encontrar sentido em situações obscuras. Há muito se diz que os melhores profissionais de venda – seja em vendas tradicionais ou em vendas sem venda – são peritos em *resolver* problemas. Aqui, vou lhe mostrar que hoje é mais importante *encontrar* os problemas. Uma das maneiras mais eficazes de induzir os outros é desvendar dificuldades que eles talvez não saibam que possuem. Aqui, você vai aprender a arte da curadoria – junto com alguns meios sagazes de estruturar suas escolhas de curador.

Uma vez que o ABC da Sintonização, Ânimo e Clareza tenha lhe ensinado como ser, nós passaremos à Terceira Parte, que descreve o que *fazer* – as habilidades que mais importam.

Começamos o Capítulo 7 com o “pitch”, ou a venda de uma ideia. Desde que os edifícios têm elevadores, os indivíduos empreendedores elaboram as vendas de elevador. Mas hoje, quando os períodos de atenção encolheram (e todas as pessoas no elevador estão olhando seus telefones), essa técnica se tornou ultrapassada. Nesse capítulo, você irá descobrir os seis sucessores do *pitch* de elevador e como e quando organizá-los.

O Capítulo 8, “Improvise”, engloba o que fazer quando a sua venda de ideia perfeitamente sintonizada, apropriadamente alegre e ultraclara, inevitavelmente desanda. Você irá conhecer um artista veterano de improviso e verá por que compreender as regras de improvisação teatral pode aprofundar seus poderes persuasivos.

Finalmente, vem o Capítulo 9, “Suprir”. Aqui, você aprenderá os dois princípios que são essenciais, se vendas ou não vendas tiverem algum significado: torne aquilo pessoal e faça com determinação.

Para ajudá-lo a colocar essas ideias em ação, ao final de cada capítulo da Segunda e Terceira Partes você encontrará dúzias de técnicas inteligentes que foram compiladas de

pesquisas recentes, e as melhores práticas exercidas ao redor do mundo. Essa compilação de ferramentas e dicas, avaliações e exercícios, listas de checagem e recomendações de leituras, eu batizei de “Pasta de Mostruário”, em homenagem aos caixeiros viajantes que um dia carregavam suas sacolas estufadas de produtos, de uma cidade para outra. Até o fim deste livro, espero que você tenha se tornado mais eficaz em induzir os outros.

Mas, igualmente importante, espero que você veja o ato de vender em si sob uma nova luz. Eu passei a entender que ele é mais urgente, mais importante e, em seu jeito próprio, mais bonito do que imaginamos. A habilidade de induzir os outros e trocar o que eles têm pelo que temos é crucial para nossa sobrevivência e nossa felicidade. Isso ajudou nossa espécie a evoluir, elevou nosso padrão de vida e enfatizou nosso cotidiano. A habilidade de vender não é uma adaptação artificial ao mundo impiedoso do comércio. É parte de quem somos. Como você está prestes a ver, se eu o induzi a virar a página, vender é fundamentalmente humano.

# **Primeira Parte**

O Renascimento  
de um Vendedor

# 1.

## Agora estamos todos em vendas

Normal Hall não deveria existir. Mas ali está ele – em carne, osso e gravata borboleta – numa tarde de terça-feira, sentado num escritório de advocacia, em São Francisco, explicando a duas advogadas por que elas realmente deveriam usar algumas coisas para dar uma arrumada no local.

Com o floreio de um mágico, Hall começa a tirar da sacola algo que parece uma varinha de condão. Ele sacode o pulso e – voilá! – surge um espanador de plumas escuras. E não apenas qualquer pluma, segundo ele revela.

– Essas são... Plumas. De avestruz. Macho.

Esse espanador de plumas de \$21,99 é o melhor do mercado, ele lhes conta, numa voz macia, porém sonora. É perfeito para limpeza de porta-retratos, persianas e quaisquer itens cujos vãos acumulem poeira.

Penélope Chronis, que administra a pequena empresa de imigração com Elizabeth Hreher, sua parceira nos negócios e na vida, olha de sua mesa e sacode a cabeça. Não está interessada.

Hall lhe mostra sua Escova de Cozinha No 300, um escovão vigoroso, verde e branco.

Elas já têm uma.

Em cima da mesa de Chronis, ele arremessa alguns “panos de microfibra” e um “pano antiembaçamento, para para-brisas e espelhos de banheiros”.

Não, obrigada.

Hall tem setenta e cinco anos, com mechas de cabelos brancos nas laterais da cabeça e não muito cabelo no meio. Usa óculos tradicionais e um bigode, no qual os pelos brancos finalmente ultrapassaram os castanhos, depois de anos aparentes de luta. Está usando calça marrom, uma camisa social com listrinhas azuis, um suéter marrom com gola V, e uma gravata borboleta com estampa vermelha. Parece um professor esmerado e ligeiramente excêntrico. Ele é incansável.

No colo, segura uma pasta de três divisórias, com cerca duas dúzias de páginas de fotos dos produtos que ele recortou e inseriu em plásticos.

– Esse é um removedor de manchas muito bom – ele diz a Chronis e Kreher, quando chega à página de produtos para roupa. – Esses, vocês podem borrifar antes de jogar a peça na lavadora. – As advogadas parecem impassíveis. Então, Hall arrisca alto: bolinhas de naftalina, para mofo. – Vendo mais desses do que qualquer coisa em meu catálogo – diz ele. – Tiram traças, mofo, fungos e odor. Só \$7,49.

Nada.

Então, virando a página para uma coleção de escovas sanitárias e limpadores de vasos, ele

sorri e para por um tempo contado, depois diz:

– E esses são meus itens românticos.

Ainda, nada.

Mas, quando ele chega às esponjas de aço, desperta uma centelha de interesse que logo se torna uma onda de desejo. – Essas são maravilhosas, muito incomuns. São esponjas, mas têm uma grande diferença – diz ele. Cada uma delas oferece metros e metros de fios aluminizados, dobrados dezenas de vezes. Você pode colocar na lavadora de louça. Uma caixa custa apenas \$15.

Vendido.

Logo ele pega um de seus produtos mais caros, um varredor eletrostático de tapete.

– Ele tem quatro escovas com cerdas naturais e de nylon. Conforme vai avançando pelo chão, gera uma corrente estática que suga o açúcar e o sal de um piso de madeira – explica ele. – É meu presente de casamento preferido. – Outra pausa primorosamente cronometrada. – Deixa uma torradeira no chinelo.

Chronis e Kreher também compram.

Depois de cerca de vinte minutos, quando Hall chega à última folha de seu catálogo caseiro, ele rabisca \$149,96 em seu livro de pedidos. Entrega uma cópia carbonada do pedido a Chronis, dizendo “Espero que ainda sejamos amigos, depois que vocês lerem isso”.

Ele papeia por mais alguns momentos, depois junta sua pasta e sacolas e levanta para ir embora. “Muito obrigado”, diz ele. “Eu trarei tudo amanhã.”

Normal Hall é um vendedor da Fuller Brush. E não é qualquer vendedor da Fuller Brush.

Ele é... O Úl-ti-mo.

**S**e você tiver menos de quarenta anos, ou nunca passou muito tempo nos Estados Unidos, talvez não reconheça o Homem da Fuller Brush. Mas, se é um americano de certa idade, você sabe que houve uma época em que não se podia evitá-los. Exércitos de vendedores, com suas pastas de amostras lotadas de escovas, circulavam pelos bairros de classe média, paravam na porta da frente e anunciavam “Sou seu vendedor da Fuller Brush”. Então, oferecendo uma escovinha conhecida como Handy Brush, para lavar legumes, dada como brinde, eles tentavam conseguir o que rapidamente ficou conhecido como “um pé na porta”.

Tudo começou em 1903, quando um rapaz chamado Alfred Fuller, de dezoito anos, vindo da zona rural da Nova Scotia, chegou a Boston para começar sua carreira. Segundo sua própria descrição, ele era “um caipira matuto, grande demais e esquisito, grosseiro e literalmente sem escolaridade”<sup>1</sup> – e foi imediatamente despedido de seus três primeiros empregos. Mas um de seus irmãos lhe arranhou um cargo de vendedor, na Sommerville Brush and Mop Company (empresa de escovas e esfregões) – e alguns dias antes de fazer vinte anos Alfred encontrou seu caminho. “Comecei sem muito preparo e, até onde eu sei, não tinha qualificações especiais”, ele disse a um jornalista, anos depois, “mas descobri que conseguia vender aquelas escovas”.<sup>2</sup>

Depois de um ano, batendo de porta em porta, carregando os produtos da Sommerville, Fuller começou a ficar meio chateado de trabalhar para os outros. Então, ele montou uma pequena oficina para produzir escovas próprias. À noite, supervisionava a fabriqueta. De

dia, perambulava pelas ruas, vendendo o que havia produzido. Para seu espanto, o pequeno empreendimento cresceu. Quando precisou de mais vendedores para expandir a linha de produtos e entrar em novos territórios, ele colocou um anúncio numa publicação local chamada *Everybody's Magazine*. Em algumas semanas, o caipira de Nova Scotia tinha 260 novos vendedores, um negócio que cobria todo o território nacional e começava a se formar um ícone cultural.

Até o final dos anos 1930, o grupo de vendedores de Fuller tinha passado de cinco mil pessoas. Só em 1937, os vendedores de Fuller venderam cerca de 12.5 milhões de escovinhas *Handy Brush*. Até 1948, oito mil e trezentos vendedores norte-americanos estavam vendendo escovas de limpeza e cabelos para “20 milhões de famílias nos Estados Unidos e Canadá”, segundo a *The New Yorker*. Naquele mesmo ano, os vendedores da Fuller, todos independentes, trabalhando sob comissão, realizaram quase 50 milhões de abordagens, de casa em casa, nos Estados Unidos – um país que, à época, tinha menos de quarenta e três milhões de lares. Até o começo dos anos 1960, a Fuller Brush era uma empresa de um bilhão de dólares, em equivalência ao valor da moeda corrente.<sup>3</sup>

Acima disso, os homens da Fuller se tornaram figuras permanentes da cultura popular – de uma forma *Lady Gagaesca*, em sua onipresença. Na versão animada da Disney de *Os Três Porquinhos*, de 1933, como foi que o Lobo Mal tentou entrar na casa dos porquinhos? Ele se disfarçou de vendedor da Fuller Brush. Como foi que o Pato Donald ganhou seu sustento, por um tempo? Ele vendia as escovas Fuller. Em 1948, Red Skelton, um dos maiores nomes de Hollywood, à época, estrelou em *The Fuller Brush Man*, uma comédia na qual um vendedor sem sorte é acusado de um crime – e precisa limpar seu nome e encontrar o culpado, ganhar a garota e vender algumas escovas para limpar persianas, ao longo do caminho. Apenas dois anos depois, Hollywood fez essencialmente o mesmo, com a mesma trama – dessa vez, chamada *The Fuller Brush Girl*, protagonizada por Lucille Ball, uma estrela ainda maior. Com o passar do tempo, você não via o homem da Fuller Brush apenas em sua porta, mas também nos desenhos da *New Yorker*, nas piadas dos apresentadores de programa de TV e nas letras das canções de Dolly Parton.

O que um homem da Fuller fazia era virtuoso. “A arte Fuller de abrir portas era vista, pelos conhecedores do comércio mascate, da mesma forma que os entusiastas por balé viam o Bolshoi” – pura poesia –, escreveu a *American Heritage*. “Nas mãos do hábil vendedor Fuller, as escovas não eram meramente produtos, mas ferramentas especializadas que não podiam ser obtidas em nenhum outro lugar”.<sup>4</sup> No entanto, ele<sup>5</sup> era também era um virtuoso, sua presença constante nas vizinhanças o tornaram prestativo. “Os homens da Fuller Brush arrancavam dentes, faziam massagem para dor de cabeça, ajudavam em partos, induziam ao vômito quando havia alguém envenenado, evitavam suicídios, descobriam assassinos, ajudavam a providenciar enterros e levavam pacientes, de carro, para hospitais”.<sup>6</sup>

Então, tão de repente como uma batida à porta, o Fuller Brush Man – a própria encarnação da venda do Século XX – praticamente desapareceu. Pense nisso. Em qualquer lugar do mundo que você more, quando foi última vez que um vendedor com uma pasta de amostras tocou sua campainha? Em fevereiro de 2012, a Fuller Brush Company pediu concordata, segundo a lei de falência do Capítulo 11. Mas o que surpreendeu as pessoas não foi tanto o

fato de que a Fuller tivesse declarado falência e sim o fato de ainda estar por aí, para declarar alguma coisa.

No entanto, Normal Hall prossegue. Durante as manhãs, ele embarca cedo num ônibus perto de sua casa, em Rohnert Park, Califórnia, e segue por noventa minutos, até o centro de São Francisco. Ele inicia seus turnos por volta de 9h30 e caminha de oito a dez quilômetros por dia, subindo e descendo as ladeiras de São Francisco. “Pode acreditar”, disse ele, durante um dos dias em que eu o acompanhei, “eu conheço todos os pisos térreos e melhores banheiros”.

Quando Hall começou, no início dos anos 1970, outras dúzias de Homens da Fuller Brush também trabalhavam em São Francisco. Com o passar do tempo, esse número foi minguando. E, agora, Hall é o único que permanece. Hoje em dia, quando ele encontra um novo cliente e se identifica como o Vendedor Fuller, é frequentemente recebido com surpresa. “Não brinca!”, as pessoas dizem. Numa tarde, quando eu estava com ele, Hall se apresentou a um homem de cinquenta e poucos anos, encarregado pela manutenção de uma loja de roupas. “É mesmo?”, o homem gritou. “Meu pai era um vendedor da Fuller Brush, em Oklahoma!” (Nossa! Esse pretendente não comprou nada, embora Hall tivesse frisado que o esfregão pendurado num canto da loja fosse da Fuller).

Depois de quarenta anos, Hall tem uma garagem cheia de produtos, mas essa ligação com a empresa-mãe é mínima. Ele está por conta própria. Nos últimos anos, tem visto seus clientes se dissiparem, seus pedidos decaírem, e seus lucros encolherem. As pessoas não têm tempo para um vendedor. Elas querem encomendar coisas online. Ainda por cima, escovas? Quem liga pra isso? Para se adequar à realidade, Hall reduziu seu tempo buscando clientes. Ele agora passa só dois dias por semana carregando sua pasta de couro pelo setor de varejo e negócios de São Francisco. E, quando ele tirar da pasta a última escova de pelos de javali, pendurar sua gravata borboleta, ele sabe que não será substituído. “Acho que as pessoas não querem mais fazer esse tipo de trabalho”, ele me disse.

Dois meses depois do anúncio de falência da Fuller, a Enciclopédia Britânica, que ganhou notoriedade por conta de seus vendedores de porta em porta, encerrou a produção de seus livros impressos. Um mês depois, a Avon – cujas vendedoras apertavam campanhas de Birmingham a Bancoc – despediu sua presidente e buscou sobrevivência nos braços de um pretendente corporativo. Esses colapsos pareceram menos surpreendentes do que inevitáveis, o último acorde no coro da ruína que, por muitos anos, vem prevendo o falecimento da venda.

A canção que quase sempre invoca a peça *A Morte de Um Caixeiro Viajante*, escrita em 1949, por Athur Miller, fala algo parecido com: Em um mundo onde ninguém consegue encontrar nada, com apenas algumas notas musicais, intermediários como vendedores são supérfluos. Eles meramente sujam as engrenagens do comércio e tornam as transações mais lentas e caras. Os consumidores individuais podem fazer suas próprias pesquisas e obter aconselhamento de compras em suas redes sociais. Grandes empresas podem direcionar seus processos de compra com programas sofisticados que voltam fornecedores uns contra os outros e garantem o preço mais baixo. Da mesma forma que os caixas eletrônicos minguaram o posto de caixa de banco e os botões digitais tornaram as telefonistas obsoletas, as

tecnologias atuais tornam os vendedores irrelevantes. À medida que recorreremos cada vez mais aos websites e smartphones, para localizarmos e comprarmos o que precisamos, os próprios vendedores – sem mencionar o ato da venda em si – serão varridos para a lixeira da história.<sup>7</sup>

Sem dúvida, Norman Hall é o último de sua espécie. E a Fuller Brush Company já poderá ter sumido de vez antes que você chegue ao final desse livro. Mas nós precisamos deixar em espera quaisquer preparativos funerários. Todos esses avisos de morte das vendas, e aqueles que os dão, não estão precisamente corretos. Na verdade, se alguém tiver que escrever algo sobre vendas na segunda década do século XXI, será um anúncio de renascimento.

## O Renascimento de um Vendedor (e de uma vendedora)

Lá no fundo do grosso volume que compõe o relatório semestral do programa Estatística Funcional Empregatória, do Departamento Americano de Estatística Trabalhista (BLS, em inglês), há uma informação surpreendentemente expressiva: um em cada nove americanos trabalha em vendas.

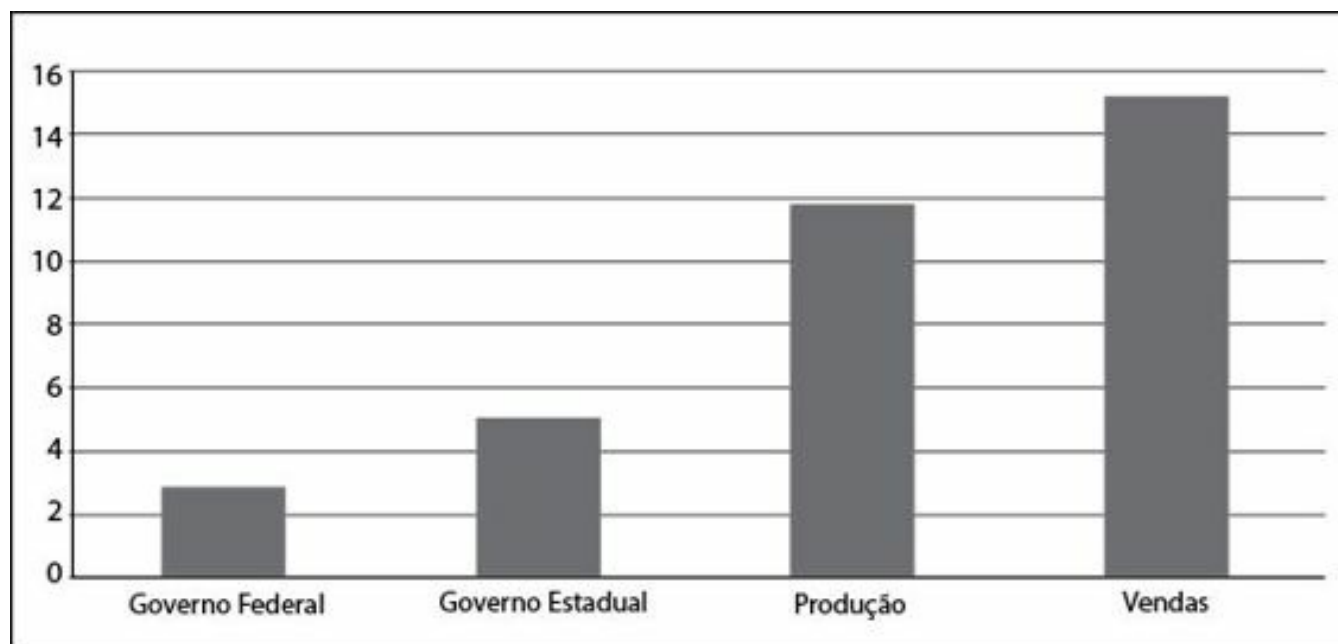
A cada dia, mais de quinze milhões de pessoas ganham seu sustento tentando convencer outra pessoa a fazer uma compra.<sup>8</sup> São corretores de imóveis, representantes de vendas industriais, revendedores de apólices. Eles vendem aviões às companhias aéreas, trens aos governos municipais, e automóveis a possíveis motoristas, em mais de dez mil revendas espalhadas pelo país. Alguns trabalham em escritórios elegantes, com vistas gloriosas, outros, em cubículos sombrios, com quadrinhos de Dilbert e uma agenda grátis. Mas todos eles vendem – desde os acordos de consultoria multimilionários, até assinaturas de revistas que custam dez dólares, e tudo que há no meio.

Pense: a economia de manufaturados dos Estados Unidos, ainda a maior do mundo, produz quase dois trilhões de dólares em produtos anualmente. Mas os Estados Unidos têm muito mais gente em vendas do que trabalhadores de fábricas. Os americanos adoram reclamar dos governos inchados – mas a mão de obra americana de vendas supera toda a mão de obra federal, ficando acima de 5 para 1. O setor privado americano emprega três vezes mais gente de vendas do que o pessoal empregado pelos governos dos cinquenta Estados juntos. Se todos os vendedores da nação morassem em um único Estado, esse Estado seria o quinto maior dos Estados Unidos.<sup>9</sup>

A presença de tantas pessoas em vendas na maior economia do planeta parece peculiar, dados os dois eventos econômicos sísmicos da última década – a implosão do sistema financeiro mundial e a explosão da conectividade e disseminação da internet. Certamente, as vendas, assim como praticamente qualquer outro tipo de trabalho, foram tragadas pelo vórtice da Grande Recessão. Entre 2006 e 2010, cerca de 1.1 milhão de empregos americanos em vendas desapareceu. No entanto, depois do pior revés em meio século, as vendas continuam sendo a segunda maior categoria (atrás apenas de trabalhadores de escritórios e administração) na mão de obra americana, como têm sido há décadas. E tem mais: o Departamento Americano de Estatística Trabalhista faz uma projeção dando conta

que os Estados Unidos terão um acréscimo de aproximadamente dois milhões de novos empregos em vendas, até 2020. Da mesma forma, a internet não teve um efeito nas vendas, nem próximo do que muitos previram. Entre 2000 e hoje, o mesmo período em que a banda larga, os smartphones e o comércio eletrônico ascenderam para eliminar a intermediação do pessoal de vendas e a necessidade de vendas, o número total de empregos em vendas aumentou e a porção da mão de obra americana em vendas continuou exatamente a mesma: 1 em 9.<sup>10</sup>

### Empregos americanos por setor e ocupação



*Fonte: Departamento de Estatística do Trabalho, 2012. O número de empregos em milhões.*

O que vale para os Estados Unidos vale igualmente para o restante do mundo. No Canadá, por exemplo, “vendas e cargos de serviços” – uma categoria mais abrangente que a utilizada nos Estados Unidos – representa, ligeiramente, mais de 25% da mão de obra canadense. O censo do Departamento Estatístico australiano mostra que cerca de 10% da mão de obra da Austrália está sob a classificação de “funcionários de vendas”. O Reino Unido, que utiliza ainda um conjunto de categorias ocupacionais que somam empregos que envolvem vendas (por exemplo, “contabilização de vendas e gerentes de desenvolvimento de negócios” e “vendedores de veículos ou autopeças e consultores” e assim por diante), totaliza cerca de três milhões de trabalhadores de uma mão de obra de cerca de trinta milhões – novamente, cerca de 1 em 10. Em toda a União Europeia, os números são ligeiramente mais elevados.<sup>11</sup> Segundo os dados disponíveis mais recentes, junto com os cálculos feitos pelos oficiais da Eurostat, agência estatística da União Europeia, cerca de 13% dos mais de duzentos milhões de membros da mão de obra da região trabalha em vendas.<sup>12</sup>

Enquanto isso, o Japão empregava quase 8.6 milhões de “trabalhadores de vendas” em 2010, último ano em que os dados estiveram disponíveis. Com quase 63 milhões de pessoas na mão de obra, isso significa que 1 em cada 8 dos trabalhadores da terceira maior economia mundial está em vendas.<sup>13</sup> Quanto à Índia e à China, países maiores, porém com mercados

menos desenvolvidos, os dados são mais difíceis de serem obtidos. A porção de vendedores deles tende a ser menor em relação à América do Norte, à Europa e ao Japão, em parte, porque uma grande fatia de pessoas desses países ainda trabalha na agricultura.<sup>14</sup> Mas, à medida que a Índia e a China vão enriquecendo, e mais centenas de milhões de pessoas ingressam na classe média, a necessidade de vendedores inevitavelmente irá expandir. Para citar apenas um exemplo, a McKinsey & Company projeta que o crescimento da indústria farmacêutica da Índia terá triplicado o seu núcleo pessoal de representantes para 300 mil, até 2020.<sup>15</sup>

Numa análise conjunta, os dados mostram que, em lugar de declinar em relevância e tamanho, as vendas permaneceram como parte robusta dos mercados de trabalho ao redor do mundo. Mesmo enquanto as economias avançadas se transformaram – de bens pesados e força braçal para serviços de habilidades específicas e pensamento conceitual – a necessidade de pessoal de vendas não se abateu.

Mas isso é meramente o começo da história.

## A ascensão das vendas sem venda

Os homens e mulheres que movimentam as agências de estatística estão entre os heróis não glorificados da economia moderna. A cada dia, eles compilam montanhas de dados, os quais examinam, analisam e transformam em relatórios que ajudam o restante de nós a entendermos o que está acontecendo em nossas indústrias, nossos mercados de trabalho e nossas vidas. No entanto, esses servidores públicos dedicados também são limitados – por orçamentos, pela política e, acima de tudo, pelas próprias perguntas que fazem.

Portanto, se a ideia de que 1 em cada 9 trabalhadores americanos seja um vendedor talvez surpreenda, eu fiquei imaginando se isso poderia mascarar uma verdade ainda mais intrigante. Por exemplo, eu não sou um “funcionário de vendas”, como categoria do censo. No entanto, conforme escrevi na Introdução, quando sentei para destrinchar meus próprios dias de trabalho, descobri que passo uma porção volumosa do meu tempo vendendo, mas em um sentido mais amplo – persuadindo, influenciando e convencendo os outros. E eu não sou especial. Médicos vendem remédios a um paciente. Advogados vendem um veredicto ao júri. Professores vendem aos alunos o valor de prestar atenção na aula. Empresários cortejam investidores, autores passam uma lábia nos produtores, treinadores manobram atletas. Seja qual for a nossa profissão, nós fazemos apresentações a colegas funcionários e vendemos ideias a novos clientes. Tentamos convencer nosso chefe a soltar alguns dólares do orçamento, ou o departamento de recursos humanos a acrescentar mais alguns dias de férias.

No entanto, nenhuma dessas atividades aparece em nossas tabelas de dados.

O mesmo vale para o que transparece ao outro lado da mais obscura fronteira entre trabalho e a vida. Muitos de nós dedicamos uma porção de nosso tempo livre às vendas – sejam artesanatos feitos à mão, no Etsy, causas comoventes no DonorsChoose, ou tramas impulsivas no Kickstarter. E em números espantosos, com uma energia feroz, nós vamos

online para vender a nós mesmos – em páginas do Facebook, contas do Twitter e nos perfis do Match.com (lembre-se, nenhuma dessas seis entidades existia há dez anos).

A visão convencional do comportamento econômico é de que as duas atividades mais importantes são a produção e o consumo. Porém, hoje, muito do que fazemos também parece envolver a indução. Ou seja, estamos induzindo outras pessoas a abrirem mão de recursos – seja algo tangível como dinheiro, ou intangível como empenho e atenção – para que ambos consigamos o que queremos. O problema é que não existem dados que confirmem ou refutem essa suspeita – pois ela envolve perguntas que nenhuma agência estatística está fazendo.

Dessa forma, eu me propus a preencher o vazio. Trabalhando com a Qualtrics, uma empresa de análise de dados que está em franco crescimento, encomendei uma pesquisa para tentar descobrir quanto tempo e energia as pessoas estão dedicando a induzir os outros, incluindo o que podemos analisar como vendas sem venda – vendas que não envolvam uma compra.

Esse estudo, batizado de *O que você faz no trabalho?* foi um empreendimento abrangente. Utilizando algumas ferramentas sofisticadas de pesquisa, nós compilamos dados de 9.057 entrevistados ao redor do mundo. Os estatísticos da Qualtrics revisaram as respostas, descartaram pesquisas inválidas ou incompletas e acessaram o tamanho e a composição das amostras para verem em que grau refletia a população. Pelo fato de os entrevistados não americanos não formarem um número suficiente para obter conclusões estatísticas sólidas, limitei a análise a uma amostra ajustada, de mais de sete mil adultos com empregos de horário integral nos Estados Unidos. Os resultados têm validade similar aos das pesquisas conduzidas pelas grandes empresas de opinião pública que você talvez leia, durante as épocas de eleição (a Gallup, por exemplo, geralmente analisa 1.000 entrevistados).<sup>16</sup>

Surgiram duas descobertas principais:

1. *Agora as pessoas passam cerca de 40% do tempo no trabalho envolvidas em vendas sem venda – persuadindo, influenciando e convencendo outras pessoas de formas que não envolvam uma compra. Numa série de profissões, nós dedicamos cerca de 24 minutos em cada hora para induzir os outros.*
2. *As pessoas consideram esse aspecto do trabalho como crucial para seu sucesso profissional – mesmo com o tempo considerável que se dedicam a isso.*<sup>17</sup>

Aqui vão alguns detalhes sobre o que e como descobrimos:

Eu comecei pedindo aos pesquisados que pensassem em suas duas últimas semanas de trabalho e o que eles fizeram na maior parte do tempo. Grande surpresa: ler e responder e-mails encabeçou a lista – seguido de conversas pessoalmente ou participação em reuniões.

Então, nós pedimos às pessoas que pensassem um pouquinho mais profundamente sobre o conteúdo dessas experiências. Eu apresentei uma série de escolhas e perguntei “Independentemente de usar o e-mail, o telefone, ou conversas pessoalmente, quanto tempo você dedicou a cada uma das seguintes atividades: ‘processar informação’, ‘vender um produto ou serviço’, e outras atividades?” Os entrevistados relataram que gastam mais tempo “processando informação”. Mas logo atrás vieram as atividades centralizadas nas vendas

sem venda. Quase 37% dos entrevistados disseram que dedicam grande parte do tempo a “ensinar, dar treinamento ou instruir outras pessoas”. 39% disseram o mesmo sobre “servir clientes ou fregueses”. E quase 70% relataram que gastam pelo menos parte do tempo “persuadindo ou convencendo” outros. Além disso, as vendas sem venda se revelaram mais predominantes do que as vendas, no sentido tradicional. Quando perguntamos quanto tempo eles usaram na “venda de um produto ou serviço”, cerca de metade dos entrevistados disse “tempo algum”.

Mais adiante, na pesquisa, outra pergunta foi feita para sondar informação semelhante e acessar a legitimidade da pergunta anterior. Essa deu aos entrevistados um “extensor” que estabeleceu uma régua de 0 a 100 pontos, na qual eles poderiam empurrar para a direita, de modo a indicar uma porcentagem. Nós perguntamos: *Que porcentagem de seu trabalho envolve convencer ou persuadir pessoas a abrirem mão de algo que elas valorizam, por algo que você tenha?*

A resposta média, dentre todos os entrevistados: 41%. Essa média surgiu de modo interessante. Um grupo grande de entrevistados relatou números que variam entre 15 e 20%, enquanto um grupo menor, porém expressivo, relatou números entre 70 e 80%. Em outras palavras, muita gente está gastando um bom tempo tentando induzir os outros – mas, para alguns, induzir outras pessoas é a atividade principal de seus empregos. A maioria de nós é indutora. Alguns de nós são superindutores.

Igualmente importante é que quase todos consideraram esse aspecto do trabalho um dos componentes mais críticos em seu sucesso profissional. Os entrevistados, por exemplo, passaram a maior parte do tempo “processando informação”. Ainda assim, quando eles listaram as tarefas mais importantes para que suas funções fossem bem executadas, eles classificaram “servir clientes e fregueses” e “ensinar, treinar ou instruir outros” com maior importância. Adicionalmente, embora a maioria das pessoas tenha colocado “vender ideias” numa posição relativamente baixa, na lista de como alocam seu tempo, mais da metade dos entrevistados disse que essa é a atividade mais importante para seu sucesso.

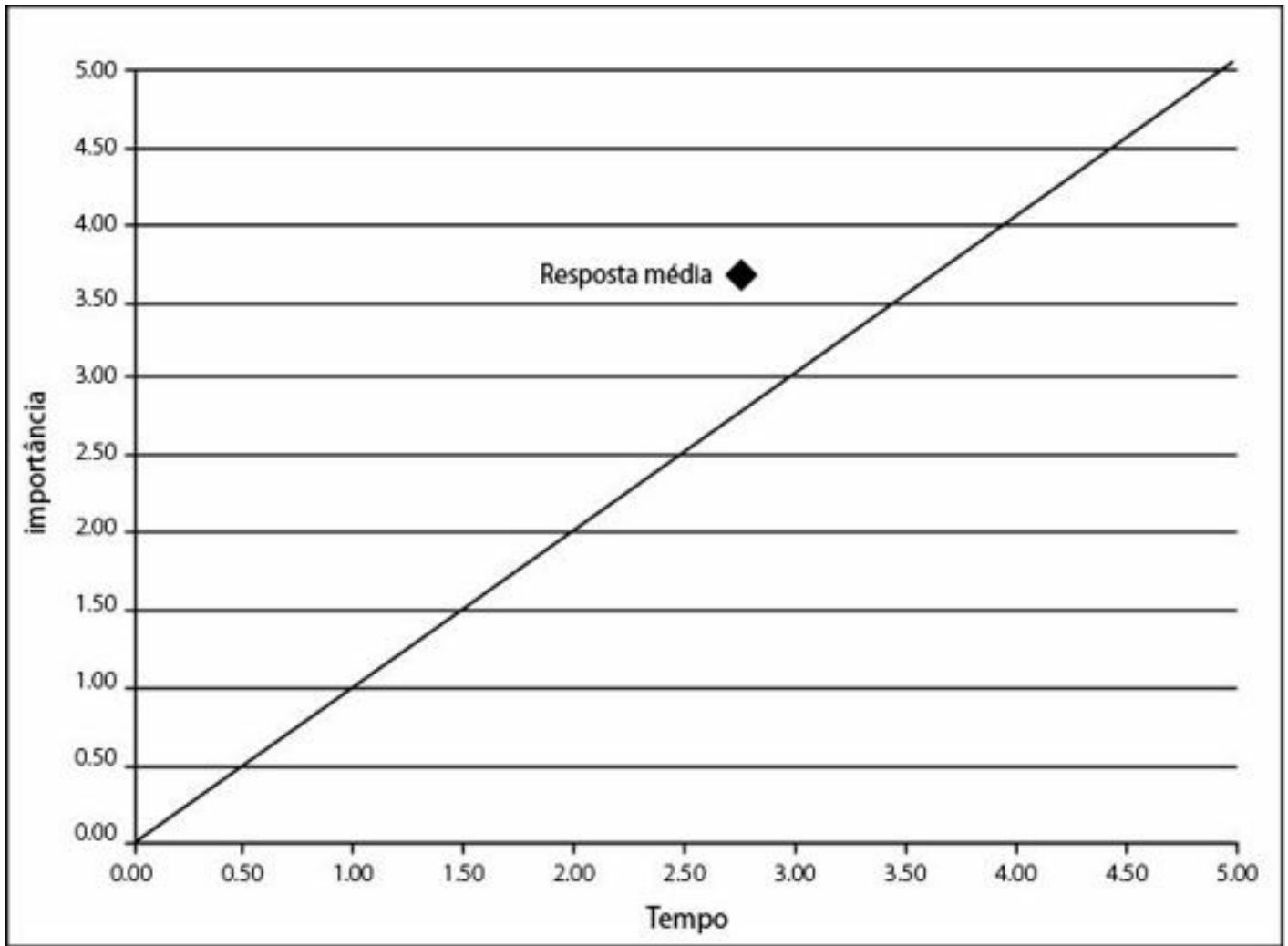
O gráfico abaixo mostra uma forma de entender a interação surpreendente entre o que as pessoas julgam valioso e o que de fato fazem. Na linha vertical, está o índice de peso, baseado nas respostas da pesquisa, mostrando o nível de importância designada às tarefas de vendas sem venda. Na faixa horizontal está o índice, novamente baseado em respostas, mostrando quanto tempo as pessoas realmente gastaram nessas tarefas.

Ao fracionar o gráfico numa diagonal, a linha indica uma combinação perfeita entre o tempo gasto e a importância. Se uma atividade é mostrada abaixo dessa linha, isso indica que as pessoas estão passando mais tempo em algo que não é proporcionalmente importante e, presumivelmente, deveria fazer menos daquilo. Se estiver acima da linha, elas estão dizendo que a atividade é tão crucial que provavelmente deveriam dedicar mais tempo fazendo-a.

Olhe o posicionamento de vendas sem venda. É razoavelmente alta no tempo gasto, porém, mais alto ainda em importância. Adicionalmente, como demonstrado pelo gráfico abaixo, que fraciona as respostas dos entrevistados por grupos de determinadas faixas etárias, quanto mais velha a pessoa e, presumivelmente, quanto mais experiente é essa pessoa, mais

ela diz que induzir os outros ocupa seus dias e determina seu sucesso.

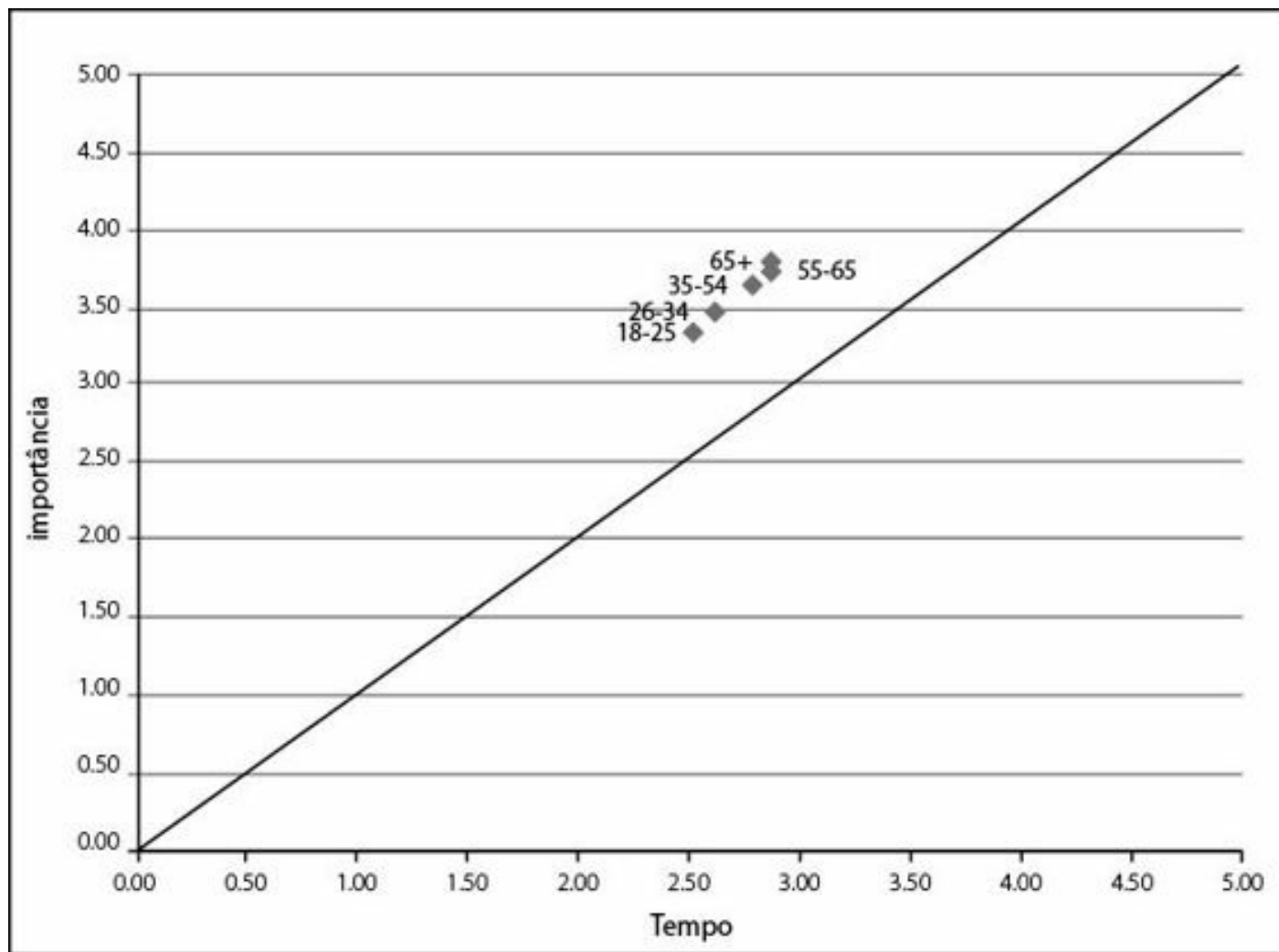
### Tempo/Importância das Vendas sem venda



A pesquisa intitulada *O que você faz no trabalho?* começa a prover um retrato mais rico da mão de obra do século XXI, como exemplificado pela maior economia do mundo. Os dados existentes mostram que 1 em cada 9 americanos trabalha em vendas. Mas os novos dados revelam algo ainda mais espantoso: desses 9, os outros 8 também trabalham em vendas. Eles também estão gastando seus dias induzindo os outros e dependendo dessa habilidade bem executada para seu sustento.

Seja na forma tradicional de venda, ou na variação de vendas sem venda, agora, estamos todos em vendas.

### Tempo/Importância das Vendas sem venda (faixa etária)



Sem percebermos inteiramente, cada um de nós está fazendo o que Normal Hall fez por quase meio século e o que seus predecessores da Fuller fizeram, por mais de meio século antes. O vendedor não está morto. O vendedor está vivo. Porque o vendedor somos nós.

O que leva a uma pergunta: como isso aconteceu? Como tantos de nós viemos parar no negócio da indução?

<sup>1</sup> Alfred C. Fuller (conforme dito a Hartzell Spence), *A Foot in the Door: The Life Appraisal of the Original Fuller Brush Man* (New York: McGraw-Hill, 1960), 2.

<sup>2</sup> John Bainbridge, “May I Just Step Inside?” *The New Yorker*, 13 de novembro de 1948.

<sup>3</sup> “The Ups and Downs of the Fuller Brush Co.,” *Fortune*, 1938, disponível em: <http://features.blogs.fortune.cnn.com/2012/02/26/the-fuller-brush-co-fortune-1938/>; Gerald Carson, “The Fuller Brush Ma”, *American Heritage*, agosto/setembro 1986; Bainbridge; “May I Just Step Inside?”

<sup>4</sup> Carson, “The Fuller Brush Man”.

<sup>5</sup> Um vendedor Fuller era quase sempre um “ele”, apesar de que, nos anos 1960, quando a companhia lançou uma linha de cosméticos, ela recrutou um grupo de vendedoras chamadas Fullerettes.

<sup>6</sup> Fuller, *A Foot In the Door*, 197-98.

<sup>7</sup> Veja, por exemplo, James Ledbetter “Death of a Salesman. Of Lots of Them, Actually”, *Slate*, 21 de setembro de 2010. Disponível em: [http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2010/09/death\\_of\\_a-salesman\\_of\\_lots\\_of\\_them\\_actually.html](http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2010/09/death_of_a-salesman_of_lots_of_them_actually.html).

<sup>8</sup> U.S. Bureau of Labor Statistics “Occupational Employment and Wages Summary (2011)”, lançado em 27 de março de 2012.

Veja a tabela 1, que está disponível em: <http://www.bls.gov/news.release/ocwage.t01.htm>. Os dados do OES mostram 13.65 milhões de pessoas em “Sales and Related Occupations” (vendas e ocupações relativas) e outras 328.000 como “Sales Managers” (gestores de vendas). No entanto, a pesquisa da OES não inclui “trabalhadores autônomos, proprietários do próprio negócio, e sócios em empresas não incorporadas”. Se fizermos uma suposição conservativa de que apenas 1 em cada 10 desses quase quatorze milhões de trabalhadores também estão em vendas, isso eleva o montante acima de quinze milhões, o que representa cerca de 11% de toda a mão de obra. Veja “Occupational Employment and Wages Technical Note”, disponível em: <http://www.bls.gov/news.release/ocwage.tn.htm>. Veja também o U.S. Census Bureau the Statistical Abstract of the United States: 2012, 131st Ed. Tabela 606, que sugere que mais de 16% dos empregados autônomos estão em “vendas e ocupações de escritório”. A empresa de consultoria de economia trabalhista Economic Modeling Specialists Intl, igualmente argumenta que um dos motivos para o aparente declínio do número de pessoas em vendas é que uma grande quantidade migrou do emprego tradicional, para o status de contratado independente: “Empregos em vendas (assim como outros) não estão desaparecendo da economia, nem de longe, como estão desaparecendo no papel de empregos ‘disfarçados’ de tradicionais – continuamente crescendo em números e tamanho, fora da atenção pública dos indexadores habituais de emprego.” A análise da EMSI está disponível em: <http://www.economicmodeling.com/2010/09/30/the-premature-death-of-the-salesman/>.

9 U.S. Census Bureau, *The Statistical Abstract of the United States: 2012*, 131st Ed. Veja a página 300, Tabelas 461 e 462, e página 18, Tabela 13. Uma observação técnica: empregos governamentais e de produção – ou seja, empregos agrupados por setor – são tabulados mensalmente, no relatório *Employment Situation*. Empregos em vendas, como frisado acima, são tabulados duas vezes ao ano, no Occupational Employment and Wages Summary, que agrupa os empregos por ocupação.

10 C. Brett Lockard e Michael Wolf, “Occupational Employment Projections to 2020”, *Monthly Labor Review* 135, no. 1 (janeiro de 2012): 84-108. Veja a página 88 e a Tabela 1.

11 Statistics Canada, *Montly Labour Dorce Survey*, “Average Hourly Wages of Employees by Selected Characteristic and Profession”, abril de 2012, disponível em: <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/101/cst01/labr69a-eng.htm>; Australian Bureau of Statistics, *2006 Census Tables*, Tabela 20680, disponível em: <http://www.ons.gov.au/ons/publications/reference-tables.html?edition=tc:77-215723>.

12 O número total de pessoas empregadas na União Europeia é cerca de 216 milhões. O número total de pessoas empregadas em funções de vendas é quase 29 milhões. Monika Wozowcyk e Nicola Massarelli, “European Union Labour Force Survey – Annual Results 2010”, Eurostat Statistics in Focus, 23 de junho de 2011; Vincent Bourgeois, Eurostat Media and Institutional Support, correspondência com o autor, 17 a 22 de maio de 2012.

13 Japanese Ministry of Internal Affairs and Communications Statistics Bureau, *The Statistical Handbook of Japan, 2011*, Tabela 12.3, “Employment by Occupation”, disponível em inglês, em: [http://www.stat.go.jp/english/data/handbook/c12cont.htm#cha12\\_1](http://www.stat.go.jp/english/data/handbook/c12cont.htm#cha12_1).

14 A China tem 36,7% de sua mão de obra na agricultura, e a Índia, 18,1, segundo The Cia World Factbook (2012), disponível em: <http://1.usa.gov/2J7bUe> e <http://1.usa.gov/9doDpD>.

15 Adi Narayan, “Welcome do India, the Land of the Drug Reps”, Bloomberg Business Week, 8 de setembro de 2011.

16 Veja “How Does Gallup Polling Work?” disponível em: <http://www.gallup.com/poll/101872/hoes-does-gallup-polling-work.aspx>.

17 Você pode encontrar os resultados da pesquisa e detalhes da metodologia em meu website: <http://www.danpink.com/study>.

## 2.

### Empreendedorismo, Elasticidade e Ed-Med

No Capítulo 7, você vai aprender algo chamado de “o Pitch da Pixar”. Elaborado com base no trabalho do famoso estúdio de Hollywood, a técnica envolve a oferta de um breve resumo da ideia que você quer transmitir, utilizando a estrutura narrativa de um filme da Pixar. Portanto, com esperança no perfil de modelagem que mais tarde irei recomendar, deixe-me incitá-lo a esse capítulo com a venda da ideia da Pixar.

Houve uma época em que somente algumas pessoas trabalhavam em vendas. Todos os dias, esse pessoal vendia coisas, o restante de nós fazia coisas e todos eram felizes. Um dia, o mundo começou a mudar. Mais de nós começaram a trabalhar por conta própria – e, por sermos empreendedores, subitamente também nos tornamos vendedores. Ao mesmo tempo, grandes empresas descobriram que segmentar funções não funcionava muito bem, em épocas de condições voláteis nos negócios – e, por conta disso, elas passaram a exigir habilidades mais flexíveis, que ultrapassassem limitações e incluíssem um componente de vendas. Enquanto isso, a própria economia se transformou, de modo que no espaço de uma década, milhões de pessoas a mais passaram a trabalhar em educação e saúde – dois setores cujo propósito principal é induzir os outros. Até que finalmente, de formas que nem imaginávamos, a maioria de nós foi parar em vendas.

Essa é a história básica. Para entender de forma mais aprofundada, vamos falar sobre pickles.

### Empreendedorismo

É fácil zombar de um lugar como a Brooklyn Brine. A empresa vende legumes em conserva feitos artesanalmente (sério). Está localizada no Brooklyn. E as pessoas que trabalham lá usam livremente termos como “aspargo lavanda”, “fuga de alho” e “blogueiro vegetariano”. Mas empreendimentos como esse – com um dono, dez empregados, quatorze variedades de pickles – estão se tornando parte integral da economia atual. No processo, eles estão dando nova importância na venda, em todas as suas dimensões.

A Brooklyn Brine incorpora a primeira das três razões para que mais de nós estejamos em vendas: a ascensão dos pequenos empresários.

Quando pensamos na diferença entre empreendimentos grandiosos e outros, bem pequenos, frequentemente enfocamos nas diferenças em nível. Os primeiros, por definição, possuem

mais receita, mais clientes e mais funcionários. Porém, igualmente importantes, são as diferenças em gênero. O que as pessoas realmente fazem dentro de pequenas organizações é fundamentalmente diferente do que fazem nas gigantescas. Em particular, as grandes organizações tendem a recorrer à especialização. Uma empresa de duas pessoas não tem necessidade de um departamento de recursos humanos. Uma empresa de duas mil pessoas não tem como viver sem. Nas empresas maiores, vender é frequentemente uma função especializada – um departamento, uma divisão, uma tarefa que algumas pessoas realizam para que outras possam se especializar em outra coisa. Mas os proprietários de pequenas empresas não têm esse luxo. Eles precisam usar vários chapéus – frequentemente, ao mesmo tempo – e um desses chapéus é o boné de vendedor.

Shamus Jones, fundador da Brooklyn Brine, se autointitula “capitalista relutante”. Ele começou sua carreira como chef, desencantou-se com a indústria de restaurantes e há três anos se aventurou sozinho, para transformar sua prática de fazer legumes em conserva em um negócio de tempo integral. Sem qualquer experiência em produção, operações, ou administração, ele começou a fazer experiências com receitas de picles, na cozinha comercial de um amigo dono de restaurante, trabalhando das dez da noite até as oito da manhã. A novidade se espalhou – agora você encontra os vidros da Brooklyn Brine em prateleiras de lojas refinadas de alimentos, ao redor dos Estados Unidos e na Ásia – e hoje Jones passa seu tempo cuidando dos produtos e induzindo os outros. Ele trabalha sete dias por semana, encontrando distribuidores, contando a história da empresa e tentando convencer lojas a estocarem seus produtos. Quando está de volta à sua fábrica, ele conta que sua função é influenciar os empregados – para que eles façam seu trabalho com zelo e habilidade. “Quero que todos fiquem felizes. Quero que todos estejam atizados, ao virem trabalhar.” Ele espera ganhar dinheiro, mas esse não é o único objetivo. “Eu quero apresentar um produto honesto, numa empresa honesta” e isso exige a venda tradicional e, em igual medida, a venda sem venda. Assim é a vida de um pequeno empreendedor. Em vez de fazer uma coisa, ele precisa fazer tudo. E fazer tudo inevitavelmente envolve muita indução.

Certamente, a economia mundial inclui gigantes de sobra – companhias tão enormes que frequentemente têm mais em comum com nações do que com empresas privadas. Mas a última década também testemunhou um aumento substancial nos pequenos empreendimentos – não somente os semelhantes à Brooklyn Brine, que oferecem produtos, mas negócios de uma ou duas pessoas que vendem serviços, criatividade e expertise.

Refleta:

- O Departamento de Censo dos EUA calcula que a economia americana tenha mais de vinte e um milhões de negócios “sem funcionários” – empresas sem qualquer funcionário remunerado. Isso inclui desde eletricitistas, até consultores de informática e designers gráficos. Embora essas microempresas sejam responsáveis por apenas uma modesta porção do PIB americano, atualmente, elas constituem a grande maioria dos negócios nos Estados Unidos.<sup>18</sup>
- E a empresa de pesquisa, IDC, calcula que 30% dos trabalhadores americanos hoje trabalhem por conta própria e que, até 2015, o número de trabalhadores não tradicionais

ao redor do mundo (freelancers, empreiteiros, consultores e afins) chegarão a 1.3 bilhões.<sup>19</sup> O crescimento mais acentuado será na América do Norte, mas espera-se que a Ásia tenha um aumento de 600 milhões de novos empreendedores, no mesmo período.

- Alguns analistas preveem que nos Estados Unidos a classificação desses empreendedores independentes possa crescer em 65 milhões no restante da década e pode se tornar a maioria da mão de obra americana, até 2010. Uma razão é a influência da geração entre 18 e 34 anos, que assume um papel mais proeminente. Segundo a pesquisa realizada pela Ewing Marion Kauffman Foundation, 54% das pessoas desse grupo querem iniciar seu próprio negócio ou já o fizeram.<sup>20</sup>
- Em dezesseis países da OECD – Organization for Economic Co-operation and Development – incluindo a França, o México e a Suécia – mais de 90% dos negócios agora têm menos de dez empregados. Adicionalmente, a porcentagem de pessoas que são “empreendedores nascentes ou administradores-proprietários de um novo negócio” é muito maior em mercados como a China, Tailândia e Brasil, do que nos Estados Unidos ou no Reino Unido.<sup>21</sup>
- Em nossa pesquisa *O que você faz no trabalho?* nós fizemos uma pergunta elaborada para incitar a questão do microempreendedorismo, expressando de forma a reconhecer que atualmente muita gente ganha a vida através de fontes múltiplas: “Você trabalha para si mesmo ou toca seu próprio negócio, mesmo que paralelamente?”. trinta e oito por cento responderam sim.

Devido a esses números, “Em vez de revirar os olhos para os constrangidos modernos do Brooklyn, que estão fazendo conservas de tudo que veem, talvez devamos olhá-los como guias do futuro da economia”, diz Adam Davidson, colunista da *New York Times Magazine*.<sup>22</sup> Lawrence Kats, da Universidade de Harvard, talvez o maior economista trabalhista de sua geração, concorda. Ele prevê que o emprego da classe média do futuro não será dos empregos de grandes organizações, mas os “artesãos” autossuficientes.<sup>23</sup>

Independentemente da forma como os chamemos, sejam artesãos, negócios sem empregadores, *freelancers* ou microempreendedores, esses homens e mulheres estão vendendo o tempo todo. Eles estão embalando conservas de picles para os clientes, é claro. Porém, por serem responsáveis pela operação inteira, não somente uma faceta dela, eles estão instigando parceiros de negócios, negociando com fornecedores e motivando funcionários. Sua indústria pode ser o alimento gourmet ou serviços legais, ou paisagismo – mas todos eles estão no negócio de indução.

Uma razão essencial – que acaba sendo irônica – desse desenvolvimento: as tecnologias que deveriam transformar os vendedores em obsoletos, na verdade, transformaram mais gente em vendedores. Considere a Etsy, um mercado online para pequenos negócios e artesãos. Iniciada em 2005, praticamente sem investimento externo, hoje a Etsy tem mais de 875 mil lojas ativas online que, juntas, vendem até 400 milhões de dólares em produtos, a cada ano.<sup>24</sup> Antes da chegada da Etsy, a capacidade dos artesãos alcançarem os compradores de artesanato era um tanto limitada. Mas a rede – exatamente a tecnologia que parecia pronta a derrubar os vendedores – derrubou barreiras para a entrada de pequenos empreendedores e possibilitou que mais desses artesãos vendessem seus produtos. O mesmo aconteceu com o

eBay. Agora, três quartos de um milhão de americanos dizem que o eBay serve como sua primeira ou segunda fonte de renda.<sup>25</sup> Enquanto isso, muitos empreendedores encontram recursos de financiamento com mais facilidade graças ao Kickstarter, que permite a postagem da base de seus projetos criativos – filmes, música, artes visuais, moda – e tentam vender suas ideias aos investidores. Desde o lançamento da Kickstarter, em 2009, 1.8 milhões de pessoas custearam vinte mil projetos, com mais de 200 milhões de dólares. Em apenas três anos, a Kickstarter ultrapassou a U.S. National Endowment for the Arts, como maior apoiador de projetos de artes dos Estados Unidos.<sup>26</sup>

Embora a rede tenha possibilitado o vicejo de mais microempreendedores, seu impacto geral em breve poderá parecer esquisito, se comparado ao smartphone. Como disse Marc Andreessen, o capitalista de risco que no início dos anos 1990 criou o primeiro navegador da rede, “A revolução do smartphone está falsamente subestimada.<sup>27</sup> Esses minicomputadores de mão podem certamente destruir determinados aspectos de vendas. Os consumidores podem usá-los para conduzir pesquisas, comparações nas compras e ignorar inteiramente o pessoal de vendas. Mas, novamente, o efeito final é mais criativo que destrutivo. A mesma tecnologia que classifica certos tipos de vendedores como obsoletos, transformou ainda mais gente em vendedores potenciais. A existência dos smartphones gerou, por exemplo, toda uma economia relativa aos app (aplicativos) que não existia antes de 2007, quando a Apple despachou seu primeiro iPhone. Hoje, a produção de aplicativos, em si, é responsável por meio milhão de empregos só nos Estados Unidos, a maioria criada por empreendedores peso-leve.<sup>28</sup> Igualmente, uma variedade de novas tecnologias, como a Square, de um dos fundadores do Twitter, a Payhere, do eBay e a GoPay, do Intuit, facilitou para que os indivíduos aceitassem pagamentos através de cartões de crédito diretamente em seus dispositivos móveis – permitindo que qualquer um com um telefone se torne dono de uma loja.

Os números são estarrecedores. Segundo a *Technology Review*, do MIT, “Em 1982 havia 4.6 bilhões de pessoas no mundo e nem um único assinante de telefones celulares. Hoje há sete bilhões de pessoas no mundo – e seis bilhões de assinantes de celulares”.<sup>29</sup> A Cisco prevê que, até 2016, o mundo terá mais smartphones (novamente, microcomputadores de mão) do que seres humanos – dez bilhões, no total.<sup>30</sup> E grande parte da ação será fora da América do Norte e Europa, sendo fomentada “por culturas lideradas por jovens, no Oriente Médio e na África”.<sup>31</sup> Quando não apenas os que estão em Tóquio ou Londres, mas também os que estão em Tianjin e Lagos portarem sua loja de bolso – estando a apenas um clique de distância de todas as outras lojas do planeta – ser empreendedor, ao menos durante uma parte de suas vidas, passará a ser a regra, não a exceção. E um mundo de empreendedores é um mundo de vendedores.

## Elasticidade

Agora, apresento outro cara que é proprietário de uma empresa – Mike Cannon-Brookes. A Atlassian, seu negócio, é bem mais antiga e maior que a Brooklyn Brine. Porém, o que está

acontecendo internamente é consistente e está ligado à sua correlativa.

A Atlassian fabrica o que é chamado de “software empreendedor” – pacotes grandes e complexos utilizados pelas empresas e pelos governos para administrar projetos, rastrear a progressão e fomentar a colaboração entre os funcionários. Lançada há uma década, por Cannon-Brookes e Scott Farquhar, ao se formarem pela University of New South Wales, da Austrália, agora possui 1.200 clientes, em 53 países – dentre os quais a Microsoft, a Air New Zealand, a Samsung e a ONU. Ano passado, sua receita bruta foi 100 milhões de dólares. Porém, ao contrário da maioria de seus concorrentes, a Atlassian arrecadou esse valor – US\$100,000,00.00 integralmente em vendas – sem um único vendedor.

A mão de obra de vendas sem venda parece a confirmação da *meme* da “morte do vendedor”. Mas Cannon-Brookes, presidente da empresa, enxerga de forma diferente. “Nós não temos vendedores”, diz ele, “pois, de uma maneira estranha, todos são vendedores”.

Agora entramos na segunda razão para que atualmente todos sejamos de vendas: elasticidade – a nova categoria de habilidade exigida nas empresas estabelecidas.

Cannon-Brookes faz uma distinção entre “produtos que as pessoas compram” e “produtos que são vendidos às pessoas” – e prefere os primeiros. Veja, por exemplo, como começou o relacionamento entre a Atlassian e seus clientes. Na maioria das empresas de software, um vendedor da empresa visita os clientes potenciais, prospectando novos negócios. Na Atlassian, não. Ali, os clientes potenciais é que tomam a iniciativa do relacionamento, fazendo o download experimental da versão de um dos produtos da empresa. Alguns deles ligam para a equipe de suporte da Atlassian com perguntas. Mas, ao contrário do que acontece com a mão de obra tradicional, os funcionários do atendimento não seduzem os clientes com descontos que rapidamente expiram, nem os atormentam para fazerem acordos de longo prazo. Em lugar disso, eles apenas ajudam as pessoas a entenderem o software, sabendo que o valor e a elegância de sua assistência podem induzir os compradores hesitantes a fazerem uma compra. O mesmo se aplica aos engenheiros. Claro que o trabalho deles é elaborar programas – mas isso exige mais que apenas codificar. Também requer a descoberta das necessidades dos clientes, a compreensão de como os produtos são usados e a elaboração de algo tão único e empolgante que alguém será induzido a comprar. “Procuramos desposar a filosofia de que todos com quem o cliente tenha contato sejam efetivamente um vendedor”, conta Cannon-Brookes.

Na Atlassian, as vendas – nesse caso, vendas tradicionais – são o cargo de qualquer um. É o cargo de todos. E esse formato paradoxal está se tornando mais comum.

A Palantir é uma empresa ainda maior. Baseada em Palo Alto, Califórnia, com escritórios ao redor do mundo, ela desenvolve software que auxilia agências de inteligência, o setor militar e a justiça a integrarem e analisarem seus dados para o combate do terrorismo e do crime. Embora a Palantir anualmente venda mais de um quarto de bilhão de dólares em software, ela também não possui pessoal de vendas. Em vez disso, recorre ao que chama de “engenheiros de linha de frente”. Esses técnicos não criam os produtos da empresa – pelo menos, não no início. Eles atuam em campo, interagindo diretamente com os clientes e assegurando que o produto esteja atendendo às suas necessidades. Comumente, esse tipo de função – lidar com o cliente e assegurar que ele esteja feliz – seria de um executivo de conta

ou alguém da divisão de vendas. Mas Shyam Sankar, que dirige o setor de “engenheiros de linha de frente” da Palantir, tem pelo menos uma objeção a essa abordagem. “Isso não funciona”, ele me disse.

O formato mais eficaz, segundo ele, “é colocar verdadeiros engenheiros de computação em campo”. Dessa forma, os especialistas podem relatar aos engenheiros da base o que está dando certo e o que não está, e sugerir maneiras de melhorar o produto. Eles podem lidar com o problema do cliente na hora – e, mais importante, começar a identificar novos problemas que o cliente talvez não saiba possuir. Interagir com clientes em um cenário de problemas não é vender em si. Mas vende. E isso força os engenheiros a recorrerem a algo além de habilidades técnicas. Para ajudar seus engenheiros a desenvolverem tal elasticidade, a empresa não oferece treinamento em vendas, nem faz os novatos passarem por processos elaborados de vendas. Ela simplesmente solicita que todos os novos contratados leiam dois livros. O primeiro é uma obra de não ficção relatando os ataques de 11 de setembro, para que eles estejam mais bem sintonizados ao que acontece quando os governos não dão sentido à informação; o outro é um guia de um instrutor britânico de interpretação de improviso, de modo que eles compreendam a importância de mentes velozes e habilidades ágeis.<sup>32</sup>

Resumindo, até gente dentro de operações maiores como a Atlassian e a Palantir precisa trabalhar de modo mais parecido com o fazedor de picle Shamus Jones e suas modelagens mutáveis. Isso marca uma mudança expressiva na maneira como fazemos negócios. Quando as instituições eram altamente segmentadas, as habilidades tendiam a ser fixadas. Se você fosse um contador, cuidava da contabilidade. Não precisava se preocupar com muita coisa fora do seu domínio, pois outras pessoas eram especializadas naquelas áreas. O mesmo era verdade quando as condições de negócios eram estáveis e previsíveis. No início de um trimestre, ou de um ano, você sabia a quantidade e que tipo de contabilidade teria de fazer. No entanto, na última década, as circunstâncias que deram origem às habilidades fixadas desapareceram.

Uma década de intensa competitividade forçou grande parte das instituições a passar de segmentada a linear (ou, pelo menos mais linear). Elas realizam o mesmo trabalho, ou até mais trabalho que antes, porém, o fazem com menos gente que rende mais, produzindo de forma variada. Ao mesmo tempo, as condições intrínsecas passaram de previsíveis a turbulentas. Inventores com novas tecnologias e concorrentes novos-ricos, com novos modelos de negócios regularmente emborcam empresas individuais e reconfiguram indústrias inteiras. A Research In Motion, fabricante do BlackBerry, é uma lenda num dia e um retardatário no outro. A indústria de locação de vídeos é a galinha de ovos de ouro – até a Netflix fazer a omelete. O tempo inteiro, o ciclo de negócios flui sem muito alerta, chegando a alturas insustentáveis e descendo em quedas insuportáveis, como uma montanha-russa satânica.

Um mundo de organizações lineares e condições empresariais turbulentas – e esse é o nosso mundo – pune as habilidades fixadas e premia as que possuem elasticidade. O que um indivíduo faz no dia a dia de seu emprego agora precisa se estender e ultrapassar fronteiras funcionais. Os designers analisam. Os analistas desenham. Os marqueteiros criam. Criadores fazem marketing. E, quando surgirem as próximas tecnologias e os modelos atuais de

negócios desmoronarem, aquelas habilidades terão que se estender novamente, em direções diferentes.

À medida que a elasticidade nas habilidades se torna mais comum, uma categoria específica de habilidade que ela sempre parece englobar é a indução aos outros. Valerie Coenen, por exemplo, é uma ecologista que trabalha numa empresa de consultoria ambiental em Edmonton, Alberta. Seu trabalho exige habilidades ímpares e de alto nível, mas isso é só o começo. Ela também precisa apresentar propostas aos clientes, vender ideias e serviços e identificar problemas existentes e potenciais que ela e sua firma possam resolver. Além disso, conforme ela me disse, “Você também tem que ser capaz de vender seus serviços dentro da empresa.” Ou observe a Sharon Twiss, que mora e trabalha numa província canadense no oeste. Ela é uma estrategista alegre que trabalha redesenhando o website de uma grande organização em Vancouver. Porém, independentemente dos requisitos formais para sua função “Quase tudo que eu faço é persuadir”, ela me disse. Ela convence os “gerentes de projeto de que um determinado ajuste no software é prioritário”, induz os colegas a seguirem o guia de estilo do site, treina os provedores de conteúdo “quanto à forma de utilização do software e a seguirem as melhores práticas”, e até se empenha em “conseguir que vão ao seu lugar preferido no almoço”. Conforme ela explica, “As pessoas que não possuem poder ou autoridade através de seus títulos funcionais, precisam encontrar outros meios de exercer poder. A elasticidade de habilidades começou até a reformular os títulos funcionais. Timothy Shriver Jr. é um executivo no The Future Project, uma organização sem fins lucrativos que liga alunos do Ensino Médio que possuam projetos interessantes a adultos que possam orientá-los. O trabalho dele abrange áreas distintas – marketing, mídia digital, branding, parcerias. Mas ele diz que – a função comum é induzir as pessoas a se moverem. – Sabe qual é o seu cargo: Diretor de Movimento.

E até os que estão num escalão mais alto na organização precisam ser flexíveis. Perguntei, por exemplo, a Gwynne Shotwell, presidente da empresa de transporte privativo Space Exploration Technologies Corporation (SpaceX), quantos dias da semana ela lida com vendas, além das tarefas operacionais e administrativas. Ela respondeu “todo dia é dia de venda”.

## Ed-Med

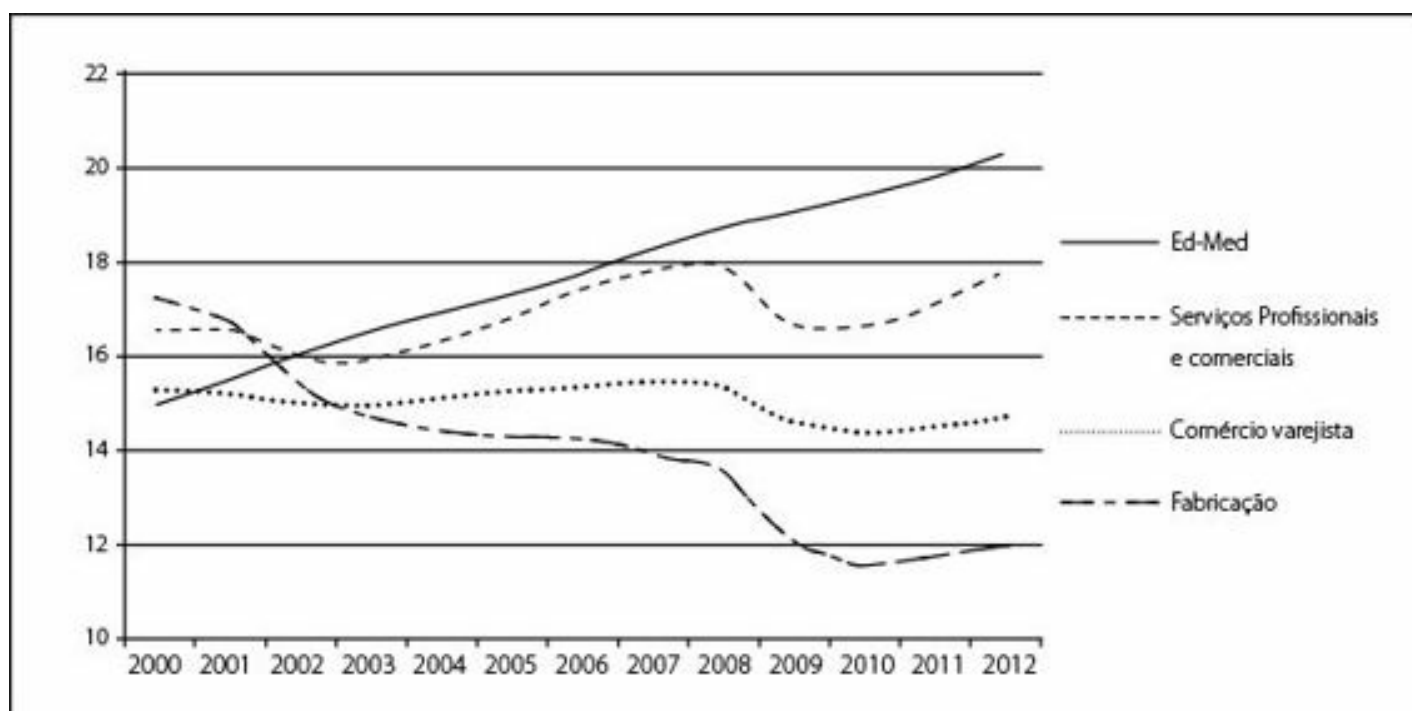
Larry Ferlazzo e Jan Judson são marido e mulher e moram em Sacramento, Califórnia. Eles não fazem conservas de pepinos, nem analisam codificações. Mas também representam o futuro. Ferlazzo é professor de Segundo Grau, Judson é enfermeira – o que significa que eles pertencem ao setor trabalhista de maior crescimento dos Estados Unidos e de outras economias avançadas.

Um modo de compreender o que está se passando no mundo do trabalho é olhar os empregos que as pessoas possuem. Isso é o que faz o programa da U.S. Occupational Employment Statistics, mencionado na página 16. Duas vezes por ano, ela provê uma análise de vinte e dois dos maiores grupos ocupacionais e de quase oitocentas ocupações

detalhadas. Mas outra forma de entender o estado atual dos futuros postulantes da mão de obra é olhar as indústrias em que surgem esses empregos. Para isso, nós vamos ao Montly Employment Report (Relatório Mensal de Emprego) e ele mostra uma tendência um tanto notável.

O gráfico da página seguinte descreve o que aconteceu até agora, nesse século, em quatro setores – fabricação, comércio varejista, serviços profissionais e comerciais (incluindo advocatícios, contábeis, consultoria etc.), e em serviços de educação e saúde.

### Crescimento dos empregos americanos por setor (2000-2012)



**Fonte:** Bureau of Labor Statistics, 2012. Número de empregos em milhões.

Embora o número do setor de fabricação venha declinando por quarenta anos, ainda nos anos 1990, os Estados Unidos empregavam mais gente nesse setor do que em serviços profissionais ou comerciais. No entanto, há cerca de dez anos, os serviços profissionais e comerciais assumiram a liderança. Mas essa ascendência provou durar pouco, porque a ascensão meteórica ficou por conta de outro setor, serviços de educação e saúde – ou o que chamo de Ed-Med. Ed-Med – que inclui todos, desde instrutores de faculdades comunitárias até proprietários de empresas de exames preparatórios, de conselheiros sobre genética até enfermeiras plenas – agora é, de longe, o maior setor empregatício da economia americana, assim como o que tem o crescimento mais veloz, no resto do mundo. Nos Estados Unidos, o Ed-Med gerou um número expressivo de novos empregos na última década, mais que quaisquer outros setores juntos. E, ao longo da próxima década, segundo as previsões, os empregos ligados à saúde terão um crescimento dobrado, em relação a qualquer outro setor.<sup>33</sup>

Em sua essência, o Ed-Med tem uma missão singular. “Como professores, nós queremos induzir as pessoas”, me disse Ferlazzo, que leciona inglês e estudos sociais na maior escola

de Ensino Médio de Sacramento. “Induzir as pessoas é a maior parte do que fazemos, no serviço de saúde”, acrescentou sua esposa enfermeira.

Educação e serviços de saúde são reinos que frequentemente associamos com cuidados, auxílio e outras virtudes mais brandas, mas eles têm mais em comum com o mundo das vendas do que podemos perceber. Vender bem é convencer outra pessoa a abrir mão de recursos – não privar aquela pessoa, mas, no fim, deixá-la melhor que antes. Isso também é o que podemos dizer que um bom professor de álgebra faz. No início de um semestre, os alunos não sabem muito sobre o assunto. Mas o professor trabalha para convencer sua turma a abrir mão de recursos – tempo, atenção e empenho – e, se eles fizerem, quando o semestre terminar, estarão melhores do que no início. “Nunca pensei em mim mesmo como um vendedor, mas percebi que todos somos vendedores”, diz Holly Witt Payton, um professor de sexta série, de Louisiana. “Estou vendendo aos meus alunos que a lição de ciências que estou ensinando é a coisa mais interessante do mundo”, algo em que Payton acredita firmemente. O mesmo vale para a área de saúde. Um terapeuta, por exemplo, para ajudar alguém a se recuperar de uma lesão, precisa que essa pessoa dedique recursos – novamente, tempo, atenção e empenho – porque fazê-lo, por mais doloroso que seja, deixará o paciente mais saudável do que se mantivesse os recursos para si. “A medicina envolve muita venda”, diz um médico residente que prefere não ser identificado. “Eu preciso convencer as pessoas a fazerem coisas relativamente desagradáveis”.

É claro que lecionar e curar são bem diferentes de vender limpadores eletrostáticos de carpetes. Os resultados são diferentes. Uma população saudável e educada é um bem público, algo que por si só já é valioso e do qual todos nos beneficiamos. Um novo limpador de carpete ou um reluzente veículo Winnebago, nem tanto. O *processo* também pode ser diferente. “O desafio”, diz Ferlazzo “é que, para induzir pessoas a caminharem uma longa distância e por um longo prazo, nós precisamos criar condições em que elas possam se mover”.

Ferlazzo faz uma distinção entre “irritação” e “agitação”. Ele diz que a “irritação” é “desafiar a pessoa a fazer algo que nós queremos que ela faça”. Em contraste, “agitação é desafiá-las a fazer algo que elas querem fazer”. O que ele descobriu ao longo de sua carreira é que a irritação não funciona. “Talvez seja eficaz em curto prazo. Mas para induzir as pessoas de forma completa e profunda é preciso mais – não olhar o aluno ou o paciente como se fosse um peão no tabuleiro de xadrez, mas um participante integral do jogo”.

Esse princípio de induzir os outros recorre a um conjunto de habilidades diferentes – em particular, a qualidade de sintonização, que irei abordar no Capítulo 4, e clareza, que mencionarei no Capítulo 6. “Tem a ver com lidar com os ouvidos, em lugar da boca”, diz Ferlazzo.” – Significa tentar extrair das pessoas quais são seus objetivos e ter flexibilidade para formatar o que fazemos dentro desse contexto”.

Por exemplo, em sua turma da nona série, ano passado, depois de concluir um módulo sobre desastres naturais, Ferlazzo pediu que seus alunos escrevessem uma redação sobre o desastre natural que considerassem pior. Um de seus alunos, a quem Ferlazzo irá chamar de “John”, se recusou. “E essa não foi a primeira vez que ele fez isso. John tivera muitas dificuldades ao longo dos anos de ensino e escrevia muito pouco. Mas ainda tinha

esperanças de se formar”.

Ferlazzo disse a John que também desejava que ele se formasse, mas que essa formatura era improvável de acontecer, se não conseguisse escrever uma redação. “Então, eu disse a ele que devido a conversas anteriores eu sabia que ele estava no time de futebol e gostava de futebol – disse Ferlazzo. “Perguntei-lhe qual era o seu time de futebol preferido. Pareceu um pouco surpreso, já que o assunto era inusitado e ele estava esperando um sermão.

“Os Raiders”, ele respondeu. “Tudo bem, e qual era o time que menos gostava? – The Giants”.

Então, Ferlazzo pediu que ele escrevesse uma redação mostrando por que os Raiders era superiores aos Giants. John fez o trabalho, conforme Ferlazzo contou, e fez perguntas “refletidas e práticas” e entregou “uma redação decente”. Depois, John pediu para escrever outra redação – dessa vez, sobre basquete – para compensar redações anteriores que ele não tinha se dado ao trabalho de fazer. Ferlazzo disse sim. John entregou outro trabalho de boa qualidade.

“Mais adiante, naquela semana, houve uma reunião de pais e professores e a mãe de John chorou, quando eu lhe mostrei as duas redações. Ela disse que ele nunca tinha escrito antes, durante seus nove anos de estudo”.

Ferlazzo diz que “usou a agitação para desafiá-lo na ideia de se formar no Ensino Médio, e os ouvidos, sabendo que ele se interessava por futebol”. O objetivo de Ferlazzo não era forçar John a escrever sobre desastres naturais, mas ajudá-lo a desenvolver habilidades de escrita. Ele convenceu John a abrir mão de recursos – ego e empenho – e isso ajudou John a se mexer.

A esposa de Ferlazzo – a Med para seu Ed – vê algo semelhante com seus pacientes. “O modelo de assistência à saúde é ‘Nós somos os especialistas’ e lhe dizemos o que fazer.” Mas ela descobriu que essa abordagem é limitada. “Precisamos recuar um passo e fazer com que os pacientes subam a bordo”, ela me disse. “As pessoas geralmente sabem melhor que eu. – Então, agora, de modo a induzir essas pessoas a se mexerem, ela lhes diz “Preciso de sua expertise”. Os pacientes saem mais depressa e melhor, quando fazem parte do processo.

A assistência à saúde e à educação revolvem em torno de vendas sem venda: a habilidade de influenciar, persuadir e mudar de comportamento, enquanto se atinge um equilíbrio entre o que os outros querem e o que você pode lhes prover. E o aumento da proeminência desses setores é potencialmente transformador. Desde que o romancista Upton Sinclair cunhou a expressão, por volta de 1910, e o sociólogo C. Wright Mills espalhou, quarenta anos depois, tanto os especialistas quanto os leigos falam sobre os trabalhadores de “colarinhos-brancos”. Mas, agora, conforme a população vai envelhecendo e exige mais cuidado e a economia fica mais complexa e exige mais aprendizado, um novo tipo de trabalhador está emergindo. Nós podemos estar ingressando numa economia mais próxima do “jaleco branco/giz branco”<sup>34</sup>, na qual o setor predominante é o Ed-Med e onde induzir os outros é a essência de como ganhamos a vida.

**I**ssso tudo significa que você também está no negócio da indução – que o empreendedorismo, a elasticidade e o Ed-Med involuntariamente o transformaram em um

vendedor? Não necessariamente. Mas você pode descobrir, respondendo as quatro perguntas seguintes:

**1. Você ganha a vida tentando convencer os outros a comprarem produtos ou serviços?**

Se você respondeu sim, você está em vendas. (Mas provavelmente já sabia disso.) Se você respondeu não, prossiga à pergunta 2.

**2. Você trabalha para si mesmo, ou gerencia um negócio próprio, mesmo que secundário?**

Se positivo, você está em vendas – provavelmente um misto das vendas tradicionais e das vendas sem venda. Se não, vá à pergunta 3.

**3. Seu trabalho exige habilidades flexíveis – a habilidade de ultrapassar fronteiras e funções, trabalhar fora de sua especialidade, e tentar fazer uma variedade de coisas diferentes, ao longo do dia?**

Se positivo, você quase certamente está em vendas, mas a venda sem venda, com talvez um misto de vendas tradicionais, ocasionalmente. Se não, vá à pergunta 4.

**4. Você trabalha no setor de educação ou de assistência à saúde?**

Se positivo, você está em vendas – o corajoso novo mundo de vendas sem venda. Se não, e se você respondeu não às três primeiras perguntas, você não está em vendas.

Então, qual foi seu resultado? Meu palpite é que você tenha se descoberto onde eu me descobri – vivendo, inquieto, num local em que talvez tenha pensado ser para outra pessoa. Meu palpite também é que isso o deixa desconfortável. Já vimos filmes como *O Sucesso a Qualquer Preço (Glengarry Glen Ross)* e *Os Rivais (Tin Men)*, que descrevem vendas fomentadas por ganância e baseadas em más ações. Nós fomos encurralados por vendedores comissionados, de fala veloz, que nos urgem a assinar na linha pontilhada. Vendas – mesmo quando concedemos um brilho futurista como a “venda sem venda” – têm uma fama desagradável. E, se você não acredita em mim, siga ao próximo capítulo para que eu possa lhe mostrar uma imagem.

<sup>18</sup> U.S. Census Bureau, 2009 “Nonemployer Statistics”, disponível em: <http://www.census.gov/econ/nonemployer>.

<sup>19</sup> Kaomi Goetz, “For Freelancers, Landing a Wokspace Gets Harder”, NPR, 10 de abril de 2012, disponível em: <http://www.npr.org/2012/04/10/150286116/for-freelancers-landing-a-workspace-gets-harder>.

<sup>20</sup> Ryan Kim, “By 2020, Independent Workers Will Be a Majority”, GigaOm, 8 de dezembro de 2011, disponível em: <http://gigaom.com/2011/12/08/mbo-partners-network-2011/>; Kauffman Foundation, “Young Invincibles Policy Brief: New Poll Finds More Than Half of Millennials Want to Star Businesses”, 10 de novembro de 2011, disponível em: [http://www.kauffman.org/uploadedfiles/millennials\\_study.pdf](http://www.kauffman.org/uploadedfiles/millennials_study.pdf).

<sup>21</sup> OECD (2011), *Entrepreneurship at a Glance 2011*, OECD Publishing. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264097711-en>; Donna J. Kelley, Slavica Singer, 12. disponível em: <http://gemconsortium.org/docs/2409/gem-2011-global-report>.

<sup>22</sup> Adam Davidson, “Don’t Mock the Artisanal-Pickle Makers” *New York Times Magazine*, 15 de fevereiro de 2012.

- [23](#) “The Return of Artisanal Employment”, *Economist*, 31 de outubro de 2011. Um punhado de vocês deve se lembrar que eu levantei um argumento semelhante, há uma década, em Daniel H. Pin, *Free Agent Nation: The Future of Working for Yourself* (New York: Business Plus, 2002).
- [24](#) Os dados mais recentes da Etsy estão disponíveis em: <http://www.etsy.com/press>.
- [25](#) Robert Atkinson, “It’s the Digital Economy, Stupid”, *Fast Company*, 8 de janeiro de 2009.
- [26](#) Carl Franzen, “Kickstarter Expects to Provide More Funding to the Arts Than NEA”, Talking Points Memo, 24 de fevereiro de 2012, disponível em: <http://idealab.talkingpointsmemo.com/2012/02/kickstarter-expects-to-provide-more-funding-to-the-arts-than-nea.php>; Carl Franzen, “NEA Weighs In on Kickstarter Funding Debate,” Talking Points Memo, 27 de fevereiro de 2012, disponível em: <http://idealab.talkingpointsmemo.com/2012/02/the-nea-responds-to-kickstarter-funding-debate.php>. Dito isso, a Kickstarter tem um alto índice de fracasso. Cerca de metade dos projetos que buscam financiamento não são bem-sucedidos para alcançarem seu objetivo. Veja Samantha Murphy, “About 41% of Kickstarter Projects Fail”, Mashable Tech, 12 de junho de 2012, disponível em: <http://mashable.com/2012/06/12/kickstarter-failures/>.
- [27](#) Comentários na Wired Business Conference, na Cidade de Nova York, em 1 de maio de 2012.
- [28](#) Michael Mandel, “Where the Jobs Are: The App Economy”, TechNet White paper, 7 de fevereiro de 2012, disponível em: <http://www.technet.org/wp-content/uploads/2012/02/TechNet-App-Economy-Jobs-Study.pdf>.
- [29](#) Michael DeGusta, “Are Smart Phones Spreading Faster Than Any Technology in Human History?” *Technology Review*, 9 de maio de 2012.
- [30](#) “Cisco Visual Networking Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2011-2016”, 14 de fevereiro de 2012, disponível em: [http://www.cisco.com/en/US/solutions/collateral/ns341/ns525/ns537/ns705/ns827/white\\_paper011-5200862.pdf](http://www.cisco.com/en/US/solutions/collateral/ns341/ns525/ns537/ns705/ns827/white_paper011-5200862.pdf).
- [31](#) Dominic Basulto, “10 Billion Tiny Screens Can Change the World”, Big Think, 22 de fevereiro de 2012, disponível em: <http://bigthink.com/endless-innovation/10-billion-tiny-screens-can-change-the-world>.
- [32](#) Voltarei a esse livro e à habilidade de improviso, no Capítulo 8.
- [33](#) U.S. Bureau of Labor Statistics, *Occupation Outlook Handbook*, 29 de março de 2012, disponível em: <http://www.bls.gov/ooh/home.htm>. Veja também Anthony P. Carnevale, Nicole Smith, Artem Gulish e Bennett H. Beach, “Healthcare”, um relatório de Georgetown University Center, sobre a Educação e a Mão de Obra (21 de junho de 2012), que projeta um aumento entre 25 e 31% nos empregos da área de saúde, nos Estados Unidos, até 2020; disponível em: <http://www.healthreformgps.org/wpcontent/uploads/Healthcare.FullReport.07812.pdf>.
- [34](#) Rosabeth Moss Kanter, “The White Coat” Economy of Massachusetts”, *Boston Globe*, 9 de maio de 2006; Derek Thompson, “America 2020: Health Care Nation”, *Atlantic*, 17 de agosto de 2010, disponível em: <http://www.theatlantic.com/business/archive/2010/08/america-2020-health-care-nation/61647/>.

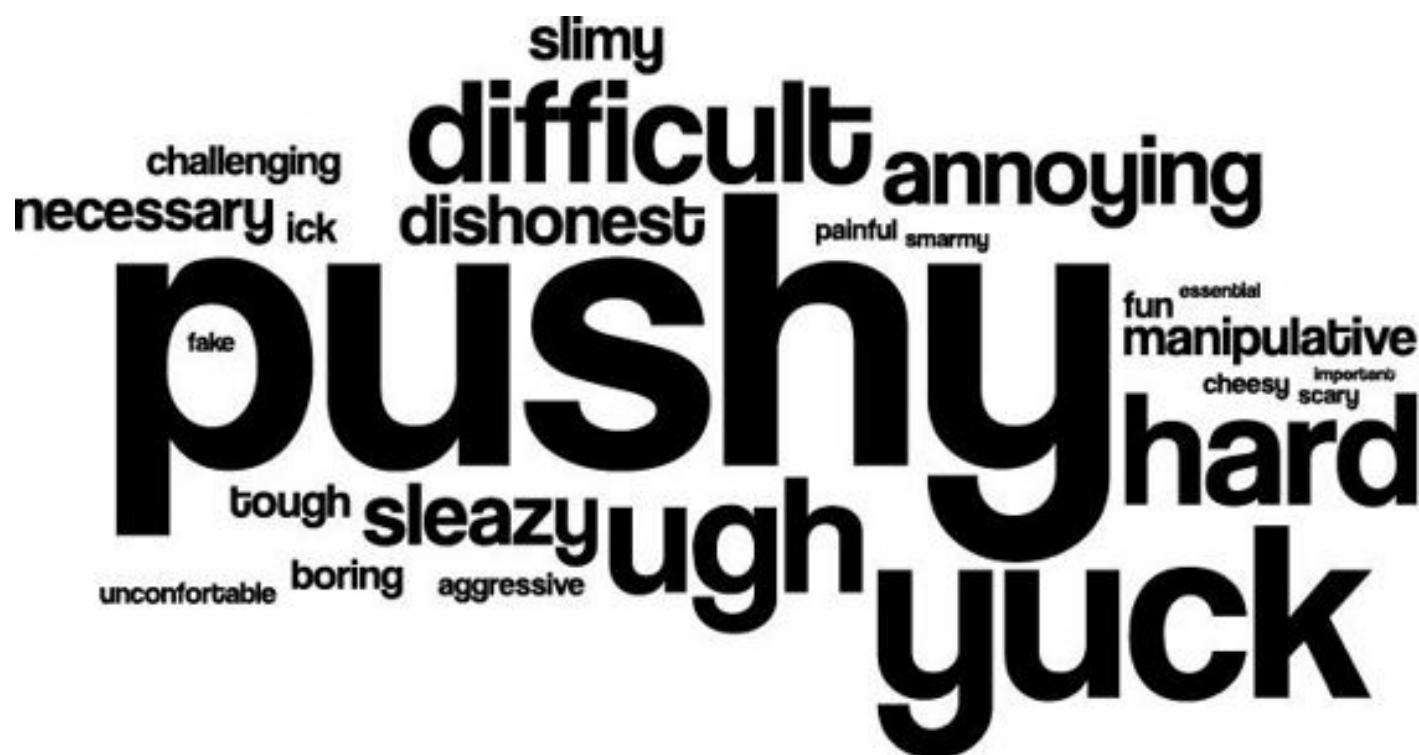
### 3.

#### Do caveat emptor (*atenção comprador*) ao caveat venditor (*atenção vendedor*)

O que as pessoas realmente acham de vendas? Para descobrir, eu recorri a uma metodologia eficaz e geralmente subutilizada: perguntei a elas. Como parte da pesquisa *O que você faz no trabalho?* eu fiz a seguinte pergunta aos entrevistados: *Quando você pensa em “vendas” ou em “vender”, qual é a primeira palavra que lhe vem à cabeça?*

A resposta mais comum foi dinheiro, e as dez respostas mais frequentes incluem palavras como “pitch”, “marketing” e “persuasão”. Mas, quando passei um pente fino na lista e tirei os substantivos, a maioria sinônimos neutros de “venda”, surgiu uma perspectiva interessante.

O que você vê na página seguinte é uma nuvem de palavras. É uma representação gráfica com vinte e cinco adjetivos e interjeições que as pessoas apresentaram com mais frequência, quando incentivadas a pensar em “vendas” ou “vender”, com o tamanho de cada palavra refletindo quantos entrevistados a usaram. Por exemplo, a palavra “insistente” foi o adjetivo ou interjeição mais frequente (e a quarta palavra mais mencionada), por isso o seu tamanho impressionante. “Bajulador” e “importante” são menores porque foram mencionadas com menos frequência.



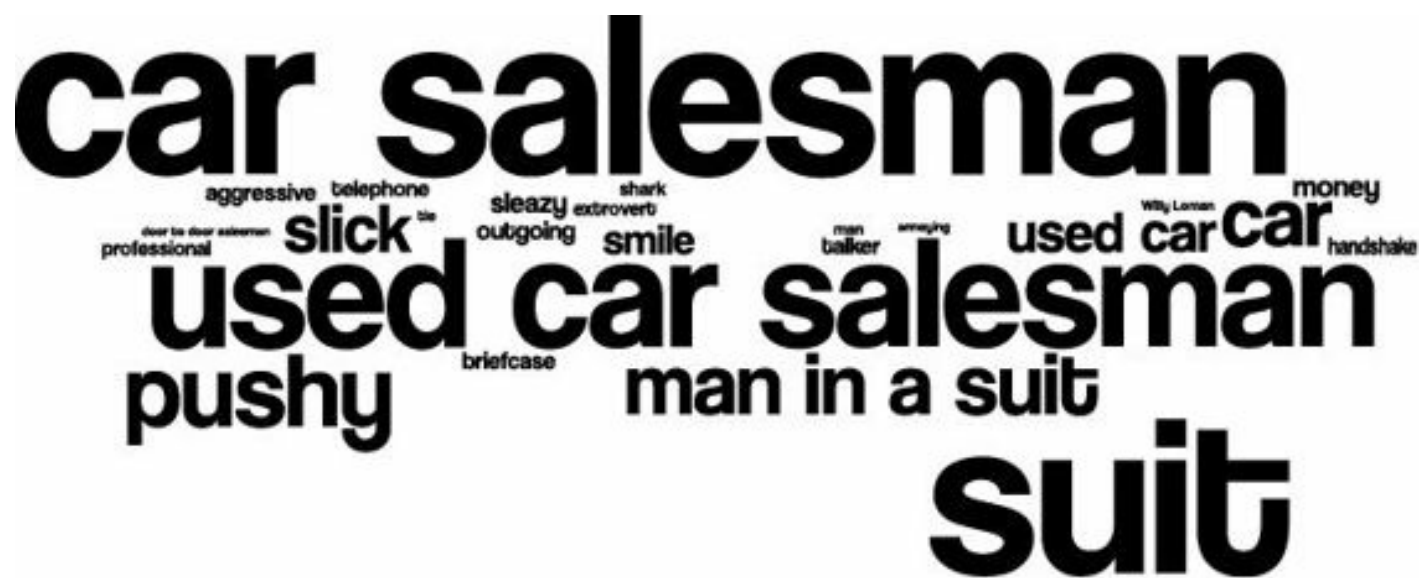
Adjetivos e interjeições podem revelar o perfil das pessoas, já que frequentemente contêm

um componente emocional que falta nos substantivos. E as emoções geradas por “vendas” ou “vender” carregam um sabor inequívoco. Das vinte e cinco palavras mais mencionadas, somente cinco têm um poder positivo (“necessário”, “desafiador”, “divertido”, “essencial” e “importante”). As restantes são todas negativas. Essas palavras negativas se reúnem em dois campos. Algumas refletem o desconforto das pessoas com a venda (“duro”, “difícil”, “doloroso”), porém a maioria reflete o descontentamento. Palavras como “insistente” e “agressivo” figuram em destaque, junto com uma porção de adjetivos que sugerem enganação: “repugnante”, “bajulador”, “ordinário”, “desonesto”, “manipulador” e “falso”.

Essa nuvem de palavras, uma ressonância magnética de nossos cérebros contemplando as vendas, captura uma visão comum. As vendas deixam muitos de nós desconfortáveis, e até meio enfasiados (“irc”, “credo”), em parte, porque nós acreditamos que sua prática revolve ao redor de duplicidade, dissimulação e jogo duplo.

Para instigar ainda mais as impressões das pessoas, eu fiz uma pergunta relativa, que é mais compatível com pensadores visuais: Quando você pensa em “vendas” ou “vender”, qual é a primeira imagem que lhe vem à mente? (Os entrevistados tiveram que descrever a imagem com até cinco palavras.)

Para minha surpresa, as respostas – em números esmagadores – assumiram uma forma distinta. Elas envolviam um homem de terno, vendendo um carro, geralmente usado. Dê uma olhada na nuvem de palavras resultante, com as vinte e cinco respostas mais comuns:



As cinco primeiras respostas, com uma vasta margem, foram: “vendedor de carros”, “terno”, “vendedor de carros usados”, “homem de terno” e nosso velho amigo “insistente”. (As dez primeiras também incluíram “carro” e “carro usado”, sozinhas.) A imagem que se formou na mente dos entrevistados foi unanimemente masculina. A palavra “homem” até figurou dentre as vinte e cinco primeiras. Muito pouca gente usou termos neutros referentes ao sexo, como “profissional de venda” e ninguém usou “vendedora”. Muitos entrevistados enfatizaram os aspectos sociáveis das vendas com “sociável”, “extrovertido” e “falante”, todos figurando dentre os vinte e cinco primeiros termos. Outros optaram por imagens mais metafóricas ou literárias, incluindo “tubarão” e “Willy Loman”. E algumas pessoas não resistiram a mencionar adjetivos: “escorregadio”, “ordinário” e “irritante”.

Ocorre que essas duas nuvens de palavras, quando reunidas, podem nos ajudar a invalidar um dos mitos mais difundidos quanto às vendas, em todas as suas formas. As crenças embutidas naquela primeira imagem – que as vendas são desagradáveis por serem enganosas – não são tão inerentemente erradas, quanto terrivelmente desatualizadas. E o modo de compreender isso é tirar os véus daquela segunda imagem.

## Limões e outros assuntos azedos

Em 1967, George Akerlof, um professor de economia do primeiro ano, na Universidade da Califórnia, Berkeley, escreveu um relato de treze páginas que utilizou a teoria econômica e um punhado de equações para analisar um canto do mundo comercial, onde poucos economistas haviam ousado examinar: o mercado de carros usados. Os dois primeiros jornais aos quais o jovem Akerlof enviou seu relato o rejeitaram, pois eles “não publicavam textos sobre assuntos tão triviais”.<sup>35</sup> O terceiro jornal também rejeitou o estudo de Akerlof, mas baseado em outro motivo. Seus revisores não acharam o assunto trivial; acharam equivocado. Finalmente, dois anos depois de ter escrito o texto, o *The Quarterly Journal of Economics* o aceitou, e em 1970 publicou “The Market for ‘Lemons’: Quality Uncertainty and the Market Mechanism” (O mercado dos limões: incerteza da qualidade e o mecanismo do mercado). O artigo de Akerlof veio a ser um dos textos econômicos mais citados nos últimos cinquenta anos. Em 2001, rendeu-lhe o Prêmio Nobel.

No estudo, Akerlof identificou uma fraqueza no raciocínio econômico tradicional. A maioria das análises econômicas começava presumindo que as partes de qualquer transação eram participantes inteiramente informados tomando decisões racionais de seu interesse próprio. Desde então, o campo em desenvolvimento da economia comportamental colocou em questão a segunda parte dessa presunção – que todos estamos tomando decisões racionais de nosso próprio interesse. Akerlof mirou na primeira parte – de estarmos inteiramente informados. E ele recrutou o mercado de carros usados para o que denominou “um exercício do dedo, para ilustrar e desenvolver” suas ideias.<sup>36</sup>

Carros à venda – disse ele, simplificando excessivamente, em nome do esclarecimento – recaem em duas categorias: bons e ruins. Carros ruins, o que os americanos chamam de “limões” (ou um abacaxi, no Brasil), são obviamente menos desejáveis e, portanto, têm de ser mais baratos. O problema com os carros usados é que somente o vendedor sabe se o veículo é um limão ou uma uva. As duas partes confrontam “uma assimetria da informação disponível”.<sup>37</sup> Um lado está inteiramente informado; o outro está, no mínimo, parcialmente no escuro.

A informação assimétrica cria todo tipo de dor de cabeça. Se o vendedor sabe muito mais que o comprador, sobre o produto, o comprador fica desconfiado, o que é compreensível. O que o vendedor está escondendo? Estou sendo enganado? Se o carro é tão bom, por que ele está se livrando dele? Como resultado, o comprador, talvez só esteja disposto a pagar bem pouco – ou talvez renunciar à compra do carro. Mas Akerlof teorizou que os problemas podem reverberar ainda mais. Suponhamos que eu possua um carro usado que sei que é uma

uva e decida vendê-lo. Os compradores ainda me tratam como a qualquer vendedor – como um presumível vendedor de abacaxi. O que esse tal de Pink está mantendo em segredo? Ele está enganando a gente? Se o carro é tão bom, um “pêssego”, por que está passando adiante? Uma consequência é que, como vendedor, eu concordo por um preço menor do que o carro vale. A outra é que desisto e nem me dou ao trabalho de tentar vender meu carro. “Negócios desonestos tendem a tirar os negócios honestos do mercado”, escreveu Akerlof. A presença de gente que deseja passar maus produtos como bons produtos tende a eliminar os negócios legítimos. E isso não ocorre apenas com automóveis, segundo ele. O mesmo raciocínio ocorre com seguros, crédito e o trabalho. Quando vendedores honestos optam por deixar o negócio, os únicos que permanecem são os de fama duvidosa e os charlatões – os caras insistentes, de ternos, usando táticas ordinárias para passar alguma porcaria. *Eca*.

É claro que indivíduos e instituições já projetaram meios de tornar o cenário comercial de Akerlof menos medonho. Os vendedores oferecem garantias de seus produtos. Nomes de marca proveem alguma garantia de qualidade. A legislação aprova “leis do limão” para proteger os consumidores. Porém, mais importante, os possíveis compradores estão alertas. Quando os vendedores sabem mais que os compradores, os compradores precisam estar atentos. Não é acidental que as pessoas nas Américas, Europa e Ásia frequentemente só saibam duas palavras em latim. Em um mundo de informação assimétrica, o princípio norteador é o *caveat emptor*, ou atenção comprador.

O estudo provocador de Akerlof remodela a forma como os economistas e outros avaliam transações individuais e mercados inteiros. Então, com esse exemplo como modelo, vamos tentar outro exercício intelectual do dedo. Imagine um mundo não de informação assimétrica, mas algo mais parecido com a informação de paridade, onde compradores e vendedores possuem acesso bem semelhante à informação relevante. Então, o que aconteceria? Na verdade, pare de imaginar esse mundo. Você vive nele.

Volte aos carros usados. Atualmente, nos Estados Unidos, uma compradora potencial de, digamos, um Nissan Maxima pode se armar de toda a informação relevante, antes de abordar um vendedor. Ela pode verificar online, encontrando a maioria dos lugares que oferecem aquele carro, especificamente, dentro de um raio ao redor de sua casa, desse modo, dando-lhe um leque maior de opções. Ela pode consultar sua rede social, ou visitar websites para descobrir a reputação de cada revendedor, e se os clientes anteriores têm sido satisfeitos. Para vendedores individuais, ela pode passar quinze minutos com uma ferramenta de busca, checando a boa fé da pessoa. Ela pode visitar fóruns online e ver o que os atuais proprietários do Maxima acham do carro. Ela pode checar a Kelley Blue Book, a Edmunds, ou a AutoTrader.com para descobrir de que preço giram em torno, os Maximas usados. E, quando ela encontrar um carro de que gosta, pode pegar o número de identificação do veículo e fazer uma rápida busca online, descobrir se já passou por acidentes ou consertos significativos. Claro que ela não está protegida contra vendedores sem ética. Mas se ela encontrar um negócio sujo, ou acabar insatisfeita, pode fazer muito mais que simplesmente reclamar a um vizinho. Pode contar a algumas centenas de amigos no Facebook, todos os seus seguidores do Twitter e leitores de seu blog, alguns dos quais podem repassar sua história adiante, em suas próprias redes, minando a habilidade do enganador de ludibriar

novamente. Agora, estenda as realidades do mercado de carros usados para o mercado de qualquer outra coisa.

Compradores de hoje não estão “inteiramente informados”, segundo a forma idealizada que muitos economistas imaginam. Mas eles também não são as vítimas infelizes da informação assimétrica de que já foram. Por isso que aquela primeira nuvem de palavras não está errada. Está apenas desatualizada. A crença de que a venda é algo repulsivo, escorregadio e ordinário tem menos a ver com a natureza da atividade em si, do que com as condições que reinaram por tanto tempo, mas que rapidamente se dissipam, e sob as quais as vendas eram frequentemente realizadas.

O equilíbrio mudou. Se você é um comprador e tem apenas a informação do vendedor, e os meios de falar em contrapartida, você já não é o único que precisa estar alerta. Em um mundo de informação com paridade, o novo princípio norteador é *caveat venditor*, ou atenção vendedor.

## Encontrando seu Kowalskis

Joe Girard poderia ter pulado de paraquedas da segunda nuvem de palavras, pronto para fazer o que fosse preciso para colocar você num Chevy Malibu, essa tarde. Ele é o melhor vendedor do mundo. Eu sei disso porque ele me disse. Depois me mandou algumas páginas do Guinness World Records, testemunhando seu feito e confirmado por uma grande empresa de contabilidade. Em um ano, ele vendeu 1.425 carros, na Merollis Chevrolet, em Detroit. E não eram carros de frota. Foram vendas feitas uma a uma, ombro a ombro, de vários carros por dia, por um ano inteiro. É uma façanha notável.

Então, como foi que ele conseguiu?

Em seu livro *How to Sell Anything to Anybody*, cuja capa alega “2 milhões de cópias impressas!”, revela os segredos, os quais ele também compartilha ao vivo, com o público ao redor do mundo. “Eu garanto que meu sistema irá funcionar para você, se você o compreender e seguir”, ele promete.<sup>38</sup>

O destaque é a “Regra Girard de 250”, que diz que cada um de nós tem 250 pessoas em nossas vidas que conhecemos bem o suficiente para convidarmos a um casamento ou enterro. Se você aborda uma pessoa e faz com que ela goste e compre de você, ela irá ligá-lo a outras 250 pessoas de seu círculo. Algumas dessas pessoas farão o mesmo. E assim por diante, em círculos cada vez mais amplos de influência. Girard nos aconselha a “preencher os assentos da roda gigante” com o maior número de pretendentes que pudermos, e deixarmos que eles desçam da roda por um tempo, depois de comprarem, para que em seguida os transformemos em nossos “cães de caça”, ao pagar-lhes 50 dólares por cada venda que eles lhe mandarem. “Um Chevrolet vendido por Joe Girard não é apenas um carro”, ele escreve. “É todo um relacionamento entre mim e o cliente e sua família e amigos, e as pessoas com quem ele trabalha”.<sup>39</sup>

Pena que muitas das técnicas que Girard recomenda para estabelecer esse relacionamento sejam um convite aos adjetivos desagradáveis daquela primeira nuvem de palavras. Por

exemplo, se o pretendente menciona ter estado recentemente de férias em algum lugar, Girard diz que também esteve lá. “Porque em qualquer lugar que o cara já tenha estado, eu também já fui. Mesmo que nunca tenha ouvido falar do local”, ele escreve. “Muita gente por aí já ouviu falar de mim. E milhares compraram comigo. Eles acham que sabem muito sobre mim, porque eu sei muito sobre eles. Acham que eu já estive no Parque Nacional de Yellowstone. Acham que pesquei salmão perto de Traverse City, Michigan. Acham que tenho uma tia que mora perto da base aérea de Selfridge Air.<sup>40</sup> Pode escolher: “desonesto”, “bajulador”, “eca”.

Girard também descreve, em três parágrafos extensos, mas gloriosos, uma de suas táticas preferidas para uma ligação surpresa aos clientes potenciais. Começa com a escolha de um nome na lista telefônica e fazendo a ligação.

Agora, uma mulher atende ao telefone. “Olá, Sra. Kowalski. Aqui é Joe Girard, da Merollis Chevrolet. Eu só queria lhe dizer que o carro que a senhora encomendou está pronto”, eu digo a ela. Agora, lembre-se: essa é uma ligação surpresa e tudo que sei, com certeza, é o nome da pessoa, endereço e telefone. Essa Sra. Kowalski não sabe do que estou falando. “Creio que o senhor tenha ligado para o número errado. Nós não encomendamos um carro novo”, ela me diz. “Tem certeza?”, eu pergunto. “Tenho, sim. Meu marido teria me falado”, diz ela. “Só um minuto”, eu digo. “Essa é a residência de Clarence J. Kowalski?” “Não, o nome do meu marido é Steven...” “Nossa, Sra. Kowalski, eu lamento ter incomodado a essa hora do dia. Tenho certeza de que a senhora está muito ocupada.”

Mas Girard não a deixa. Ele continua conversando, para que consiga jogar a isca.

“Sra. Kowalski, por acaso não estaria à procura de um novo carro, estaria?” Se ela sabe que eles estão, ela provavelmente dirá que sim. Mas a resposta típica será: “Creio que não, mas pode perguntar ao meu marido.” Era isso que eu estava procurando. “Ah, quando posso encontrá-lo?” Ela dirá “ele geralmente está em casa por volta das 18h00”. Pronto, consegui o que eu queria. “Bem, está certo, Sra. Kowalski, eu vou ligar depois, se tiver certeza de que não vou interromper o jantar.” Eu espero que ela diga que eles só comem às 18h30, depois agradeço.

A partir daí, Girard segue ao próximo estágio.

Você sabe o que vou fazer às seis horas. Isso mesmo. “Olá, Sr. Kowalski, aqui é Joe Girard, da Merollis Chevrolet. Falei com a Sra. Kowalski e ela sugeriu que eu ligasse de volta nesse horário. Eu estava imaginando: o senhor não estaria no mercado em busca de um novo Chevrolet?” “Não”, diz ele, “ainda não”. Então, eu pergunto “Bem, quando acha que talvez comece a procurar um carro novo?” Faço a pergunta diretamente, e ele vai pensar a respeito e me dar uma resposta. Talvez ele só esteja querendo se livrar de mim. Porém, seja qual for o motivo, o que ele disser provavelmente será sincero. É mais fácil do que tentar inventar uma mentira. “Acho que vou precisar de um carro daqui a

seis meses”, diz ele, e eu termino com: “Tudo bem, Sr. Kowalski. Entrarei em contato nessa época. Ah, e o que o senhor está dirigindo atualmente?” Ele me diz, eu agradeço e desligo.<sup>41</sup>

Girard arquiva o nome do Sr. Kowalski, junto com um lembrete em sua agenda, para ligar para ele e segue ao nome seguinte da lista. “Após os fáceis”, escreve Girard, “há muitos Kowalskis, se você continuar procurando”.<sup>42</sup>

O fato de que Girard tenha encontrado gente desinformada como os Kowalskis para se tornar o maior vendedor do mundo – e ainda continuar por aí, ensinando técnicas de vendas – talvez pareça validar que aquela assimetria de informação e as táticas ignóbeis continuam vivas e passando bem. Porém, há mais uma coisa que você deve saber sobre Joe Girard. Ele não vende um carro desde 1977. Deixou o negócio há mais de três décadas para ensinar aos outros como vender. (A auditoria feita pela Deloitte & Touche que o escritório dele me mandou comprova o recorde datado de 1991 e cobre um período de 15 anos, começando em 1963.) As técnicas de Girard talvez tenham brilhado em meados da década de 1970. Mas, em meados da década de 2010, elas possuem o odor de caixas velhas esquecidas no sótão. Afinal, hoje em dia, a Sra. Kowalski está no trabalho. Sua casa tem identificador de chamadas para prevenir telefonemas intrusos. E, se um vendedor tenta tirar vantagens das defesas de sua família, ela rapidamente o despacha, talvez coloque seu nome no Google em seguida, e conte aos seus amigos do Facebook sobre o telefonema sinistro que recebeu naquela noite.

Numa tarde, quando consegui falar com Girard<sup>43</sup>, para perguntar como o mundo das vendas tinha mudado desde que comandava o show, ele insistiu que não havia mudado. E o efeito da internet? “Isso é baboseira. Não preciso dessa porcaria”, ele me disse. Agora que os consumidores têm pleno acesso à informação, como isso altera o processo de vendas? “Em nada. Só há um jeito. O meu jeito.” Será que ele pode ser tão bem-sucedido no cenário atual, como foi, nos anos 1970? “Dê-me nove meses e eu vou comandar o mundo.”

Para ser justo, muito do que Girard defende ainda permanece sensato. Ele é um firme defensor do atendimento pós-venda. “Atendimento, atendimento, atendimento” ele me disse, durante nossa conversa. Apresenta uma das máximas mais claras que eu já ouvi: “As pessoas querem um negócio justo, de alguém que gostem.” De forma mais abrangente, sua visão do mundo e suas táticas lembram um daqueles filmes antigos, no qual o soldado está perdido numa ilha remota e continua lutando, porque não sabe que a guerra acabou.

Compare isso a Tammy Darvish. Quando Girard estava vendendo Chevys em Detroit, Darvish estava no Ensino Fundamental. Agora ela é vice-presidente da DARCARS Automotive Group, uma das maiores concessionárias de veículos da Costa Leste. Se a casa dela é um medidor do seu sucesso, então o negócio automotivo tem sido muito bom para ela. A mansão na propriedade de 1.400m<sup>2</sup> onde estive com ela, numa tarde, tem um hall de entrada que poderia se passar por uma magnífica quadra de basquete. Darvish tem cabelos escuros que passam os ombros. Ela é miúda, amistosa e semi-intensa, embora a parte intensa pareça natural e a *semi* pareça um esforço. Ninguém na pesquisa imaginou alguém como ela, quando solicitado idealizar a imagem de vendas.

Darvish chegou ao setor à maneira antiga: seu pai era dono de concessionárias automotivas na região de Washington, D.C. Depois de se formar pela Northwood University, em Midland, Michigan, com um diploma em marketing automotivo, ela começou por baixo, como consultora Junior de vendas, enfrentando um ceticismo mordaz. Era uma moça de vinte anos – ninguém menos que a filha do patrão – e estava num campo pesadamente masculino. Em seu primeiro mês, vendeu mais que todos os colegas e foi eleita “o vendedor” do mês. Então, fez o mesmo, no segundo mês. Nascia uma carreira.

Quase trinta anos depois, ela viu o declínio da informação assimétrica remodelar seu negócio. Nos velhos tempos, os clientes andavam de uma concessionária para outra, coletando as informações que pudessem. “Hoje, a maior parte disso é feita antes que eles apareçam. E, em muitos casos, eles são mais bem informados do que nós”, disse ela. “Quando eu me formei na faculdade, a fatura de venda de um carro ficava trancada dentro de um cofre. Nós não sabíamos o custo (dos carros que vendíamos). Hoje, o cliente é que me diz.”

Quando os compradores podem saber mais que os vendedores, os vendedores já não são mais os protetores e fornecedores de informação. Eles são os curadores que esclarecem – ajudando a dar sentido no temporal de fatos, dados e opiniões. “Se um cliente tem qualquer pergunta”, Darvish me disse: “eu digo, ‘Vamos dar uma olhada no Chevy.com’ e descobrimos a resposta, juntos”.

Ela reconhece que “quando você adentra uma concessionária de carros, espera uma jaqueta xadrez e calças de poliéster”. Porém, da mesma forma que essas escolhas saíram de moda, aconteceu com as práticas que elas evocam. De fato, muito do que nós acreditamos a respeito de vendas não deriva da natureza da venda em si, mas da informação assimétrica que por muito tempo definiu o contexto no qual as pessoas vendiam. Uma vez que essa assimetria diminui, e a balança se re-equilibra, tudo fica suspenso. Por exemplo, a DARCARS tem uma política incomum de raramente contratar vendedores experientes, que talvez tenham aprendido os maus hábitos ou adquirido as perspectivas do ensino antigo. Igualmente, Darvish acredita que muitos programas de treinamento são “ligeiramente mecânicos”, que têm o risco de transformar as pessoas em robôs de venda que recitam scripts decorados e tentam atropelar os clientes para que tomem decisões. “Nós os recebemos e os colocamos em um curso de uma semana, que não é somente de vendas. Conversamos sobre o atendimento ao cliente e as mídias sociais.”

Mais que tudo, o que torna alguém eficaz nesse território modificado é diferente da fala mansa, das batidinhas nas costas e da atitude de punquista, do estereótipo do passado. Darvish diz que as qualidades que ela mais procura são persistência – e algo cuja palavra correspondente nunca surgiu em nenhuma das nuvens de palavras: empatia.

“Não se pode treinar alguém para se importar”, ela me disse. Para ela, os vendedores ideais são os que se perguntam “Que decisão eu tomaria se fosse a minha mãe, sentada aqui, tentando obter atendimento para comprar um carro?” Isso soa nobre. E talvez seja. Porém, hoje, é assim que se vende carros.

Joe Girard é o motivo por que nós tivemos que viver segundo o *caveat emptor*. Tammy Darvish sobrevive – e prospera – porque ela vive segundo o *caveat venditor*.

O declínio da informação assimétrica não eliminou todas as formas de mentira, trapaça e outras picaretagens. Basta uma olhada nos mais recentes embustes financeiros de Wall Street, da cidade, ou Hong Kong, que eles confirmam esse fato infeliz. Quando o produto é complicado – swaps de crédito etc., que tal? – e o potencial de lucro é enorme, algumas pessoas vão se esforçar para manter as discrepâncias na clareza da informação, outros serão diretamente fraudulentos. Isso não vai mudar. Enquanto seres humanos falíveis caminharem no planeta, o *caveat emptor* permanecerá um guia útil. Estou atento a esse princípio. E você também deve estar. Mas o fato de que algumas pessoas vão seguir pelo caminho inferior não significa que muita gente seguirá. Quando o vendedor já não detém uma vantagem de informação, e o comprador tem meios e oportunidade de interagir, o caminho inferior se torna uma estrada perigosa.

O *caveat venditor* se estende muito além de vendas automotivas e remodela a maioria dos encontros que envolvem a indução dos outros. Veja as viagens, por exemplo. Antigamente – ou seja, há quinze anos – os agentes de viagem mantinham um monopólio de informação que permitia aos inescrupulosos cobrar excessivamente e destratar seus clientes. Não mais. Hoje, uma mãe com um laptop tem praticamente o mesmo acesso às tarifas aéreas, preços de hotéis e avaliações que um profissional. Ou analise o fato de você se vender para um emprego. Você já não pode controlar todas as informações que existem a seu respeito, algumas das quais você inclui em seu documento de vendas, o currículo. Hoje, uma empresa talvez olhe esse currículo, mas, como frisa a CNN, a empresa também vai “navegar na internet para olhar seus perfis no LinkedIn e Facebook, ler os detalhes sanguinolentos do seu blog e consultar o Google para descobrir mais sobre você – de bom ou de ruim –, tudo numa rápida olhada”.<sup>44</sup>

As novas regras do *caveat venditor* também governam a explosão do setor Ed-Med. Hoje, é possível que um aluno motivado do Ensino Médio, com acesso à internet, saiba sobre as causas da Guerra Peloponésia, ou como fazer um filme digital, até mais que seu professor. Médicos, que um dia foram vistos como fornecedores de conhecimento especializado, agora talvez vejam pacientes que pesquisaram suas próprias doenças e chegam com um punhado de textos e uma linha de ação. Atualmente, os educadores e profissionais da saúde já não podem mais depender da quase reverência que a assimetria de informação frequentemente lhes provia. Quando o equilíbrio se inclina na direção oposta, o que eles fazem e a forma como fazem precisa mudar. Atenção, Ed-Med.

## Uma história sobre dois sábados

Steve Kemp é um homem de terno que vende carros usados. Sua empresa, a SK Motors (“Onde todo mundo anda motorizado!”) em Lanham, Maryland, fica numa parte meio inexpressiva da Rodovia Estadual Maryland 564, pouco adiante da pista de patinação e da Igreja Batista. Kemp é um negociante à moda antiga – um sujeito alegre, rosado e corpulento que pertence ao Rotary Club local e cuja loja de serviços oferece detalhamento gratuito ao professor do mês de uma escola do bairro. E a SK Motors é um local à moda antiga. Seu

inventário tem cerca de cinquenta carros usados – de uma Mercedes-Benz SL a um Hyundai Elantra –, todos no estacionamento pavimentado contornado por bandeirinhas. Na beirada fica uma edificação térrea, com cinco cômodos, que serve de escritório.

Numa manhã ensolarada de sábado, dois vendedores, Frank e Wayne, tomam café na sala da frente, esperando pelo primeiro cliente, no que sempre é o dia mais movimentado da semana. Frank é um afro-americano de fala mansa, com setenta e quatro anos, mas aparenta ter cinquenta e cinco. Ele vende carros desde 1985. Wayne tem aproximadamente a mesma idade, é branco, irritadiço, usa um boné de baseball e uma camisa xadrez.

Entra no estacionamento um homem que fuma um cigarro atrás do outro, de casaco com capuz e seu filho esquelético de vinte anos, que ostenta uma tentativa destemida de deixar a barba crescer e veste uma jaqueta com o nome da loja eletrônica local. O mais jovem precisa de um carro. Ele admira um Nissan Altima de três anos atrás, mas não pode pagar os 16.500 dólares. Então segue até o Ford Escort com 117 mil milhas. Com Frank no banco da frente, ele leva o carro para um *test drive*. Depois regressam à sala da frente para fazerem negócio.

Ele preenche uma ficha de crediário. Jimmy, braço direito de Steve, pega a ficha e vai até seu escritório, que abriga um dos dois computadores da empresa, para fazer a checagem do crédito. Já era. O relatório parece uma folha corrida. O jovem cliente já teve ações de sobra. Ele também teve carros reempossados, incluindo um que comprou na SK Motors. Frank chama Steve. Eles conversam rapidamente e Steve entra na sala.

“Agora estamos na fase *você aceitaria se*”, ele cochicha pra mim.

Hã?

“Você aceitaria se nós fizermos isso? Você aceitaria se fizermos aquilo?”, ele cochicha de novo.

Steve está disposto a oferecer um empréstimo – à taxa de juros da SK, de 24% e com um dispositivo rastreador fixado no carro – se o jovem der uma entrada de 1.500 dólares. *Você aceitaria se* essas fossem as condições? O homem não tem dinheiro algum para a entrada. E vai embora.

Entram mais dois clientes, nenhum dos dois é sério.

No horário do almoço, chega um homem alto, de chapéu de caubói e uma jaqueta com o logo do Jack Daniel. Ele está à procura de um carro barato – todos que chegam estão – e encontra um Acura com a pintura laranja queimada, por 3.700 dólares. Ele e Frank saem para o *test drive*. Quando voltam, ele está pronto para comprar. Frank não fala muito. Ele apenas não atrapalha. O preço de barganha desce a 3.200 – e o homem do chapéu de caubói sai dirigindo. São 13h00 e a SK Motors tem sua primeira venda do dia.

Lá pelas 14h, Wayne está dormindo em sua mesa.

Cerca de 16h, Steve vende um Dodge Stratus 2003, com 70 mil milhas, para uma mulher que precisa do carro para seu filho adolescente. Até a hora que fechamos, naquela noite, a SK Motors vendeu dois carros.

Em outro sábado, eu sigo a outro estacionamento de carros usados – à super loja da CarMax, em Rockville, Maryland. Fica a cerca de 30 milhas de distância da SK Motors, mas a anos-luz em seu formato. Esse local tem mais carros no estacionamento de clientes do que

a SK tem à venda. Sua coleção de veículos se estende por um trecho asfaltado correspondente a um quarteirão, que mais parece o estacionamento de um aeroporto – completo, com seções designadas por letras para ajudar as pessoas a se acharem. Dentro do escritório principal, o local fervilha como o salão da bolsa de valores – duas dúzias de mesas, mais de quarenta vendedores, clientes a rodo.

Mas a maior diferença não é o tamanho, nem o barulho. É a informação. Na SK Motors, naquele sábado, nem um único cliente parecia ter a mais remota pesquisa antecipada sobre preços, negócios concorrentes, ou a qualidade do carro. Aqui, cerca de metade dos clientes está segurando papéis impressos que trouxe de casa. Outros estão apertando botões nos smartphones e nos iPads. E os que ainda precisam de acesso podem usar uma série de computadores que a CarMax disponibiliza. A SK Motors, que atende aos clientes cujas opções são limitadas e aqueles cujo crédito está tão comprometido que irão tolerar dispositivos de monitoramento e taxas de juros exorbitantes, ainda se beneficia da assimetria de informação. A CarMax elaborou seu modelo de negócios ao redor dos pontos opostos.

A empresa, lançada em 1993, esperava reinventar a forma como os americanos compravam carros usados. Duas décadas depois, a CarMax é uma empresa da Fortune 500, que vende mais de 400 mil veículos por ano e arrecada lucros de mais de 9 bilhões de dólares.<sup>45</sup> Desde o início, tentou desfazer as convenções que deram origem à primeira nuvem de palavras. Por exemplo, ela estabeleceu um preço para cada carro – não há necessidade de pechincha. Isso reduz o medo do cliente de perder a barganha para um vendedor mais bem informado. E os vendedores da CarMax – a maioria usando camisa pólo azul com a logomarca da empresa, em lugar de terno e gravata – são remunerados integralmente por comissão. Mas essas comissões não são baseadas no preço do carro. Vender um carro econômico rende a mesma comissão que vender um carro caro. Isso abrandava o medo de que o vendedor possa lhe empurrar um veículo que é bom para a carteira dele, em vez da sua. Finalmente, a CarMax praticamente vomita informação. Já que qualquer cliente pode, por conta própria, obter um relatório sobre as condições e o histórico do veículo, a CarMax provê esse relatório gratuitamente ao cliente. Ela oferece garantias e certificados, para abordar as preocupações com a qualidade que Akerlof identificou em 1967.

Mas o exemplo está claramente à vista quando você entra na loja. Cada vendedor está sentado numa mesinha – ele de um lado, o cliente do outro. Cada mesa também tem um computador. Na maioria dos cenários, o vendedor olha para a tela do computador e o comprador olha para a traseira do computador. Mas, ali, o computador não está virado para um só lado, e sim de lado, com a tela virada de modo que tanto o comprador quanto o vendedor possam vê-la ao mesmo tempo. É literalmente a imagem da simetria de informação.

Nada de pechincha. Comissões transparentes. Clientes informados. Mais uma vez, tudo isso parece culto. E talvez seja. Mas esse não é o motivo para que exista.

Esse é o motivo: no sábado em que passei na SK Motors, um total de oito clientes entraram, durante o dia inteiro. No sábado que passei na CarMax, um número superior a esse apareceu nos primeiros quinze minutos.

omo já vimos, *caveat venditor* se tornou tão importante quanto *caveat emptor*.  
Caminho inferior agora é mais difícil de passar, e o superior – da honestidade, retidão e transparência – tornou-se a melhor rota, a mais pragmática e de longo prazo.

No entanto, a ideia de que todos estamos em vendas ainda parece inquietante para algumas pessoas, em parte, por conta de alguns outros mitos que irei rapidamente abordar aqui.

O primeiro é o mito da mente bloqueada. “Não parecemos ter nos aproximado muito de um gênio”, escreveu Alfred Fuller, da Fuller Brush Company, sobre sua mão de obra.<sup>46</sup> Segundo esse mito, os inteligentes se tornaram engenheiros e advogados, enquanto os consignados aos Q.I.s mais baixos migraram em direção às vendas, que exigem menos potência cognitiva<sup>47</sup>. Não é bem assim. Conforme você verá na Segunda e Terceira partes deste livro, quando tarefas simples podem ser automatizadas, e quando a informação com paridade destitui a assimetria de informação, induzir as pessoas depende de técnicas mais sofisticadas e exige tanto intelecto ou criatividade quanto para construir uma casa, interpretar uma tomografia computadorizada, ou, digamos, escrever um livro.

A segunda crença equivocada, e razão para que algumas pessoas desdenhem as vendas, é o mito do avarento: que para ser eficaz é necessário ser ganancioso e que a melhor forma de ser bem-sucedido (e talvez a única) é se tornar uma máquina de vendas. Mais uma vez, não é bem assim. Para começar, vendas sem venda, principalmente em territórios como Ed-Med, nada tem a ver com dinheiro. E uma pesquisa considerável mostrou que o dinheiro não é a força propulsora nem para a maioria das pessoas das vendas tradicionais.<sup>48</sup> E mais, conforme você vai ler no Exemplo de Caso, no final do Capítulo 9, inúmeras empresas aumentaram as vendas ao *eliminar* as comissões e *tirando a ênfase* do dinheiro.

Finalmente, muita gente – eu, inclusive, quando comecei a pesquisar para esse livro – acredita no mito do natural. Algumas pessoas possuem uma queda para venda. Outras, não. Algumas pessoas têm habilidades inatas para induzir os outros. O restante de nós está sem sorte. Aqui, nós confrontamos um paradoxo. Não existem vendedores “naturais”, em parte, porque todos somos vendedores naturais. Cada um de nós – por sermos humanos – tem um instinto de vendas, o que significa que qualquer um pode dominar o básico de induzir os outros. O restante desse livro vai lhe mostrar como.

<sup>35</sup> George A. Akerlof, “Writing the Market for Lemons”: A personal end Interpretative Essay”, disponível em: [http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/2001/akerlof-article.html](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2001/akerlof-article.html).

<sup>36</sup> George A. Akerlof, “The Market For Lemons”: Quality and the Market Mechanism”, *Quarterly Journal of Economics*, 84, no. 3 (agosto de 1970): 488-500.

<sup>37</sup> Ibid, 489.

<sup>38</sup> Joe Girard com Stanley H. Brown, *How to Sell Anything to Anybody* (New York: Fireside, 2006; 1977), 6.

<sup>39</sup> Ibid., 251.

<sup>40</sup> Ibid., 121-173.

<sup>41</sup> Ibid., 49-51.

[42](#) Ibid., 53.

[43](#) Girard e seu escritório declinaram várias solicitações para uma entrevista pessoalmente.

[44](#) Doug Gross, “Are Social Making the Resume Obsolete?” CNN.com, 11 de julho de 2012, disponível em: <http://www.cnn.com/2012/07/11/tech/social-media/facebook-jobs-resume/index.html>.

[45](#) Fortune 500, listas de 2012, disponível em: [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/full_list/).

[46](#) Alfred C. Fuller (conforme dito a Hartzell Spence), *A Foot In the Door: the Life Appraisal of the Original Fuller Brush Man* (New York: McGraw Hill, 1960), xx.

[47](#) Um exemplo brilhante dessa visão está nos quadrinhos Dilbert e seu personagem recorrente “Kenny the Sales Weasel”. Em um episódio, ele e Dilbert saem para encontrar o maior prospecto da empresa. Quando entram no carro, Kenny diz “Diga-me todas as especificações técnicas de nosso produto, no caminho. Eu gosto de estar preparado”. Dilbert responde “Nosso produto é bege. E elétrico”. “Epa!”, grita Kenny. “Sobrecarga cerebral!”

[48](#) Veja, por exemplo, John F. Tanner Jr. George W. Dudley e Lawrence B. Chonko, “Salesperson Motivation and Success: Examining the Relationship Between Motivation and Sales Approach”, estudo apresentado na convenção annual da Society for Marketing Advances, San Antonio, Texas (novembro de 2005).

# **Segunda Parte**

Como Ser

## 4.

### Sintonização

No filme *O Sucesso a Qualquer Preço* (Glengarry Glen Ross), de 1992, baseado na peça de David Mamet, do mesmo nome, vencedora dos Prêmios Pulitzer e Tony, quatro vendedores comuns trabalham no decaído escritório da imobiliária Mitch and Murray, em Chicago. Ultimamente, esses vendedores têm passado por dificuldades. Então, numa noite melancólica e chuvosa, os chefões mandam que Blake, um predador sangue frio, de terno bem talhado, vá colocá-los nos trilhos.

Numa das cenas épicas de cinema sobre vendas, Blake, interpretado pelo então jovem Alec Baldwin, ensina os homens de meia-idade a vender. Suas instruções começam com escárnio, conforme ele questiona a masculinidade deles, e solta uma saraivada de blasfêmias. A partir dali, ele passa ao medo. “Vamos acrescentar uma coisinha ao concurso de vendas desse mês”, diz ele. “Como vocês todos sabem, o primeiro prêmio é um Cadillac Eldorado. Alguém quer ver o segundo prêmio?” Ele ergue um pacote. “O segundo prêmio é um conjunto de facas de carne.” Ele para. “O terceiro prêmio é ser despedido. Deu pra sacar?”

Depois, Blake conclui sua arenga com alguns treinamentos de vendas à moda antiga, virando um quadro verde, e apontando para onde escreveu as três primeiras letras do alfabeto. “A-B-C”, explica ele. “Sempre fechando um negócio.”

“Sempre fechando um negócio” é o alicerce da catedral das vendas. Vendedores de sucesso, assim como caçadores de sucesso, de qualquer espécie, nunca afrouxam quando perseguindo sua presa. Cada afirmação e cada manobra devem servir para um único ideal: levar a transação à conclusão – sua conclusão – e fazer com que a pessoa do outro lado da mesa, como diz Blake, “assine na linha pontilhada”.

Sempre esteja fechando um negócio. Sua simplicidade torna compreensível; o abc torna-se memorável. E pode ser um conselho construtivo, mantendo os vendedores focados na finalização do negócio, mesmo no início e no meio. Mas a eficácia desse conselho está enfraquecendo, porque as condições das quais ela depende estão sumindo. Quando apenas alguns de nós estamos em vendas – e quando os compradores enfrentam escolhas mínimas e assimetria de informação – “sempre esteja fechando um negócio” é um conselho sensato. Mas quando todos nós estamos em vendas, e nenhum de nós tem muita informação, a receita de Blake parece tão desatualizada quanto as máquinas datilográficas elétricas e o arquivo de cartões Rolodex que pontuavam o escritório de Mitch e Murray.

Condições remapeadas exigem uma navegação renovada. Portanto, aqui, na Segunda Parte, eu apresento o novo ABC da indução:

A: Sintonização

B: Ânimo

C: Clareza

Sintonização, ânimo e clareza: essas três qualidades, que emergem de um tesouro da pesquisa das ciências sociais, são os novos requisitos para induzir os outros com mais eficácia, no cenário remodelado do século XXI. Nós começamos esse capítulo com a letra a: sintonização. E, para ajudá-lo a entender essa qualidade, deixe-me fazê-lo pensar sobre outra letra.

## Poder, Empatia e Camaleões

Agora, pare um momento – e, se houver alguém na sala com você, educadamente peça trinta segundos de seu tempo. Depois, peça a essa pessoa para fazer o seguinte: “Primeiro, com sua mão dominante, estale os dedos cinco vezes, o mais rápido que puder. Depois, novamente, o mais depressa que puder, utilize o dedo indicador para fazer uma letra E maiúscula em sua testa.” Sério, vá em frente e faça isso. Eu espero. (Se você estiver sozinho, coloque esse exercício em seu bolso e tire na próxima oportunidade.)



Agora, olhe a maneira como seu colega desenhou sua letra E. Com qual das duas fotografias da página anterior o desenho se parece?

A diferença pode parecer inócua, mas a letra na testa de seu colega apresenta uma janela na mente dele. Se o E parecer com o da esquerda, a pessoa o desenhou de modo que ela possa lê-lo. Se ele se parecer com o da direita, ela desenhou para que *você* possa lê-lo.

Desde meados dos anos 1980, os psicólogos sociais vêm usando essa técnica – pode ser chamado de Teste do E – para medir o que eles chamam de “tomada de perspectiva”. Quando confrontados com uma situação incomum ou complexa, envolvendo outras pessoas, como interpretamos o que está acontecendo? Nós a examinamos somente sob o nosso ponto de vista? Ou temos a “capacidade de sair de (nossa) experiência e imaginar os sentimentos, percepções e motivações do outro?”<sup>49</sup>

A tomada de perspectiva está no cerne de nossa qualidade essencial na indução aos outros. A sintonização é a habilidade de colocar as ações e visão em harmonia com outras pessoas e com o contexto em que você se encontre. Pense nisso como se fosse o manuseio de um botão de rádio. É a capacidade de mudar as estações, de um lado para o outro, conforme as circunstâncias exigem, parando no que está sendo transmitido, mesmo que o sinal não seja imediatamente claro, ou óbvio.

A pesquisa mostra que a tomada de perspectiva eficaz, sintonizar-se aos outros, depende de três princípios.

## ***1. Aumente seu poder, reduzindo-o***

Em um estudo fascinante, de alguns anos atrás, uma equipe de cientistas sociais liderada por Adam Galinsky, na Northwestern University, da Kellogg School of Management, investigou a relação entre a tomada de perspectiva e o poder. Eles dividiram os participantes em dois grupos, sendo a única diferença o que cada um experimentava logo após a experiência-chave. Um grupo concluiu uma série de exercícios que induziam ao sentimento de poder. O outro, fez uma série diferente de atividades, elaboradas para enfatizar a ausência de poder.

Então, os pesquisadores deram às pessoas de cada grupo o Teste do E. Os resultados foram inequívocos: “Os participantes de alto poder foram quase três terços mais inclinados a desenhar um E lido por si mesmos, em relação aos participantes de baixo poder”.<sup>50</sup> Em outras palavras, aqueles que receberam ao menos uma pequena injeção de poder se tornaram menos inclinados (e talvez menos capazes) a se sintonizarem ao ponto de vista alheio.

Agora tente outro teste, um teste que não exige a testa de ninguém. Imagine que você e sua colega Maria vão a um restaurante elegante, recomendado por Ken, amigo de Maria. A experiência é horrível. A comida é ruim, o serviço é pior. No dia seguinte, Maria manda um e-mail a Ken, que diz somente “Quanto ao restaurante, foi maravilhoso, simplesmente maravilhoso”. Como você acha que Ken irá interpretar esse comentário? Ele vai achar o e-mail sincero ou sarcástico? Pense nisso, por um momento, antes de prosseguir a leitura.

Numa experiência relativa, Galinsky e sua equipe usaram uma versão desse cenário para analisar o poder e a tomada de perspectiva a partir de outro ângulo – e descobriram resultados semelhantes aos que haviam descoberto com o Teste do E. Os participantes com alto poder geralmente acreditavam que Ken achou o e-mail sarcástico; os de pouco poder acharam sincero. Quem está correto? Provavelmente, o grupo de pouco poder. Lembre-se: Ken não tem ideia do que aconteceu no jantar. A menos que Maria seja uma pessoa cronicamente sarcástica, do que não há provas na experiência, Ken não tem motivo para

desconfiar de falta de sinceridade por parte da amiga. Concluir que ele viu sarcasmo no e-mail de Maria depende de um “conhecimento privilegiado passado” que Ken não possui. Como concluem os pesquisadores, “o poder leva os indivíduos a se basearem pesadamente em seu próprio ponto de vantagem, com insuficiência de adaptação à perspectiva alheia”.<sup>51</sup>

Os resultados desses estudos, parte de uma pesquisa mais abrangente, apontam para uma única conclusão: um relacionamento inverso, entre poder e tomada de perspectiva. O poder pode tirá-lo do posicionamento apropriado sobre a medição e misturar os sinais que você recebe, distorcendo mensagens claras e obscurecendo as mais sutis.

Esse insight é tremendamente importante para a compreensão de como induzir os outros. A técnica de assumir a perspectiva alheia teve menos importância quando os vendedores – seja um vendedor comissionado de uma loja de material elétrico ou um médico, com a parede forrada de diplomas – detinham todas as cartas. Sua vantagem na informação – novamente, seja essa informação a fidedignidade de um relógio, ou as experiências de pacientes com doença de Lyme – lhes deu a habilidade de comandar através da autoridade e, às vezes, até coagir e manipular. Porém, conforme essa vantagem de informação diminuiu, igualmente declinou o poder que ela anteriormente lhe conferia. Como resultado, a habilidade de induzir os outros agora depende da inversão de poder: entender a perspectiva da outra pessoa, entrar em sua cabeça e enxergar o mundo através de seus olhos. E fazer isso bem exige começar de uma posição que o faria ser expulso da escola de vendas de Mitch and Murray, com seu mote de sempre estar fechando um negócio: presumir que você *não* é a pessoa com poder.

Uma pesquisa realizada por Dacher Keltner, da **Universidade da Califórnia**, Berkeley, e outros, demonstrou que os que têm um status inferior são mais veementes na tomada de perspectiva. Quando você tem menos perspectivas, Keltner explicou em uma entrevista, “você fica mais sintonizado com o contexto à sua volta”.<sup>52</sup> Pense nesse primeiro princípio de sintonização como uma persuasão de Jiu-Jitsu: usar uma fraqueza aparente como uma força real. Comece seus encontros supondo que você detém uma posição de menos poder. Isso vai ajudá-lo a enxergar, com mais eficácia, a perspectiva do outro lado, e isso irá ajudá-lo a induzir a pessoa.

Mas não entenda errado. A capacidade de induzir os outros não pede para ser um insistente, nem para exibir níveis santos de abnegação. Sintonização é algo mais complicado que isso, como o segundo princípio está prestes a demonstrar.

## ***2. Use a cabeça, tanto quanto o coração***

Os cientistas sociais frequentemente veem a tomada de perspectiva e a empatia como gêmeas fraternas – proximamente relacionadas, mas não idênticas. A tomada de perspectiva é uma capacidade cognitiva; tem mais a ver com pensar. A empatia é uma reação emocional; é mais sobre sentimento. Ambas são cruciais. Mas Galinsky, William Maddux na escola de negócios INSEAD, de Fontainebleau, na França, e mais dois colegas, descobriram que se é mais eficaz quando se trata de induzir os outros.

Numa experiência de 2008, os pesquisadores simularam uma negociação da venda de um

posto de gasolina. Como muitas negociações da vida real, essa apresentou algo que parecia um obstáculo: o maior preço que o comprador pagaria estava abaixo do preço mais baixo que o vendedor aceitaria. No entanto, os grupos envolvidos tinham outros interesses mútuos que, se viessem à tona, poderiam levar a um negócio que ambos aceitariam. Um terço dos negociantes foi instruído a imaginar o que o outro lado estava *sentindo*, enquanto um terço foi instruído a imaginar o que o outro lado estava *pensando*. (O terço restante, ao receber instruções brandas e genéricas, foi o grupo em controle.) O que aconteceu? Os que tinham empatia fecharam muito mais negócios do que o grupo em controle. Mas os que tiveram tomada de perspectiva se saíram ainda melhor: 76% deles conseguiram fechar um negócio com satisfação de ambos os lados.

Algo semelhante aconteceu em outra situação de negociação, dessa vez, envolvendo um conjunto de questões mais espinhosas e conflitantes, entre um recrutador e um candidato a emprego. Mais uma vez, os que tiveram tomada de perspectiva se saíram melhor, não somente por eles mesmos, mas também por seus parceiros de negócios. “Assumir a perspectiva do oponente resultou tanto em maiores ganhos conjuntos, quanto efeitos individuais mais lucrativos... Os tomadores de perspectiva alcançaram o nível mais alto de eficiência econômica, sem sacrificar seus próprios ganhos materiais”, escreveram Galinsky e Maddux. Enquanto isso, a empatia foi eficaz, porém menos, “e foi, por vezes, um detrimento, tanto às descobertas de soluções criativas quanto ao interesse pessoal”.<sup>53</sup>

Vendas tradicionais e vendas sem venda frequentemente envolvem algo como imperativos concorrentes – a cooperação versus a competição, ganho coletivo versus vantagem individual. Forçar demais é contraproducente, principalmente em um mundo do *caveat venditor*. Mas o sentimento excessivamente profundo tampouco é necessariamente a resposta – porque você pode submergir em seus próprios interesses. A tomada de perspectiva parece habilitar a calibragem apropriada entre os dois polos, permitindo nosso ajuste e sintonização de modo que deixam os dois lados em posição melhor. A empatia pode ajudar a construir relacionamentos duradouros e dissipar os conflitos. Em cenários médicos, segundo um médico de destaque, ela está “associada a menos erros médicos, melhores resultados para os pacientes, mais pacientes satisfeitos, menos alegações de práticas ruins e médicos mais felizes”.<sup>54</sup> E a empatia, em si, é valiosa e virtuosa. Mas, quando se trata de induzir os outros, a tomada de perspectiva é a mais eficaz dessas gêmeas fraternais. Conforme dizem os pesquisadores, no fim das contas, “é mais benéfico entrar nas cabeças deles, do que tê-los no coração”.<sup>55</sup>

Esse segundo princípio de sintonização também significa reconhecer que os indivíduos não existem como unidades atômicas, desconectados de grupos, situações e contextos. E isso exige treinamento da tomada de perspectiva não somente com as próprias pessoas, mas também com seus relacionamentos e ligações com os outros. Um campo inteiro de estudo, análise de redes sociais, e fluxos de informação<sup>56</sup>. No entanto, na maioria das situações de venda, nós não temos o luxo da pesquisa profunda e dos softwares sofisticados usados pelos analistas das redes sociais. Então, precisamos recorrer menos às direções estilo GPS – e mais ao senso intuitivo de onde estamos. No mundo de garçons e garçonetes, esse tipo de sintonização é chamada “ter olhos” ou “interpretar a mesa”. Isso permite ao servicial

rapidamente interpretar a dinâmica do grupo e ajustar seu estilo de forma compatível. No mundo da indução aos outros, eu chamo essa habilidade de “cartografia social”. É a capacidade de mensurar uma situação e, dentro da própria mente, desenhar um mapa de como as pessoas estão relacionadas.

“Faço isso em todas as situações de venda”, diz Dan Shimmerman, fundador da Varicent Software, uma empresa incrivelmente bem-sucedida de Toronto, recentemente adquirida pela IBM. “Pra mim, é muito importante não apenas ter um bom entendimento das pessoas-chave, envolvidas na tomada de decisão, mas de compreender quais são suas inclinações e preferências. O mapa mental fornece uma imagem completa e permite que você possa apropriadamente alocar o tempo, a energia e o empenho para os relacionamentos certos. “A cartografia social – desenhando o mapa na cabeça – vai garantir que você não perca um participante do processo, segundo Shimmerman. “Seria horrível passar um ano tentando vender para Mary, só para descobrir que Dave era o tomador de decisão.”

Apesar disso, a sintonização não é meramente um exercício cognitivo. É também um componente físico, como mostrará nosso terceiro princípio de sintonização.

### ***3. Faça uma imitação estratégica***

Os seres humanos são mímicos naturais. Sem percebermos, nós frequentemente fazemos o que os outros fazem – imitando seus “sotaques e padrões de fala, expressões faciais, comportamentos manifestos, e reações afetivas.”<sup>57</sup> “A pessoa com quem estamos conversando cruza os braços; nós cruzamos também. Nosso colega toma um gole de água; nós também. Quando percebemos esse tipo de imitação, geralmente damos pouca importância. “Macaco de imitação”, dizemos. Debochamos daqueles que imitam o comportamento dos outros, feito macacos, que repetem suas palavras feito papagaios, como se essas atitudes, de alguma forma, estivessem abaixo da dignidade humana. Mas os cientistas enxergam a imitação de forma diferente. Para eles, essa tendência é profundamente humana, uma atitude natural que serve como uma cola social e um sinal de confiança. No entanto, eles também a rotulam como algo não humano. Eles chamam de “efeito camaleão”.<sup>58</sup>

Em um estudo premiado, Galinsky e Maddux, junto com Elizabeth Mullen, da Stanford University, testaram se a imitação aprofundava a sintonização e enfatizava a habilidade de induzir os outros. Eles usaram os mesmos cenários do estudo anterior – a venda de posto de gasolina e a negociação entre o recrutador e o candidato – mas acrescentaram uma nova dimensão. Cinco minutos antes do início do exercício, alguns participantes receberam uma “mensagem importante” que lhes deu instruções adicionais para prosseguir com o trabalho:

Negociantes bem-sucedidos recomendam que você imite os maneirismos de seu parceiro de negócios para obter um acordo melhor. Por exemplo, quando a outra pessoa esfregar o rosto, você também deve fazê-lo. Se ele ou ela recostar na cadeira, ou se inclinar à frente, você também deve fazê-lo. No entanto, eles dizem que *é muito importante que você imite com muita sutileza, para que a outra pessoa não perceba o que você está*

*fazendo*; do contrário, a técnica será um tiro no pé. Tampouco direcione atenção excessiva à imitação, para não perder o foco no desfecho da negociação. Dessa forma, você deve encontrar um meio de imitação consistente, mas sutil, que não atrapalhe seu foco.<sup>59</sup> (Ênfase, no original.)

A “imitação estratégica” provou ser eficaz. Os participantes instruídos a imitarem – novamente, com apenas cinco minutos de preparação – o fizeram de forma surpreendentemente boa e com ótimo efeito. No cenário do posto de gasolina, “os negociantes que imitaram os maneirismos de seus oponentes foram mais propensos de originar um negócio que beneficiasse ambas as partes”.<sup>60</sup> No cenário do recrutamento, os imitadores foram melhor que os que não imitaram – e o fizeram sem afetar adversamente o outro lado. Os pesquisadores intitularam esse estudo de “Os camaleões fazem bolos maiores e ganham fatias maiores”.<sup>61</sup>

Galinsky explica que os motivos vêm das raízes de nossa espécie. Nossos cérebros evoluíram, numa época em que a maioria das pessoas à nossa volta era relacionada a nós e, portanto, em quem podíamos confiar. Porém, “conforme o tamanho dos grupos aumentou, foi necessário um entendimento mais sofisticado e mais interações com as pessoas”, ele disse a um entrevistador. Dessa forma, as pessoas procuravam dicas no ambiente, para determinar em quem elas podiam confiar. “Uma dessas dicas é o alerta inconsciente de estarmos ou não em sintonia com outras pessoas, e um meio de fazer isso é combinar seus padrões de comportamento aos nossos”.<sup>62</sup> Sintonizar nossos gestos e padrões de fala aos de outra pessoa, para que possamos entender e ser entendidos é fundamental para a sintonização.

Outras pesquisas demonstram a eficácia da mímica. Por exemplo, um estudo alemão descobriu que as garçonetes que repetiam o pedido do cliente, mencionando palavra por palavra, ganhavam 70% a mais de gorjeta do que as que parafraseavam os pedidos – e que os clientes servidos por profissionais que os imitavam ficavam bem mais satisfeitos com suas refeições.<sup>63</sup> Em um estudo francês sobre vendedores varejistas, metade dos atendentes das lojas foi instruída a imitar expressões e comportamentos não verbais de seus clientes, metade não foi. Quando os clientes abordavam os vendedores, em busca de ajuda, quase 79% compraram dos que imitavam, comparados a 62% dos que não imitavam. Adicionalmente, os que lidaram com os imitadores relataram “avaliações mais positivas, tanto do vendedor, quanto da loja”.<sup>64</sup> Uma experiência da Duke University, na qual um entrevistador apresentou o que parecia ser uma nova bebida esportiva, descobriu que, quando as pessoas eram sutilmente imitadas, elas tendiam mais a dizer que comprariam a bebida e a prever que esta seria um sucesso.<sup>65</sup>

E, por mais que a tomada de perspectiva e a empatia sejam gêmeas fraternais, a imitação tem uma prima de primeiro grau: o toque. Aqui, grande parte da pesquisa realizada pelo psicólogo social francês, Nicolas Guéguen, é igualmente farta. Por exemplo, vários estudos demonstraram que, quando os serviçais de restaurantes tocam levemente os seus clientes, no braço, ou no ombro, os comensais deixam gorjetas maiores.<sup>66</sup> Um dos estudos de Guéguen descobriu que mulheres em boates tendiam a dançar com homens que tocavam levemente os seus antebraços, por um ou dois segundos, quando eram convidadas. O mesmo acontecia em

ambientes sem ser boates, quando homens pediam o telefone de uma mulher.<sup>67</sup> (Sim, ambos os estudos foram realizados na França.) Em outra pesquisa, quando um coletor de assinatura pedia que estranhos assinassem um abaixo assinado, cerca de 55% das pessoas concordavam. Mas, quando os solicitantes tocavam as pessoas uma vez, na parte de cima do braço, a porcentagem saltou para 81%.<sup>68</sup> O toque se provou útil até em nosso cenário favorito: no estacionamento de carros usados. Quando os vendedores (todos eram homens) tocavam levemente os possíveis compradores, esses compradores os classificavam de forma muito mais positiva do que os vendedores que não os tocavam.<sup>69</sup>

É claro que a imitação, assim como os comportamentos de sintonização, exige destreza. Quando as pessoas sabem que estão sendo imitadas, algo que foi raro nas experiências, isso pode ter o efeito oposto, virando as pessoas contra você.<sup>70</sup> Girar o indicador na direção da perspectiva de alguém não significa que dizer que você já foi ao lugar de onde seu futuro cliente acabou de voltar, ou que seu tio mora na mesma cidade que ela. Isso não é sintonização. Isso é mentir. A chave é ser estratégico e humano – ser estratégico *sendo* humano.

Gwen Marting entende isso. Ela começou a carreira como vendedora e, em 2007, cofundou a NumberWorks, uma agência de pessoal sediada em Minneapolis, que provê contadores e profissionais de finanças para organizações que necessitam de auxílio com projetos complexos. A empresa é uma das que possuem o crescimento mais veloz em sua área, e uma das razões para isso, segundo eu ouvi, foi a proeza de Martin na área de vendas.

Então, numa viagem a Minnesota, e numa entrevista telefônica em seguida, perguntei a ela quais eram as qualidades necessárias para induzir os outros de forma eficaz. À época, eu ainda não tinha encontrado a pesquisa acima. Ela também não sabia nada a respeito. Martin me surpreendeu, repetidamente, usando uma palavra que raramente se ouve nesse contexto: humildade. “A característica mais comum de pessoas que são muito boas nesse campo é a humildade”, ela me disse. “Elas assumem a postura de ‘eu sento na cadeira pequena e você na grande’.” Essa é uma tomada de perspectiva através da redução de poder, primeira regra da sintonização.

Martin também disse que os melhores vendedores possuem uma inteligência emocional forte, mas não deixam que sua ligação emocional os arrebate. Eles são curiosos e fazem perguntas que vão ao âmago do que a outra pessoa está pensando. Isso é entrar em suas cabeças e não apenas em seus corações, a segunda regra de sintonização.

Acima de tudo “você precisa ser capaz de entrar em sintonia com as pessoas, de alguma forma se conectar com elas, seja com uma avó, ou um recém-graduado de MBA”, ela me disse.

Como ela descreve essa técnica?

“Isso pode soar estranho”, disse ela, “mas chamo isso de técnica de camaleão.”

## A Vantagem da *ambiversão*

Os extrovertidos dão os melhores vendedores. Os motivos são claros, pela própria definição

do livro, desse tipo de personalidade: “Indivíduos altamente extrovertidos são caracterizados como sociáveis, assertivos, vivazes e em busca de sensação”.<sup>71</sup> Induzir os outros exige a interação com outros – e as situações sociais, que podem esgotar a energia de gente introvertida, são algo em que os extrovertidos se deleitam. O conforto dos extrovertidos com outras pessoas também significa que eles não se retraem ao fazer solicitações, e esse tipo de positividade ajuda, seja convencendo um potencial cliente a contratar sua empresa de relações públicas ou pedindo a um estranho que troque de lugar em um trem. Os extrovertidos são amistosos e agregadores, o que significa que eles são mais inclinados a dar início às conversas que conduzem aos relacionamentos e, talvez, em vendas. Finalmente, os extrovertidos, por sua própria natureza, buscam estímulo, energia e entusiasmo que borbulha e pode ser contagiante, sem mencionar que canalizam a muitas formas de influência e persuasão. Sociáveis, assertivos, vivazes e em busca de sensações: é o perfil ideal para induzir os outros.

“Vendedores representam o protótipo dos extrovertidos, em nossa cultura”, dizem muitos analistas, a própria personificação “do ideal extrovertido” que molda a sociedade ocidental.<sup>72</sup> Então, não se admira que os extrovertidos frequentemente busquem carreiras em vendas, que a maioria dos guias de vendas louvem a espontaneidade e sociabilidade, ou que as pesquisas confirmem que os gerentes selecionem segundo esses traços, quando estão contratando mão de obra.<sup>73</sup>

A noção de que os extrovertidos são melhores vendedores é tão óbvia que nós negligenciamos uma pequena falha. Não há praticamente nenhuma prova de que isso seja verdade.

Quando os cientistas sociais investigaram a relação entre o perfil extrovertido e o sucesso de vendas, eles encontraram uma ligação, no máximo, fraca. Por exemplo: embora os supervisores frequentemente deem altas avaliações aos extrovertidos, vários pesquisadores descobriram que a extroversão “não tem relação expressiva com *desempenho* de vendas” e que “a extroversão não está relacionada ao *volume* de vendas”.<sup>74</sup> Uma das investigações mais abrangentes – um conjunto de três análises de trinta e cinco estudos separados, envolvendo 3.806 vendedores – descobriu que a relação entre a extroversão e as vendas era essencialmente inexistente. (Correlações positivas são medidas numa escala que vai de 0 a 1, com números maiores – digamos 0.62 – indicando correlação próxima, e 0, para nenhuma correlação. Ao longo dos trinta e cinco estudos, a correlação entre a extroversão e o desempenho de vendas foi 0,07.)<sup>75</sup>

Isso significa que os introvertidos – aquelas pessoas de fala macia que ficam mais à vontade em um escritório recluso do que numa festa – são melhores ao induzir os outros? De modo algum. Na verdade, a comprovação que vem surgindo em novas pesquisas revela algo muito mais intrigante.

Adam Grant é professor de administração da Wharton School da Universidade da Pensilvânia e um dos melhores jovens psicólogos sociais da América. Alguns de seus estudos anteriores abordaram a extroversão<sup>76</sup> e ele ficou curioso por um traço tão amplamente associado com vendas não ter muita ligação com o sucesso desse ramo. Então, ele resolveu descobrir o motivo.

Grant coletou dados de uma empresa de software que opera centros de telemarketing para a venda de seus produtos. Ele começou pedindo a mais de trezentos representantes de venda que preenchessem vários questionários sobre a personalidade, incluindo um que os cientistas sociais usam para medir em que categoria as pessoas se encaixam no espectro introversão/extroversão. Essa avaliação específica lista afirmações como “Eu sou a vida da festa” e “sou quieto perto de estranhos” e pede aos participantes que se classifiquem numa escala de 1 a 7, com suas respostas resultando em uma medição numérica da extroversão. Durante os três meses seguintes, Grant monitorou os lucros dos representantes de venda.<sup>77</sup>

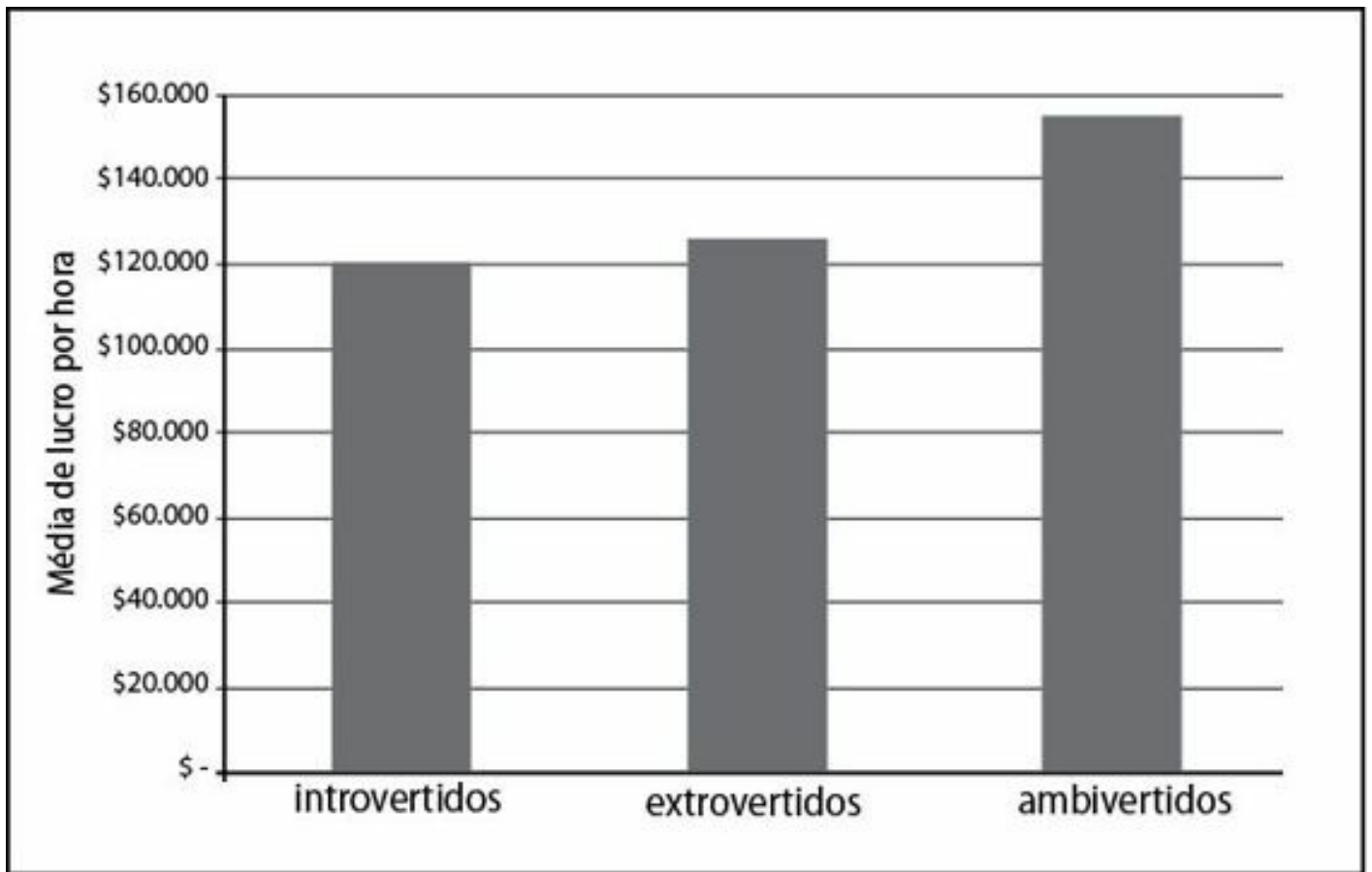
Talvez não seja surpreendente que os representantes de vendas introvertidos não tenham se saído tão bem quanto os extrovertidos, ganhando uma média de 120 dólares por hora, comparados aos 125 por hora de seus colegas mais expansivos. Porém, nenhum dos dois foi tão bem quanto o terceiro grupo: os *ambivertidos*.

Ambi o quê?

Essas pessoas não são excessivamente extrovertidas nem terrivelmente introvertidas.<sup>78</sup> Volte àquela escala de introversão/extroversão, de 1 a 7. Os *ambivertidos* estão no meio. Eles não estão nos números 1 ou 2, nem no 6 ou 7. Segundo o estudo de Grant, essas personalidades – não muito quentes, nem muito frias – ganhavam uma média de 155 dólares por hora, facilmente ultrapassando seus colegas. Na verdade, os vendedores que tinham a média mais alta de lucro – 208 dólares por hora – tinham pontuações de extroversão de 4.0, bem no meio da escala.

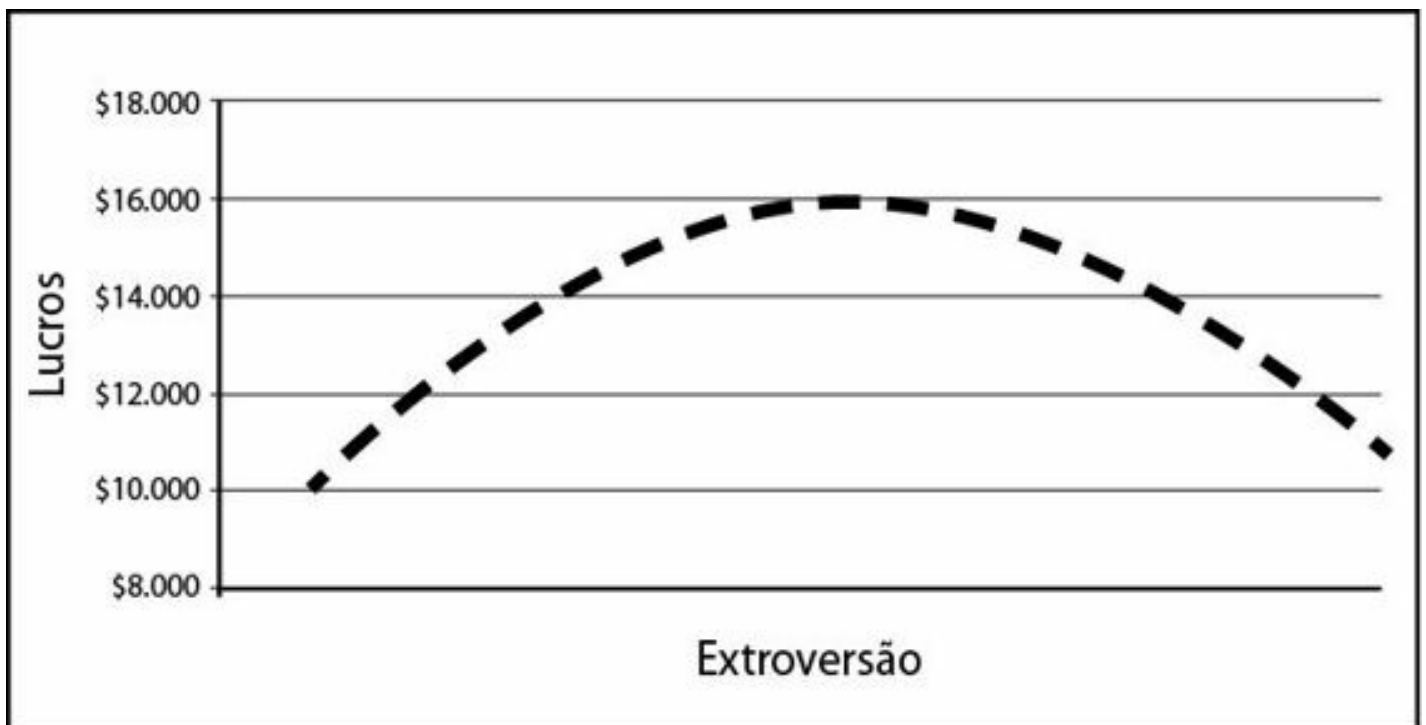
Adicionalmente, quando Grand projetou o lucro total, ao longo de três meses, comparando às pontuações dos empregados, na escala de 1 a 7, ele descobriu um padrão distinto e revelador. De fato, o lucro teve um pico entre 4 e 4.5 – e caiu, conforme a personalidade se deslocava em direção a um dos pólos, introvertidos ou extrovertidos. O mais alto em extroversão se saiu ligeiramente melhor que os mais altos na introversão, mas ambos ficaram atrás de seus colegas no centro modulado.<sup>79</sup>

Quem vende mais?



Fonte: Adam Grant, Universidade da Pensilvânia

### Lucro em vendas por nível de extroversão



Fonte: Adam Grant, Universidade da Pensilvânia

“Essas descobertas levantam a questão da crença de longa data, quanto aos vendedores mais produtivos serem extrovertidos”, escreve Grant.<sup>80</sup> Em vez disso, ser extrovertido

demais pode, na verdade, prejudicar o desempenho, conforme outras pesquisas começaram a confirmar. Por exemplo, dois estudos recentes da *Harvard Business Review*, sobre profissionais de venda, revelaram que os melhores desempenho são dos menos gregários do que os abaixo da média, e que os vendedores mais sociáveis frequentemente têm os piores desempenhos de todos.<sup>81</sup> Segundo um grande estudo dos clientes europeus e americanos, o comportamento “mais destrutivo” dos vendedores não era a falta de informação. Era ser excessivamente assertivo e zeloso, o que os levava a contatar os clientes com frequência demais.<sup>82</sup> Em outras palavras, os extrovertidos frequentemente tropeçam neles mesmos. Eles podem falar demais e ouvir de menos, o que atrapalha seu entendimento das perspectivas alheias. Podem falhar para encontrar o equilíbrio apropriado entre ser assertivo e contido, o que pode ser interpretado como forçoso e afugentar as pessoas<sup>83</sup>.

Mas a resposta não é saltar para o outro extremo do espectro. Os introvertidos têm seus próprios desafios reversos. Eles podem ser excessivamente envergonhados para começar e tímidos demais para concluir. A melhor abordagem é que as pessoas nas pontas imitem as que estão no centro. Como alguns já perceberam, os introvertidos são “engrenados para inspecionar”, enquanto os extrovertidos são “engrenados para reagir”.<sup>84</sup> Qualquer tipo de venda – seja a venda tradicional ou a venda sem venda – requer um equilíbrio delicado entre a inspeção e a reação. Os *ambivertidos* conseguem encontrar esse equilíbrio. Eles sabem quando falar e quando calar. Seus repertórios mais amplos lhes permitem alcançar harmonia com um leque maior de pessoas e um conjunto mais variado de circunstâncias. Os *ambivertidos* são melhores indutores porque são sintonizadores mais hábeis.

Para a maioria isso deve ser uma novidade bem-vinda. Olhe novamente o formato da curva do segundo gráfico. É bem parecida com a distribuição dos introvertidos e extrovertidos, numa população maior.<sup>85</sup> Alguns de nós somos extrovertidos. Alguns de nós somos introvertidos. A maioria de nós é *ambivertida*, localizada perto do centro, não nas pontas, alegremente sintonizada aos que estão à nossa volta. De certa forma, nós nascemos para vender.

<sup>49</sup> Adam D. Galinsky, Joe C. Magee, M. Ena Inesi e Deborah H. Gurenfeld, “Power and Perspectives Not Taken”, *Psychological Science* 17 (dezembro de 2006): 1068-74.

<sup>50</sup> *Ibid.*, 1070.

<sup>51</sup> *Ibid.*, 1071.

<sup>52</sup> Britt Peterson, “Why It Matters That Our Politicians Are Rich”, *Boston Globe*, 19 de fevereiro de 2012. Veja também Michael W. Fraus, Paul K. Piff e Dacher Keltner, “Social Class as Culture: The Convergence of Resources and Rank in the Social Realm”, *Current Directions in Psychological Science* 20, no. 4 (agosto de 2011): 246-50.

<sup>53</sup> Adam D. Galinsky, William W. Maddux, Debra Gilin e Judith B. White, “Why it Pays to Get Inside the Head of Your Opponent: The Differential Effects of Perspective Taking and Empathy in Negotiations”, *Psychological Science* 19, no. 4 (abril de 2008): 378-84.

<sup>54</sup> Pauline W. Chen, “Can Doctors Learn Empathy?” *New York Times*, 21 de junho de 2012.

<sup>55</sup> Galinsky et al., “Why It Pays”, 383.

<sup>56</sup> Para uma introdução boa e acessível ao campo da análise do network social, veja o trabalho de Valdis Krebs, disponível em:

<http://www.orgnet.com>. Um excelente livro introdutório sobre o tema é *Networked: The New Social Operating System* (Cambridge, MA: MIT Press, 2012), de Lee Rainie e Barry Wellman.

[57](#) William W. Maddux, Elizabeth Mullen e Adam D. Galinsky, “Chameleons Bake Bigger Pies and Take Bigger Pieces: Strategic Behavioral Mimicry Facilitates Negotiation Outcomes”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, no. 2 (março de 2008): 461-68.

[58](#) “O efeito camaleão se refere à mímica inconsciente de posturas, maneirismos, expressões faciais e outros comportamentos que se tem com parceiros de interação, tal qual o que se porta passivamente, e de forma não intencional, mudando para combinar com o comportamento em seu ambiente social atual.” Tanya L. Chartrand e John A. Bargh, “The Chameleon Effect: The Perception-Behavior Link and Social Interaction” *Journal of Personality and Social Psychology* 76, no. 6 (junho de 1999): 893-910.

[59](#) Maddux et al., “Chameleons Bake Bigger Pies”, 463.

[60](#) Ibid., 466.

[61](#) Ibid., 461

[62](#) Adrienne Murrill, “Imitation Is Best Form of Flattery – and a Good Negotiation Strategy”, *Kellogg News*, 16 de agosto de 2007. Disponível em: [http://www.kellogg.northwestern.edu/news\\_articles/2007/aom-mimicry.aspx](http://www.kellogg.northwestern.edu/news_articles/2007/aom-mimicry.aspx).

[63](#) Rick B. van Baaren, Rob W. Holland, Bredje Steenaet e Ad van Knippenberg, “Mimicry for Money: Behavioral Consequences of Imitation”, *Journal of Experimental Social Psychology* 39, no. 4 (julho de 2003): 393-98.

[64](#) Céline Jacob, Nicolas Guéguen, Angélique Marting e Gaëlle Boulbry, “Retail Salespeople’s Mimicry of Customers: Effects on Consumer Behavior”, *Journal of Retailing and Consumer Services* 18, no. 5 (setembro de 2011): 381-88.

[65](#) Robin J. Tanner, Rosellina Ferraro, Tanya L. Chartrand, James R. Bettman e Rick Van Baaren, “Of Chameleons and Consumption: The Impact of Mimicry on Choice and Preferences”, *Journal of Consumer Research* 34 (abril de 2008): 754-66.

[66](#) April H. Crusco e Christopher G. Wetzel, “The Midas Touch: The Effects of Interpersonal Touch on Restaurant Tipping”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 10, no. 4 (dezembro de 1984): 512-17; Céline Jacob e Nicolas Guéguen, “The Effect of Physical Distance Between Patrons and Servers on Tipping”, *Journal of Hospitality & Tourism Research* 36, no 1 (fevereiro de 2012): 25-31.

[67](#) Nicolas Guéguen, “Courtship Compliance: The Effect of Touch on Women’s Behavior”, *Social Influence* 2, no. 2 (2007): 81-97.

[68](#) Frank N. Willis e Helen K. Hamm, “The Use of Interpersonal Touch in Securing Compliance”, *Journal of Nonverbal Behavior* 5, no. 5 (setembro de 1980): 49-55.

[69](#) Damien Erceau e Nicolas Guéguen, “Tactile Contact and Evaluation of the Toucher”, *Journal of Social Psychology* 147, no. 4 (agosto de 2007): 441-44.

[70](#) Veja também Liam C. Kavanagh, Christopher L. Suhler, Patricia S. Churchland e Piotr Winkielman, “When It’s an Error to Mirror: The Surprising Reputational Costs of Mimicry”, *Psychological Science*, 22, no. 10 (outubro de 2011): 1274-76.

[71](#) Daniel Kahneman, Ed. Diener e Norbert Schwarz, eds. *Well-Being: The Foundation of Hedonic Psychology* (New York: Russell Sage Foundation, 1999), 218.

[72](#) P.T. Costa Jr. e R. R. McCrae, *NEO PI-R Professional Manual* (Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc., 1992), 15; Susan Cain, *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can’t Stop Talking* (New York: Crown, 2012).

[73](#) Veja, por exemplo, a Tabela 1, em Wendy S. Dunn, Michael K. Mount, Murray R. Barrick e Deniz S. Ones, “Relative Importance of Personality and General Mental Ability in Manager’s Judgements of Applicant Qualifications”, *Journal of Applied Psychology* 80, no. 4 (agosto de 1995): 500-509.

[74](#) Adrian Furnham e Carl Fudge, “The Five Factor Model of Personality and Sales Performance”, *Journal of Individual Differences* 29, no. 1 (janeiro de 2008): 11-16; Murray R. Barrick, Michael K. Mount e Judy P. Strauss, “Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Test of the Mediating Effects of Goal Setting”, *Journal of Applied Psychology* 78, no. 5 (outubro de 1993): 715-22 (com ênfase).

[75](#) Murray R. Barrick, Michael K. Mount e Timothy A. Judge, “Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next?” *International Journal of Selection and Assessment*, 9, nos. 1-2 (março-junho de 2001): 9-30.

[76](#) Veja, por exemplo, Adam M. Grant, Francesca Gino e David A. Hofmann, “Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity”, *Academy of Management Journal*, 54, no. 3(junho de 2011): 528-50.

[77](#) Adam M. Grant, “Rethinking the Extraverted Sales Ideal: The Ambivert Advantage”, *Psychological Science* (disponível em 2013).

[78](#) H. J. Eysenck, *Readings in Extraversion and Introversion: Bearings on Basic Psychological Processes* (New York: Staples Press, 1971).

[79](#) Grant, “Rethinking the Extraverted Sales Ideal”.

[80](#) Ibid.

[81](#) Steve W. Martin, “Seven Personality Traits of Top Salespeople”, HBR Blog Network, 27 de junho de 2011, disponível em: [http://blogs.hbr.org/cs/2011/06/the\\_seven\\_personality\\_traits\\_o.html](http://blogs.hbr.org/cs/2011/06/the_seven_personality_traits_o.html); Lynette J. Ryals e Iain Davies, “Do You Really Know Who Your Best Salespeople Are?” *Harvard Business Review*, dezembro de 2010.

[82](#) Nate Boaz, John Murnane e Kevin Nuffer, “The Basics of Business-to-Business Sales Success”, *McKinsey Quarterly* (maio de 2010).

[83](#) Um dos poucos profissionais de vendas que captou isso, há muito tempo, foi Alfred Fuller, fundador da Fuller Brush Company. “Anteriormente, eu tinha imaginado o vendedor como alguém falante que podia encantar uma maçaneta para comprar um polidor”, ele escreveu, em suas memórias. “No entanto, o Homem da Fuller Brush nem sempre é o tipo extrovertido dos desenhos animados... Ele é frequentemente tímido, mascarando esse traço com uma confiança estudada”.

[84](#) Cain, *Quiet: The Power of Introverts*, 166.

[85](#) Deniz S. Ones e Stephan Dilchert, “How Special Are Executives? How Special Should Executive Selection Be? Observations and Recommendations”, *Industrial and Organizational Psychology* 2, no. 2 (junho de 2009): 163-70.

# EXEMPLO DE CASO

## Sintonização

### Descubra a melhor forma de iniciar uma conversa

Tudo de bom na vida – um negócio legal, um grande romance, um movimento social poderoso – começa com uma conversa. Conversar um com o outro, cara a cara, é uma das formas mais poderosas de sintonização do ser humano. As conversas podem ajudar a entender e conectar aos outros, de formas que nenhuma outra espécie consegue.

Mas qual é a melhor forma de iniciar uma conversa – principalmente, com alguém que você não conhece muito bem? Como você pode rapidamente deixar a pessoa à vontade, convidar a uma interação e construir harmonia?

Como orientação, procure por Jim Collins, autor do clássico *Good to Great* e outros livros de negócios inovadores. Ele faz sua pergunta preferida: *De onde você é?*

Isso permite que a outra pessoa responda de uma infinidade de maneiras. Ela talvez fale no passado, sobre a localização (“Cresci em Berlim”), fale no presente, sobre sua empresa (“Sou do Chiba Kogyo Bank”), ou aborde a questão de outro ângulo (“Moro em Los Angeles, mas estou torcendo para mudar”).

Essa pergunta alterou meu próprio comportamento. Pelo fato de gostar de ouvir as experiências das pessoas no trabalho, eu geralmente pergunto: *O que você faz?* Mas descobri que algumas pessoas ficam aborrecidas diante disso, porque não gostam de seus empregos, ou acham que os outros podem julgá-las. A pergunta de Collins é mais amistosa e mais sintonizada. Ela abre as coisas, em lugar de fechá-las. E sempre engatilha uma conversa interessante sobre alguma coisa.

### Pratique a mímica estratégica

Gwen Martin diz que o que torna os vendedores extraordinários é sua “técnica de camaleão” – de se ajustarem ao que fazem e como fazem, em meio aos outros. Então, como é que você pode ensinar a si mesmo a ser ligeiramente mais parecido com aquele lagarto benevolente, e começar a dominar as técnicas da mímica estratégica?

Os três passos-chave são *Observe*, *Espere* e *Reduza*:

1. **Observe.** Veja o que a outra pessoa está fazendo. Como ela está sentada? Está de pernas cruzadas? E os braços? Ela está recostada? Inclinação para um dos lados? Girando a caneta? Como ela fala? Depressa? Devagar? Ela tem preferência por determinadas expressões?
2. **Espere.** Depois de observar, não entre imediatamente em ação. Deixe a situação respirar. Se ela recostar, conte até quinze e pense em recostar também. Se ela fizer uma afirmação importante, repita a essência da ideia – mas um pouquinho depois, na conversa. Mas não faça isso muitas vezes. Isso não é um concurso, no qual você está acumulando pontos por cada mímica.
3. **Reduza.** Depois de fazer um pouquinho de mímica, tente ficar menos ciente do que está fazendo. Lembre-se: Isso é algo que os humanos (incluindo você) fazem naturalmente, portanto, em determinada altura, começará a parecer natural. É como dirigir um carro. Logo que você aprende, tem que ser cômico e deliberado. Mas, depois de adquirir alguma experiência, você pode agir por instinto.

Novamente, o objetivo aqui não é ser falso. É ser estratégico – sendo humano. “A imitação sutil tem o efeito de uma forma de lisonja, a dança física do encanto em si”, frisou o *The New York Times*. “E, se esse tipo de lisonja não fechar um negócio, pode ser simplesmente porque o cliente não está comprando.”

## Puxe uma cadeira

Jeff Bezos, o fundador do Amazon.com, já fez grandes realizações em seus quarenta e oito anos. Ele reformulou o negócio de varejo. Tornou-se uma das trinta pessoas mais ricas do planeta. E, com muito menos fanfarras, formulou uma das melhores práticas de sintonização que eu já encontrei.

O Amazon, assim como a maioria das organizações, tem muitas reuniões. Mas nas reuniões importantes, ao lado das cadeiras onde sentam seus executivos, especialistas em marketing e software, Bezos inclui mais uma cadeira que fica vazia. Ela fica ali para lembrar aos que estão reunidos quem é realmente a pessoa mais importante da sala: o cliente.

A cadeira vazia se tornou lendária, na sede do Amazon, em Seattle. Vê-la incentiva os participantes a assumirem a perspectiva da pessoa invisível, porém essencial. O que está se passando pela cabeça dela? Quais são seus anseios e preocupações? O que ela acharia das ideias que estão sendo apresentadas?

Experimente isso em seu próprio mundo. Se você estiver elaborando uma apresentação, a cadeira vazia pode representar o auditório e seus interesses. Se você estiver compilando material para uma venda, ela pode gerar possíveis objeções e perguntas que o outro lado possa ter. Se você estiver preparando um plano de aula, uma cadeira vazia pode lembrá-lo de ver as coisas sob a perspectiva de seus alunos.

Sintonizar-se com outras pessoas – saindo de sua própria perspectiva e entrando na delas – é essencial para induzir os outros. Uma forma inteligente, fácil e eficaz de entrar na cabeça das pessoas é sentar em suas cadeiras.

## Entre em contato com seu *ambivertido* interior

Adam Grant, da Wharton, descobriu que os vendedores mais eficazes são os *ambivertidos*, aqueles que se encaixam em algum lugar do centro da escala de introversão/extroversão.

Você é um deles?

Dedique um momento para descobrir. Visite o link <http://www.danpink.com/assessment>, onde eu repliquei a avaliação que os cientistas sociais utilizam para medir a introversão e a extroversão. Você vai levar cerca de cinco minutos para completá-la e obterá uma classificação ao terminar.

Se você descobrir que é um *ambivertido*, parabéns por estar na média! Continue o que está fazendo.

Se seu teste resultar com extrovertido, tente praticar algumas das técnicas do introvertido. Por exemplo, faça menos afirmações e mais perguntas. Quando sentir o ímpeto de perguntar, contenha-se. Acima de tudo, fale menos e ouça mais.

Se você resultar como um introvertido, trabalhe em algumas técnicas do extrovertido. Pratique seu “perguntar” antecipadamente, para que você não se retraia, quando chegar a hora. Por mais pateta que pareça, faça um esforço consciente para sorrir e sentar ereto. Mesmo que seja desconfortável, fale e afirme seu ponto de vista.

A maioria de nós não está nos extremos – uniformemente extrovertidos, ou rigidamente introvertidos. Estamos no meio – e isso nos permite subir e descer a curva, nos sintonizando, à medida que as circunstâncias exigem, e descobrindo os poderes ocultos da *ambiversão*.

## Tenha uma conversa com um viajante do tempo

Cathy Salit, a quem iremos encontrar no Capítulo 8, tem um exercício para construir os músculos do improviso de seus atores, e que também pode funcionar para afiar os poderes de qualquer um para a sintonização. Ela chama de “Conversa com um Viajante do Tempo”. Não requer cenário nem equipamento, apenas um pouquinho de imaginação e muito trabalho.

É assim:

Junte algumas pessoas e peça-lhes para pensar nos itens que alguém de trezentos anos atrás não reconheceria. Um sinal de trânsito, talvez. Uma pizza para viagem. Uma máquina de raio-x de aeroporto. Depois, divida as pessoas em duplas. Cada par escolhe um item. Uma pessoa interpreta o papel de alguém do começo de 1700. A outra precisa explicar o item.

Isso é mais difícil do que parece. Aquela pessoa de trezentos anos atrás tem uma perspectiva totalmente diferente da nossa. Para explicar, por exemplo, um Big Mac comprado no *drive-through* é exigido o entendimento de uma série de conceitos intrínsecos:

possuir um carro, consumir uma quantidade de carne que era irracional há trezentos anos, confiar em alguém que você provavelmente nunca encontrou e jamais voltará a ver, e assim por diante.

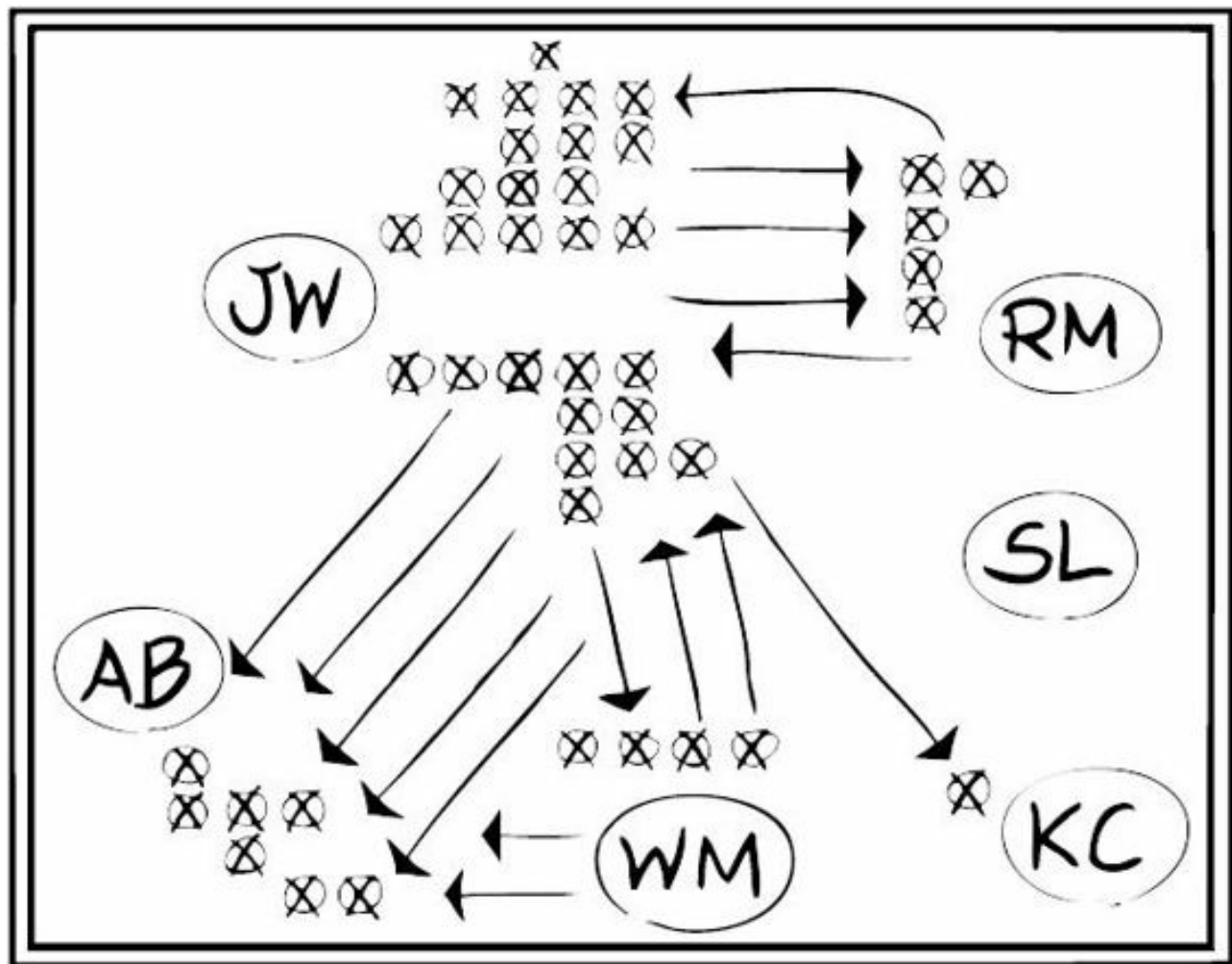
“Esse exercício imediatamente desafia suas suposições sobre a compreensão de sua mensagem”, diz Sally. “Você é forçado a não se importar com a visão de mundo da outra pessoa.” Isso é algo que todos nós devemos fazer mais, no presente.

## Mapeie

Caminhar um quilômetro com os sapatos de outro, às vezes, exige um mapa. Aqui estão duas novas variedades que podem fornecer uma imagem de onde as pessoas estão vindo e para onde talvez estejam indo.

### *1. Mapa de discussão*

Em sua próxima reunião, penetre na confusão de comentários com um mapa que possa ajudar a revelar a cartografia social do grupo. Desenhe um diagrama de onde cada pessoa está sentada. Quando a sessão começar, perceba quem fala primeiro, assinalando um X ao lado do nome da pessoa. A cada vez que essa pessoa falar, acrescente um X ao lado de seu nome. Se alguém direcionar os comentários dela a uma determinada pessoa, e não para o grupo todo, trace uma linha entre o locutor e o receptor. Quando a reunião terminar, você terá uma representação visual de quem falou mais, quem ficou de fora, e quem é o alvo de críticas e lisonjas. Você pode fazer isso até para aqueles cada vez mais onipresentes em conference calls. (Na verdade, é mais fácil porque ninguém pode vê-lo!) Na página **93** há um exemplo que mostra que a pessoa com iniciais JW foi a que mais falou, que muitos comentários foram dirigidos a AB e que SL e KC mal participaram.



## 2. Mapa de Humor

Para ganhar um senso claro de um contexto em particular, experimente mapear como ele se modifica ao longo do tempo. Por exemplo, em uma reunião que envolva a indução dos outros, perceba o humor, no início da sessão. Numa escala de 1 (negativo e resistente) até 10 (positivo e aberto), qual é a temperatura? Então, no momento em que você julgar metade da reunião, observe novamente o humor. Melhorou? Deteriorou? Permaneceu o mesmo? Escreva esse número também. Então, faça o mesmo ao final. Pense nisso como um mapa emocional que irá ajudá-lo a calcular se as condições meteorológicas estão clareando ou ficando tempestuosas.

Com a sintonização, você não precisa ser um meteorologista para saber para que lado o vento irá soprar.

## Brinque de “Espelho, Espelho Meu”

O quanto você está sintonizado às ligeiras alterações em aparências ou situações? Esse exercício de equipe, um predileto dos consultores gerenciais, pode ajudá-lo a responder aquelas perguntas e começar a progredir. Junte seu grupo e diga a eles o seguinte:

1. Encontre um parceiro e fique cara a cara com essa pessoa, por trinta segundos.
2. Então, vire para que ambos fiquem um de costas para o outro.
3. Depois que estiver de costas, cada pessoa deve modificar um aspecto de sua aparência – por exemplo, tire um brinco, coloque óculos, tire a camisa de dentro das calças. (Importante: Não diga à outra pessoa o que você vai pedir que ela faça, até que vocês estejam de costas um para o outro.) Espere sessenta segundos.
4. Vire de volta e veja se seu parceiro consegue notar o que mudou.
5. Repita isso mais duas vezes com a mesma pessoa, cada vez alterando algo novo em sua aparência.

Quando terminar, conclua com uma breve discussão. Que mudanças as pessoas notaram? Quais passaram sem ser notadas? Que porção da boa execução desse exercício dependeu de ser observador e sintonizado, desde o ponto de partida? De que forma essa experiência pode mudar seu próximo encontro com um colega, cliente, ou aluno?

## Encontre semelhanças incomuns

A pesquisa realizada pelo psicólogo social Robert Cialdini, da Universidade do Estado do Arizona, que abordarei em parte no Capítulo 6, mostra que tendemos a ser persuadidos por quem gostamos. E um dos motivos para que gostemos das pessoas é que elas nos fazem lembrar de nós.

Encontrar semelhanças pode ajudá-lo a se sintonizar com outros e ajudá-los a se sintonizarem com você. Aqui está um exercício que funciona bem com equipes e dá vazão a alguns insights que mais tarde poderão ser utilizados pelos indivíduos, por conta própria.

Reúna um grupo de três ou quatro pessoas e faça essa pergunta: *O que nós temos em comum, com outra pessoa, ou com todas?* Vá além da superfície. Por exemplo: todo mundo tem um irmão mais novo? A maioria das pessoas visitou a Disney, no ano passado? Algumas pessoas são fãs de futebol, ou de óperas, ou são fabricantes amadores de queijo?

Programe um cronômetro para cinco minutos e veja quantas semelhanças consegue contar. Talvez você se surpreenda. Buscar semelhanças – Ei, eu também tenho um bacê! – podem parecer triviais. Nós descartamos essas coisas como “conversa-fiada”. Mas isso é um erro. Semelhanças – as verdadeiras, não as inventadas – são um formato-chave da ligação humana. As pessoas tendem a progredir juntas, quando compartilham um território em comum.

## 5.

### Ânimo

Na quarta-feira de manhã, dia seguinte ao dia em que ele havia vendido 150 dólares de produtos de limpeza de carpete a duas advogadas de São Francisco, Norman Hall, Homem da Fuller Brush, regressa ao escritório delas para entregar os produtos. Mas, quando chega, as advogadas ainda não estão lá. Então, Hall e eu vamos até uma sala de intervalo, situada no sétimo andar do prédio. A sala é um tipo de espaço comum que você encontra em muitos prédios – uma pequena cozinha montada junto a uma das paredes, uma mesa barata rodeada de cadeiras mais baratas ainda, no centro da sala. Mas o local serve para ficarmos. E ali nós sentamos, papeando sobre a vida de Hall, esperando que suas clientes apareçam, para que ele possa entregar seu pacote e seguir adiante com seu dia.

Depois de conversarmos cerca de meia hora, uma moça que trabalha no fim do corredor entra na sala de intervalo e começa a preparar uma pequena jarra de café. Quando ela está de costas, Hall sinaliza, erguendo o dedo indicador, que quer interromper nossa conversa para começar a falar com ela.

– É do novo escritório, no fim do corredor? – pergunta ele.

– Somos – diz ela, virando a cabeça, mas não o corpo, ao responder.

– Tenho visitado essas duas advogadas há muitos, muitos anos. E eu ia me apresentar – diz Hall. – Não sei se há muito interesse. Mas faço a cobertura dessa área da cidade há quase quarenta anos.

A mulher, ainda de costas, e com a voz isenta de qualquer emoção, diz: – Arrã.

– Tenho certeza de que você já ouviu falar da Fuller Brush – Hall começa.

– É... nós... é... – ela responde. Ela está desconfortável. E fica claro que o encontro se tornou um jogo de vencer o relógio. Será que o café ficará pronto antes que Hall consiga vender inteiramente a sua ideia? – Acho que não precisamos de nada.

Ping... ping... ping...

– Eu não me forço nas pessoas – Hall lhe assegura, com calma na voz e o tempo ao seu lado.

Ping... ping... ping...

– Ceeerto – diz ela, cantarolando, elevando o tom, como alguém que está tentando terminar a conversa. – Obrigaaada...

Hall finge estar alheio. – Eu ando com o catálogo doméstico. Depois forneço suprimentos para certos escritórios, com pequenos itens de limpeza. Por isso que estou aqui – diz ele.

Ela vira, cruza os braços e alterna o olhar entre Hall e o café. Hall explica que as advogadas são suas clientes há quinze anos e ele está esperando para lhes dar o que pediram na véspera. Ele diz novamente que trabalha nesse bairro há quarenta anos. Reitera que não

gosta de focar, não é um vendedor insistente, mas simplesmente tem alguns produtos que talvez sejam úteis, e que ele pode falar sobre eles, em apenas alguns minutos, sem desperdiçar seu tempo.

Ping... ping... e o café ficou pronto.

– Beeem – diz a mulher, estendendo a palavra por tempo suficiente para que um *não* direto possa se transformar num *talvez* rabugento –, passe em nosso escritório na saída.

Hall pergunta seu nome. É Beth. Ela sai com sua xícara de café fresco. O silêncio preenche a sala. Hall espera até que Beth já não pode ouvir. Então, ele se inclina em minha direção, do outro lado da mesa.

– É assim – diz ele – que começa.

**N**orman começou a vender escovas porque estava falido. Nascido na Cidade de Nova Iorque, filho de uma mãe russa que era dona de casa e de um pai escocês que era representante de vendas de uma editora, Hall trabalhou um tempo como ator infantil. Mas, ao se formar no Ensino Médio, ele se matriculou na Universidade de Cornell, no intuito de se tornar médico. “Logo ficou claro que a medicina não era minha maior vocação”, ele me disse. “Eu passava mais tempo representando do que estudando.”

Depois de um período na marinha americana, ele regressou à Cidade de Nova Iorque para fazer uma tentativa séria com a atuação. Precisando de uma renda estável, seguiu os passos do pai e se tornou um vendedor para uma editora. Logo depois, se viu em São Francisco, abrindo, na Costa Leste, o escritório da Grove Press, editora que publicou Jack Kerouac, William Burroughs e Allen Ginsberg. Em alguns anos, o escritório afundou. Assim como o casamento de Hall. Ele abriu um restaurante, que quebrou e acabou com suas economias.

Era o começo dos anos 1970. “Eu estava com meus últimos trocados”, disse Hall. “Respondi ao anúncio da Fuller Brushes porque oferecia um retorno rápido e uma entrada de caixa veloz.”

Na primeira semana, ele desistiu quatro vezes.

Embora já tivesse sido vendedor e, portanto, já tivesse experimentado sua cota de rejeição, ele achava a venda porta a porta brutal. Essas rejeições eram rápidas e ferozes, muitas vezes na forma de um comentário rude ou de uma porta batida. Mas, toda vez que ele queria desistir, um dos veteranos do escritório de São Francisco o chamava de canto. “Tinha um sujeito, seu nome era Charles, e ele era a quintessência do Homem Fuller Brush”, disse Hall. Ele incentivava Hall, dizendo que os não que ele estava acumulando eram apenas parte do processo, e que ele devia “seguir adiante, seguir adiante”.

“Por Deus, até o fim da semana eu tive um bom ganho”, disse Hall.

Ele seguiu adiante, ainda tentando atuar e procurando outros meios de se sustentar. “Era um negócio de cada dia”, continuou. “Mas, depois de uns cinco anos, finalmente aceitei o fato de que essa era minha carreira e eu faria um trabalho muito bom.”

Não que tenha sido fácil. Mas o que o deixa cansado não são as caixas de escovas e frascos de removedor de mancha que ele carrega pelas ladeiras dos cerca de oito quilômetros diários, com suas pernas de setenta e cinco anos. É algo mais profundo. A cada dia, quando ele faz sua ronda, Hall confronta o que chama de “um oceano de rejeição”.

Desenhe um mapa do mundo das vendas e a característica topográfica mais proeminente será esse oceano fundo e ameaçador. Alguém que vende – seja tentando convencer clientes a realizarem uma compra ou os colegas a fazerem uma mudança – precisa lutar com onda após onda de recusas e repúdios.

Como se manter na superfície, em meio a esse oceano de rejeição, é a segunda qualidade essencial na indução aos outros. Chamo essa qualidade de “alegria”. Hall exemplifica. A ciência social recente explica. E se você entender os três componentes da alegria – que se aplicam antes, durante e depois de qualquer empenho em induzir os outros – você pode usá-la de forma eficaz em sua própria vida.

## Antes: uma conversa pessoal interrogativa

Norman Hall diz que a parte mais difícil das vendas ocorre antes que seus sapatos bem engraxados sequer toquem as ruas de São Francisco. “Simplesmente sair de casa e enfrentar as pessoas é o desafio mais duro”, ele conta. “É aquela pessoa sem rosto que eu preciso enfrentar pela primeira vez.”

A maior parte dos gurus de vendas e de sucesso oferece um remédio padrão para a hesitação de Hall: ele precisa se energizar. Ele deve dedicar um momento para lembrar a si mesmo o quanto é fabuloso e imparável. Por exemplo, Og Mandino, cujos livros inspiradores ajudaram a dar o tom do aconselhamento de vendas no século XX, recomendava que cada um deve dizer a si mesmo “Eu sou o maior milagre da natureza” e “eu serei o maior vendedor que o mundo já conheceu”.<sup>86</sup> Napoleon Hill, autor de *Think and Grow Rich*, um dos livros bestsellers americanos do último século, escreveu que “o primeiro passo para ser um vendedor é a autossugestão”, “princípio através do qual o vendedor satura sua própria mente acreditando no produto ou serviço oferecido à venda, assim como acredita na sua própria *habilidade* de vender”.<sup>87</sup> De Anthony Robbins, nos Estados Unidos, a Paul McKenna, no Reino Unido, a qualquer curso de treinamento em vendas no mundo, o conselho chega com semelhança notável: *Diga a si mesmo que você pode*. Declarar uma crença inabalável em sua impressionabilidade infla um vigoroso bote salva-vidas que irá mantê-lo à tona, em um oceano de rejeição.

Ora, mas a ciência social demonstra algo diferente e com mais entretons.

Nós, seres humanos, conversamos conosco o tempo todo – na verdade, fazemos tanto isso, que é possível categorizar nosso tipo de conversa pessoal. Parte dela é positiva, do tipo “Eu sou forte” ou “Eu serei o maior vendedor do mundo”. Parte disso – para alguns de nós, boa parte – é negativo. “Sou fraco demais para terminar essa corrida” ou “Nunca fui boa em matemática” ou “De jeito algum, eu consigo vender essas enciclopédias”. Mas se a conversa é de bater no peito, ou de esmagar o ego, ela tende a ser afirmativa. Afirma o que é ou o que será.

No entanto, a pessoa cujo exemplo você deve seguir tem uma conduta diferente. Seu nome é Bob, o construtor. E se você não esteve próximo de crianças em idade pré-escolar, nos últimos quinze anos, deixe-me ofertar um rápido dossiê. Bob é um cara de macacão, com seu

boné, ele administra uma empresa de construção. Seu programa de TV, que começou na Inglaterra, em 1999, agora diverte crianças em quarenta e cinco países. Ele está sempre em situações enroscadas, que parecem inevitavelmente clamar pelas vendas tradicionais ou vendas sem venda. Como todos nós, Bob fala consigo mesmo. Mas a conversa pessoal dele não é nem positiva, nem afirmativa. Em vez disso, para induzir a si mesmo e à sua equipe, ele faz uma pergunta: *Podemos consertar?*

Os dedicados Mandino, Hill, Robbins e McKenna talvez estremeçam ao deixar que esse feixe de dúvida – questionar a capacidade pessoal? – brilhe em nossa janela psíquica. Mas os cientistas sociais estão descobrindo que Bob está certo. Sim, a conversa pessoal positiva é geralmente mais eficaz do que a negativa. Mas a conversa pessoal mais eficaz de todas não muda meramente as emoções. Ela modifica as categorias linguísticas. Passa da afirmação às perguntas.

Três pesquisadores – Ibrahim Senay e Dolores Albarracín, da University of Illinois, junto com Kenji Noguchi da Universidade do Sul de Mississippi – confirmaram a eficácia da “conversa pessoal interrogativa”, em uma série de experiências que eles conduziram em 2010. Numa delas, eles deram aos participantes dez anagramas, reorganizando as letras da palavra “quando” (“when”) para “cortado” (“hewn”). Eles separaram os participantes em dois grupos, ambos tratados igualmente, exceto pelo minuto anterior à entrega das tarefas. Os pesquisadores instruíram o primeiro grupo a *perguntar* a eles mesmos se iriam decifrar as charadas; e ao segundo grupo, a *dizer* a eles mesmos que iriam decifrar as charadas. Em média, o grupo que fez a pergunta decifrou quase 50% a mais das charadas que o grupo que fez a afirmação.<sup>88</sup>

Nessa experiência, os pesquisadores apresentaram um novo grupo de participantes com outra rodada de anagramas, mas acrescentaram um truque: “Nós dissemos aos participantes que estávamos interessados nas práticas de escrita das pessoas. Com essa desculpa, os participantes receberam uma folha de papel para escreverem, vinte vezes, uma das quatro sequências de palavras: *Será que vou, Eu vou, Eu ou Vontade*.”<sup>89</sup>

O desfecho foi semelhante. As pessoas que tinham escrito *Será que vou* decifraram quase o dobro dos anagramas do que as que escreveram *Eu vou, Eu ou Vontade*. Nas experiências subsequentes, o mesmo padrão se manteve. Os que abordavam a tarefa com o estilo interrogativo de Bob, o Construtor, superavam o desempenho dos que empregaram a conversa pessoal afirmativa mais convencional.

Os motivos são duplos. Primeiro, a interrogativa, por sua própria forma, incita respostas – e dentro das respostas há estratégias para de fato realizar a tarefa. Imagine, por exemplo, que você está se preparando para uma reunião importante, na qual precisa vender uma ideia e obter apoio para ela. Você poderia dizer a si mesmo “Eu sou o melhor. Isso vai ser moleza”, e isso talvez lhe dê um arranque emocional de curto prazo. Porém, se, em vez disso, perguntar “Será que consigo fazer uma ótima apresentação?” a pesquisa descobriu que você pode prover a si mesmo algo que vai mais fundo e dura mais tempo. Você talvez responda “Bem, sim, eu consigo fazer uma ótima apresentação. Na verdade, eu provavelmente já vendi ideias em reunião duas dúzias de vezes em minha vida”. Pode lembrar a si mesmo de sua preparação. “Claro que posso fazer isso. Conheço esse material até do avesso e tenho ótimos

exemplos para persuadir as pessoas que talvez estejam céticas.” Também pode dar a si mesmo conselhos táticos específicos. “Na última reunião como essa, eu falei rápido demais, então, dessa vez, eu vou desacelerar. Às vezes, nessas situações, fico agitado com as perguntas, então, dessa vez, vou respirar antes de responder.” Meras afirmações dão uma boa sensação, e isso ajuda. Mas isso não o induz a reunir os recursos e estratégias que de fato realizam a tarefa.

O segundo motivo está relacionado. A conversa pessoal interrogativa, segundo dizem os pesquisadores, “pode inspirar pensamentos sobre razões autônomas ou intrinsecamente motivadas para buscar o objetivo”.<sup>90</sup> Como a pesquisa amplamente demonstrou, as pessoas tendem a agir e atuar bem quando as motivações vêm de escolhas intrínsecas, em lugar de pressões extrínsecas.<sup>91</sup> A conversa pessoal afirmativa tem o risco de ignorar as motivações da pessoa. O questionamento pessoal evoca as razões para fazer algo e lembra às pessoas que muitas dessas razões vêm de dentro<sup>92</sup>.

Então, para nos ajudar a sair pela porta, o primeiro componente do ânimo é a conversa pessoal interrogativa.

Você pode fazer isso?

Bem, você terá que perguntar a si mesmo.

## Durante: Positividade Proporcional

Estou bem certo de que Norman Hall é ambivertido. Alguns dias em sua companhia provam que ele não é do tipo introvertido radical. Além disso, ele não poderia ter ganhado a vida vendendo escovas, por quarenta anos, se ficasse amedrontado ou desconfortável perto de estranhos. Mas Hall não é exatamente um cara que pega pelo punho, nem um extrovertido que dá tapinhas nas costas. Ele é atencioso, deliberado e – como frequentemente o descreve – de fala mansa.

“Detesto vendedores do tipo que vendem carros usados, que pressionam, pressionam e pressionam. Eu não quero ser um desses caras”, ele me disse. “Falo com mais brandura em meu trabalho do que em minha vida real. – Como todos os vendedores eficazes, Hall é mestre na sintonização. Ele ouve e observa mais que o vendedor estereótipo matraca, mas também enfatiza a voz e defende seu caso com vigor, quando a situação exige. E se você assistir a sua ambiversão em ação, e ouvir atentamente o que ele diz e como interage com os outros, ele também demonstra o segundo componente do ânimo: a positividade.

“Positividade” é uma das palavras que faz muitos de nós revirarem os olhos, juntar nossos pertences e sair pela porta mais próxima. Ela tem o cheiro da sacarina dos bombados e abestalhados, um conceito vazio empurrado por gente mais vazia ainda. Mas um punhado de pesquisas recentes atesta sua importância em muitos territórios da vida, incluindo na forma como induzimos os outros.

Considere, por exemplo, a dificuldade de negociação, na qual cada lado está tentando vender ao outro a sua posição. A visão convencional sustenta que as negociações não devem necessariamente ser ríspidas e brutas, mas que devem permanecer no pensamento linha dura,

com cara de jogador de pôquer.

Alguns anos atrás, uma equipe de cientistas comportamentais liderada por Shirli Kopelman, da Universidade de Michigan, testou essa proposição ao simular uma série de negociações. Em uma experiência, eles apresentaram seus participantes, executivos que estavam buscando seus MBAs, com o seguinte cenário. Você está planejando um casamento. Várias semanas atrás, tomou as providências com um bufê que forneceu uma estimativa de 14 mil dólares por seus serviços. Agora, você está prestes a encontrar a gerente do bufê, que chega trazendo más notícias. Por conta das flutuações do mercado, o orçamento subiu para 16.995 dólares. Além disso, a banqueteira tem outro cliente pronto para reservar a data, caso você não assine o contrato.

Sem que os participantes saibam, eles foram divididos em três grupos. E, enquanto a “gerente de negócios” (uma atriz especialmente treinada) deu a cada um dos três grupos precisamente a mesma explicação para a mudança do preço e ofereceu condições idênticas para o bufê, ela variava sua abordagem emocional. Para um grupo, mostrava emoções positivas. Ela “falava com um tom amistoso, sorria com frequência e assentia concordando, parecendo cordial e convidativa”. Para outro, “falava de forma antagônica, intimidando e insistindo”. Para o último grupo, ela “usava uma voz monótona, demonstrava pouca emoção e falava de forma pragmática”.<sup>93</sup>

A influência da gerente de negócios tem um efeito expressivo. Os que ouviram sua apresentação positiva estavam duplamente inclinados a aceitar o negócio, em comparação aos que ouviram a apresentação negativa – embora as condições fossem idênticas. Numa experiência parecida a seguir, na qual os negociadores podiam fazer contra-ofertas, os que lidaram com a pessoa negativa fizeram contra-ofertas bem menos generosas do que os que estavam lidando com alguém positivo do outro lado da mesa.<sup>94</sup>

Barbara Fredrickson, da Universidade da Carolina do Norte, é a pesquisadora líder em positividade – seu termo usado para um punhado de emoções, incluindo diversão, apreciação, alegria, interesse, gratidão e inspiração. Ela diz que as emoções negativas levam ao estreitamento da visão das pessoas e impulsionam seus comportamentos na direção da sobrevivência no momento (Estou amedrontado, então, eu fujo. Estou zangado, então, eu brigo). Em contraste, “Emoções positivas fazem o contrário: elas ampliam as ideias das pessoas sobre possíveis ações, abrindo nosso leque de ideias e tornando-nos mais receptivos e criativos”, ela escreve.<sup>95</sup>

O efeitos amplificadores das emoções positivas têm consequências importantes na indução aos outros. Considere os dois lados de uma transação. Para a vendedora, as emoções positivas podem ampliar sua visão da contraparte, e sua situação. Onde as emoções negativas nos ajudam a ver as árvores, as emoções positivas revelam florestas. E isso, por sua vez, pode ajudar na projeção de soluções inesperadas para o problema do comprador. Outros estudos mostram que as emoções positivas podem expandir nossos repertórios comportamentais e enfatizar a intuição e a criatividade<sup>96</sup>, fatores que aumentam nossa eficácia. Ademais, como vimos no estudo de Kopelman, emoções podem ser contagiantes. Ou seja, os efeitos da positividade durante uma venda influenciam o comprador, fazendo com que ele se torne menos um adversário e mais uma possibilidade, e talvez esteja disposto a

chegar a um acordo, no qual ambos os lados se beneficiem. E, quando os dois lados deixam a mesa satisfeitos, isso pode estabelecer um relacionamento sólido e pavimentar o caminho para transações posteriores.

A positividade tem outra dimensão importante quando se trata de induzir os outros. “Você tem que acreditar no produto que está vendendo e isso tem que ficar evidente”, diz Hall. Quase todos os vendedores com quem falei argumentaram a ideia de que algumas pessoas “poderiam vender qualquer coisa”, independentemente de acreditarem ou não no produto. Isso pode ter sido verdade no passado, quando os vendedores detinham uma vantagem clara de informações e os compradores só tinham opções limitadas. Mas, hoje, esses vendedores me disseram que acreditar leva a um entendimento melhor do que você está oferecendo, o que permite que os vendedores vendam melhor, sendo mais compatíveis com as necessidades dos outros. E a convicção genuína também pode produzir um contágio emocional em si. Por exemplo, Cory Scherer e Brad Sagarin, da Universidade do Norte de Illinois, descobriram que inserir uma pequena irreverência no discurso, como “do cacete”, aumenta o poder de persuasão e a percepção do ouvindo, quanto à intensidade do locutor.<sup>97</sup> “Acredito nesses produtos”, Hall me disse. “Tenho uma certeza do cacete de que, quando você comprar uma dessas escovas, você a terá durante anos.”

Mas não temam, vocês que preferem salgar o ensopado da vida com algumas pitadas de negatividade. Lembrem-se: a conversa pessoal interrogativa é a escolha inteligente quando você estiver se *preparando* para induzir alguém. E a positividade durante seu empenho não significa se cobrir, ou aos outros, com uma camada grossa de açúcar. Na verdade, uma receita específica – uma proporção dourada de positividade – leva aos melhores resultados.

Numa pesquisa realizada com Marcial Losada, uma cientista social que utiliza modelos matemáticos e a teoria de complexidade para analisar comportamento de equipe<sup>98</sup>, Frerickson fez um grupo de participantes registrar suas emoções diárias por quatro semanas.<sup>99</sup> Ela e Losada calcularam a proporção das emoções positivas em relação às negativas dos participantes – depois compararam essas proporções à pontuação dos participantes, numa medição de trinta e três itens, englobando seu bem-estar geral.

O que eles descobriram é que aqueles com um equilíbrio igual – ou seja, 1 pra 1, entre emoções positivas e negativas, não tinham um bem-estar mais elevado do que os que tinham emoções predominantemente negativas. De forma geral, ambos os grupos eram fracos. Mais surpreendente ainda, é que as pessoas cuja proporção foi de 2 para 1, de emoções positivas para negativas, também não eram mais felizes do que aquelas cujas emoções negativas excederam as positivas. Porém, uma vez que o equilíbrio entre elas chegou a um determinado número, tudo virou. Esse número foi 2,9013, que, pelos leitores, que não precisam da precisão da quarta casa decimal, Fredrickson e Losada arredondaram para 3. Uma vez que as emoções positivas superaram as negativas em 3 para 1 – ou seja, para cada três exemplos de sentir gratidão, interesse ou contentamento, eles experimentavam somente um exemplo de raiva, culpa ou constrangimento –, as pessoas geralmente prosperavam. O que geralmente não acontecia com os que estavam abaixo dessa proporção.<sup>100</sup> Mas Frerickson e Losada também descobriram que a positividade tinha um limite máximo. Se fosse excessiva, podia ser tão contraproducente como quando escassa. Quando a proporção atingiu 11 para 1, as

emoções positivas começaram a causar mais prejuízo do que benefício. Além do equilíbrio do positivo para o negativo, a vida se torna um festival de boçalidade Panglossiana, onde a ilusão pessoal sufoca o progresso pessoal. Alguma negatividade – o que Fredrickson e Losada denominam “negatividade apropriada” – é essencial. Sem ela, “os padrões de comportamento calcificam”.<sup>101</sup> Emoções negativas nos oferecem um feedback quanto ao nosso desempenho, informação sobre o que está funcionando e o que não está, e dicas sobre como atuarmos melhor.

Hall parece ter encontrado a mistura certa. Ele conta que tenta começar seu dia com uma ou duas ligações de vendas que sabe que serão amistosas. Também busca interações positivas ao longo de seu dia. Por exemplo, num período de três horas que passei com ele, visitou um restaurante para perguntar por um amigo que tinha trabalhado ali e havia adoecido. Parou um cliente de longa data, na rua, para perguntar sobre sua vida. Entrou numa loja de roupas, foi cumprimentado pelo proprietário com um afetuoso “Sr. Fuller”! e os dois se abraçaram, embora num abraço meio sem jeito. Essas experiências o ajudam a “seguir em frente, seguir em frente”, depois de outras visitas, de onde ele sai murmurando baixinho, por conta da grosseria das pessoas.

Fredrickson vê as proporções de positividade saudável de Hall e outros como uma calibragem entre duas forças concorrentes: levitação e gravidade. “A levitação é uma força invisível que o ergue em direção ao céu, enquanto a gravidade é a força oposta, que o puxa para a terra. A levitação incontrolada o deixa distraído, infundado e irreal. A gravidade incontrolada o deixa desmoralizado como um amontoado infeliz”, ela escreve. “No entanto, quando apropriadamente combinadas, essas duas forças opostas o deixam animado.”<sup>102</sup>

## Depois: Estilo Explicativo

Ao final de cada dia, Norman Hall embarca em um ônibus da Golden Gate Transit e volta pra casa, para sua esposa, em Rohnert Park, a cerca de noventa minutos de distância. Alguns dias, ele lê. Outros, dorme. Muitas tardes, apenas pensa. Mas agora pensa sobre seu dia – em particular, as piores partes dele – e isso pode se estender um bocado, para determinar se ele foi bem-sucedido. Esse é o terceiro componente do ânimo.

Uma das maiores figuras na ciência psicologia é Martin Seligman, estudioso da Universidade da Pensilvânia, que ajudou a originar a “psicologia positiva”, que trata a felicidade, o bem-estar e a satisfação com a mesma intensidade e rigor analítico com os quais a área há muito trata a disfunção, a debilidade e o desespero. Um dos sinais da contribuição de Seligman tem sido o aprofundamento de nosso entendimento do otimismo.

Seligman chegou ao assunto na outra ponta do túnel emocional. Ainda um jovem cientista, nos anos 1970, ele foi o pioneiro no conceito de “impotência aprendida”. Primeiro, com estudos em cães; depois, com pesquisas em humanos, Seligman afastou a visão que prevalecia, considerando que todas as criaturas, independentemente de andarem em duas pernas ou quatro patas, reagem sistematicamente e de forma previsível a recompensas e punições externas. O trabalho de Seligman demonstrou que depois de extensas experiências,

nas quais os indivíduos eram desprovidos de controle sobre o ambiente, alguns simplesmente desistiam. Mesmo quando as condições voltavam ao normal, e eles novamente possuíam a capacidade de buscar o ganho e evitar a dor, eles não agiam. Tinham aprendido a ser impotentes.

Seligman observou que, nos humanos, isso geralmente era uma função do “estilo explicativo” – o hábito de explicar acontecimentos negativos a si mesmos. Pense no estilo explicativo como uma forma de conversa pessoal que acontece depois (em vez de antes) de uma experiência. As pessoas que desistem facilmente, que se tornam impotentes, mesmo em situações em que de fato podem fazer alguma coisa, explicam acontecimentos ruins como algo *permanente, difuso e pessoal*. Elas acreditam que as más condições irão durar por muito tempo, que as causas são universais, em vez de circunstâncias específicas, e que elas é que são culpadas. Portanto, se o chefe grita, elas interpretam “Meu chefe é sempre tão cruel” ou “Todos os chefes são uns babacas” ou “Sou incompetente em meu trabalho”, em vez de “Meu chefe teve um dia péssimo e eu por acaso estava na linha de fogo quando ele perdeu a cabeça”. Um estilo explicativo pessimista – o hábito de acreditar que tudo “é culpa minha, vai durar eternamente e vai minar tudo que eu faço”<sup>103</sup> – é debilitante, segundo Seligman descobriu. Isso pode diminuir o desempenho, dar origem à depressão e “transformar reverses em desastres”.<sup>104</sup>

Em meados dos anos 1980, depois de descobrir a impotência aprendida, Seligman tinha se tornado matéria principal para cursos introdutórios de psicologia, e alguns colegas começaram a se perguntar se a teoria tinha um lado mais feliz. Se as pessoas com um estilo explicativo pessimista sofriam, será que as pessoas com um estilo otimista prosperavam? Para descobrir, Seligman e Peter Schulman, seu colega da Universidade da Pensilvânia, buscaram um território inundado pela decepção, onde os habitantes diariamente enfrentavam onda após onda de reações negativas: vendas.

Os dois pesquisadores reuniram quase cem vendedores da região da Pensilvânia, da Metropolitan Life Insurance Company (corretora de seguros de vida Metropolitan). Esses homens (e algumas mulheres) tinham empregos clássicos em vendas. Eles faziam ligações de prospecção para agendar reuniões, encontravam seus potenciais clientes para venderem suas apólices e ganhavam a vida com as comissões sobre as vendas que fechavam. Seligman e Schulman deram a todos os vendedores o Attributional Style Questionnaire (ASQ), ou questionário de estilo atribuído, uma avaliação psicológica que oferecia uma série de vinhetas, cujas respostas encontravam o estilo explicativo da pessoa quanto ao aspecto pessimista/otimista. Então, eles monitoraram o desempenho dos corretores ao longo dos dois anos seguintes, medindo quantos seguros eles haviam vendido e a comissão total que haviam ganhado.

Os resultados foram inequívocos. “Os corretores que pontuaram na metade otimista de estilo explicativo venderam 37% a mais de seguros do que os corretores da metade pessimista. Os corretores nas dez primeiras posições venderam 88% a mais de seguros que os últimos dez”, segundo eles descobriram.<sup>105</sup>

Em seguida, em resposta à preocupação da Metropolitan Life, quanto à metade dos corretores pedirem demissão de seus empregos no primeiro ano, Seligman e Schulman

estudaram um grupo diferente – mais de cem vendedores recém-contratados. Antes que esses corretores começassem seu trabalho, os pesquisadores lhes deram o ASQ. Depois, acompanharam seu progresso. Os corretores que pontuaram na metade pessimista do ASQ acabaram saindo em número dobrado em relação à metade otimista. Os corretores nos 25% mais pessimistas eram três vezes mais inclinados a desistir, em relação aos 25% dos mais otimistas.

Em outras palavras, vendedores com um estilo explicativo otimista – que viam a rejeição como algo temporário em vez de permanente, algo específico em vez de universal, e externo em vez de pessoal – venderam mais seguros e sobreviveram muito mais tempo em seus empregos. Ademais, o estilo explicativo previu o desempenho com quase a mesma precisão da avaliação mais utilizada na indústria de seguros para a contratação dos corretores. No fim das contas, o otimismo não é um sentimento oco. É um catalisador que instiga à persistência, nos estabiliza durante nossos desafios e alimenta a confiança de que podemos influenciar nossos arredores.

Normal Hall tem o estilo explicativo otimista ao pé da letra. Quando ele foi rejeitado como aconteceu, várias vezes, durante as visitas de vendas, nas quais eu o acompanhei, explicou que as rejeições são temporárias, específicas ou externas. O proprietário da joalheria estava ocupado com um cliente e não podia focar nas escovas. O cara da manutenção ainda não tinha verificado seus suprimentos. O gerente da loja de roupas provavelmente estava com problemas de fluxo de caixa, num orçamento apertado. Quando lhe perguntei sobre essas recusas, Hall foi imperturbável. “Eu sou um vendedor bom pra cacete”, ele me disse. “Você precisa seguir em frente. É isso.”

Ainda assim, os óculos de Hall têm lentes transparentes – ele não enxerga um mundo cor-de-rosa. Acha alguns clientes irritantes. Admite receber algumas rejeições de maneira pessoal. Ele tem dias desagradáveis e melancólicos de sobra. Mas os acontecimentos negativos podem esclarecer os positivos. Eles habilitam Hall a não ser um sonhador de pernas bambas, mas um durão animado – o equilíbrio apropriado entre as forças que puxam para o alto e as que puxam para baixo. Ele não tem um otimismo cego, mas o que Seligman chama de “otimismo flexível – otimismo de olhos abertos”.<sup>106</sup>

A primeira coisa que ouvimos é a respiração ofegante. Que é seguida pelos ploc, ploc, de quatro pés vindo pelo corredor acarpetado. Penélope Chronis e Liz Kreher, com o cão acompanhando, estão chegando para abrir o escritório e começar o dia. Elas ficam surpresas ao ver Norman Hall – fizeram o pedido menos de vinte e quatro horas atrás – mas ficam encantadas em receber o varredor eletrostático de carpete e as escovas de aço. E elas conhecem Beth, a mulher da sala de intervalo, e incentivam Hall a usar seus nomes, de modo que possa ganhar credibilidade.

Depois de feita a entrega, Hall e eu caminhamos pelo corredor, em direção ao escritório de Beth. A essa altura, eu sinto que minha presença está atrapalhando o estilo de Hall. Ele não precisa de um acompanhante em sua visita de vendas, então, quando ele entra no hall, eu sigo aos elevadores.

São cerca de 11h quando nos separamos, e eu espero Hall na calçada, diante do número

530, da Bush Street. Beth não tinha demonstrado quase nenhum interesse nas escovas, na sala de intervalo, portanto, eu espero que Hall já esteja lá embaixo às 11h05. Ele não está.

Nem às 11h10. Nem 11h15, ou 11h20.

Só perto de 11h25, Hall passa pelas portas de vidro, no térreo do prédio comercial, e caminha rumo à calçada.

Eu olho para ele e não digo uma palavra. Só abro as palmas para o alto e ergo as sobrancelhas para perguntar: “E então?”

Ele sacode a cabeça e, com um dedo indicador da mão direita, faz um sinal de cortar o pescoço.

Nada de venda.

Nós caminhamos em silêncio, por talvez uns oito passos. Então, o último Homem Fulher Brush de São Francisco vira pra mim e diz: “Mas acho que haverá uma chance de pegá-la da próxima vez.”

[86](#) Og Mandino, *The Greatest Salesman in The World* (New York: Bantam, 1968), 71, 87.

[87](#) Napoleon Hill, *How to Sell Your Way Through Life* (Hoboken, NJ: Wiley, 2010), 49.

[88](#) Ibrahim Senay, Dolores Albarracín e Kenji Noguchi, “Motivating Goal-Directed Behavior Through Introspective Self-Talk: The Role of Interrogative Form of Simple Future Tense”, *Psychological Science* 21, no. 4 (abril de 2010): 499-504.

[89](#) *Ibid.*, 500-501

[90](#) *Ibid.*, 500.

[91](#) Veja, particularmente, o trabalho de Edward L. Deci e Richard M. Ryan, por exemplo, “The What and Why of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior”, *Psychological Inquiry* 11, no. 4 (outubro de 2000): 227-68. Eu descrevo parte dessa pesquisa em meu livro Daniel H. Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (New York: Riverhead Books, 2009).

[92](#) Veremos um fenômeno semelhante no trabalho, em “apresentação interrogativa”, no Capítulo 7.

[93](#) Shirli Kopelman, Ashleigh Shelby Rosette e Leigh Thompson, “The Three Faces of Eve: Strategic Displays of Positive, Negative and Neutral Emotions in Negotiations”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99, no. 1 (janeiro de 2006): 81-101.

[94](#) *Ibid.*

[95](#) Barbara L. Fredrick, *Positivity: Top-Notch Research Reveals the 3 to 1 Ratio That Will Change Your Life* (New York: Three Rivers Press, 2009), 21

[96](#) Barbara L. Frerickson e Marcial F. Losada, “Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing”, *American Psychologist* 60, no. 7 (outubro de 2005): 678-86.

[97](#) Cory R. Scherer e Brad J. Sagarin, “Indecent Influence: The Positive Effects of Obscenity on Persuasion”, *Social Influence* 1, no. 2 (junho de 2006): 138-46.

[98](#) Veja, por exemplo, Marcial Losada e Emily Heaphy, “The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model”, *American Behavioral Scientist* 47, no. 6 (fevereiro de 2004): 740-65.

[99](#) “Emoções positivas incluem diversão, admiração, compaixão, contentamento, gratidão, esperança, interesse, alegria, amor, orgulho e desejo sexual. Emoções negativas incluem raiva, desprezo, aversão, constrangimento, medo, culpa, tristeza e vergonha”, explicam os pesquisadores.

[100](#) Fredrickson e Losada, “Positive Affect”.

[101](#) Ibid., 685.

[102](#) Fredrickson, *Positivity*, 137.

[103](#) Martin E. P. Seligman e Peter Schulman, “Explanatory Style as a Predictor of Productivity and Quitting Among Life Insurance Sales Agents”, *Journal of Personality and Social Psychology* 50, no. 4 (abril de 1986): 832-38.

[104](#) Martin E. P. Seligman, *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life* (New York: Vintage Books, 2006), 7,8.

[105](#) Seligman and Schulman, “Explanatory Style”, 834-35.

[106](#) Seligman, *Learned Optimism*, 292.

# **EXEMPLO DE CASO**

Ânimo

## Seja como Bob: Pratique a conversa pessoal

Da próxima vez que você estiver se aprontando para induzir os outros, pense em como você se prepara. Em vez de se encher com declarações e afirmações, pegue uma página do Bob, o Construtor, e faça uma pergunta.

Pergunte a si mesmo: “Eu posso induzir essas pessoas?”

Conforme descoberto pelos cientistas sociais, a conversa pessoal é frequentemente mais valiosa do que qualquer tipo de declaração. Mas não deixe simplesmente a pergunta pairando no ar, como um balão perdido. Responda – diretamente, e por escrito. Relacione cinco razões específicas para responder sim à sua pergunta. Essas razões irão lembrá-lo das estratégias que você irá precisar para ser eficaz na tarefa, provendo uma base mais robusta e substancial do que uma mera afirmação.

Em outras palavras: pedi e receberéis.

## Monitore sua proporção de positividade

Esse é o meio dourado para o bem-estar, a fórmula mágica para a prosperidade, o código numérico secreto do satisfeito: 3 para 1. O que você pode fazer para garantir que seu equilíbrio entre emoções positivas e negativas alcance essa proporção evasiva?

Uma forma de começar é visitar o website de Barbara Fredrickson (<http://positivityration.com/>). Faça seu “Teste Pessoal de Positividade” (Positivity Self Test) – uma avaliação de vinte perguntas que você pode completar em dois ou três minutos, e que irá revelar sua proporção atual de positividade. Depois estabeleça uma contagem livre e monitore sua proporção, ao longo do tempo. (Você pode encontrar a base para o teste, no livro de Fredrickson, intitulado *Positivity: Top-Notch Research Reveals the 3 to 1 Ratio That Will Change Your Life*, uma excelente apresentação de seu trabalho acadêmico.)

Adicionalmente, seja mais consciente de suas emoções, no momento. Na verdade, tente listar as dez emoções positivas de Fredrickson – alegria, gratidão, serenidade, interesse, esperança, orgulho, diversão, inspiração, admiração e amor – em seu telefone, computador, ou parede do escritório. Escolha uma ou duas. Depois, ao longo do dia, busque formas de demonstrar essas emoções. Isso lhe dará um impulso psíquico, irá animar as pessoas ao seu redor e aumentar suas chances de induzir os outros. Se eu tenho certeza? Tenho certeza absoluta.

## Ajuste seu estilo explicativo

O trabalho de Martin Seligman demonstrou que a forma como explicamos os acontecimentos

negativos tem um efeito enorme em nosso ânimo e, por fim, em nosso desempenho. Comece a renovar seu estilo explicativo das formas que a ciência mostrou serem eficazes.

Quando acontecer algo ruim, faça três perguntas a si mesmo – e arranje uma forma inteligente de responder “não” a cada uma delas:

### 1. Isso é permanente?

*Resposta ruim:* “Sim. Perdi completamente a minha habilidade para induzir os outros.”

*Resposta melhor:* “Não. Hoje fui chato porque eu não tenho dormido o suficiente.”

### 2. Isso é difuso?

*Resposta ruim:* “Sim. Todos na área são impossíveis de se lidar.”

*Resposta melhor:* “Não. Esse cara, especificamente, é um babaca.”

### 3. Isso é pessoal?

*Resposta ruim:* “Sim. O motivo para que ele não tenha comprado é que fiz besteira na minha apresentação.”

*Resposta melhor:* “Não. Minha apresentação poderia ter sido melhor, mas o verdadeiro motivo para que ele não tenha comprado é que não estava pronto para comprar nesse momento.”

Quanto mais você explicar acontecimentos ruins como temporários, específicos e externos, mais provável será que você persista, mesmo na adversidade.

Como disseram alguns psicólogos positivos, a chave é “contestar” e “desfazer a catástrofe” das explicações negativas. Para contestar, confronte cada explicação da forma que um exímio advogado faria uma acareação a uma testemunha. Perfure sua história. Questione o que já foi mencionado. Identifique contradições. Para desfazer a catástrofe, pergunte a si mesmo: Quais são as consequências gerais e por que essas consequências não são, nem de longe, tão calamitosas quanto parecem?

Para mais informações, visite o website de Seligman (<http://www.authenticchappiness.sas.upenn.edu/Default.aspx>) e faça seu Teste de Otimismo para ter uma noção de seu estilo atual. E verifique seu livro clássico *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*.

## Experimente a estratégia “enumerar e abraçar”

Um meio de permanecer animado é adquirir um senso mais realista do que realmente pode afundá-lo. Você pode fazer isso contando suas rejeições – e depois as celebrando. É uma estratégia que denomino “enumerar e abraçar”.

### 1. Enumerar

Tente realmente contar os não que você recebe, durante uma semana. Use um dos muitos aplicativos gratuitos de contagem disponíveis para smartphones e registre cada vez que seu empenho de induzir alguém for recebido com resistência. (Vocês que são do tipo analógico podem utilizar um caderno e uma caneta, que funciona tão bem quanto.)

Até o final da semana, você talvez se surpreenda com a quantidade de não que o mundo mandou à sua porta. No entanto, talvez fique ainda mais surpreso por outra coisa: você ainda está aí. Mesmo naquela semana inteira de um oceano de rejeição, ainda conseguiu se manter na superfície. Essa percepção pode lhe dar o desejo de continuar e a confiança para se sair ainda melhor na semana seguinte.

## ***2. Abraçar***

Para os não realmente grandes, considere seguir a liderança de Jay Goldberg, fundador da Bregino Baseball Clubhouse, uma galeria de arte e *memorabilia*, na Cidade de Nova York. No começo de sua carreira, Goldberg estava trabalhando para um proeminente consultor político americano, mas o que ele realmente queria era um emprego na Liga Profissional de Baseball. Então, mandou cartas para os vinte e seis times da Liga, pedindo uma entrevista, um estágio, qualquer coisa que lhe desse uma chance. Vinte e cinco times mandaram cartas de rejeição. (O New York Yankees nunca respondeu.)

Goldberg guardou essas cartas. E quando ele lançou sua própria agência esportiva, no começo dos anos 1990, emoldurou todas as vinte e cinco e pendurou na parede de seu escritório. “Foi minha maneira de mostrar que eu não desisti”, diz ele. “Recebi todas aquelas rejeições, mas continuei em frente.” Melhor ainda, os representantes de alguns times que o rejeitaram se viam olhando para sua decisão anterior quando negociavam com Goldberg sobre um de seus clientes. “As cartas me faziam dar um pequeno sorriso toda vez que eu olhava pra elas.” Hoje em dia, Goldberg as mantém em seu escritório, em seu conhecido espaço comercial, fazendo-o se lembrar de que a forma como você encara a rejeição pode depender muito de como você a enquadra.

## **Não se esqueça de ser negativo, de vez em quando**

Tudo tem um lado ruim. O ânimo, seja quanto às proporções de positividade, ou ao estilo explicativo, não é sobre banir o negativo. A negatividade e as emoções negativas são cruciais para nossa sobrevivência. Elas evitam que os comportamentos contraproducentes se solidifiquem, tornando-se hábitos. Apresentam informações úteis quanto aos nossos esforços. Alertam-nos quando estamos no caminho errado.

Como explica Fredrickson: “A vida nos dá razões de sobra para sermos medrosos, zangados e tristes. Sem a negatividade, você perde o contato com a realidade. Você não é autêntico. Com o tempo, acaba afastando as pessoas.” Portanto, se permita ao que ela chama de “negatividade apropriada” – momentos de raiva, hostilidade, aversão e ressentimento que

servam como um propósito produtivo. Por exemplo, digamos que você fracasse em convencer um cliente a assinar por mais um ano. Em parte, o motivo foi que seu trabalho, esse ano, não esteve à altura de seu padrão habitual, fique ligeiramente zangado consigo mesmo. Dessa vez, você fez besteira. Depois, utilize a emoção negativa como ímpeto para melhorar.

E considere algumas porções do que Julie Norem, da Wellesley College, chama de “pessimismo defensivo”. O trabalho dela mostrou que pensar através de cenários sombrios e se preparar mentalmente para o pior possível ajuda algumas pessoas a administrarem suas ansiedades de forma eficaz. Se essa abordagem soa útil, formule uma série de “E se?” E se tudo der errado? E se o impensável acontecer? E se essa for a pior decisão da minha vida? Essas perguntas podem gerar respostas que você não esperava, o que pode acalmá-lo e até soerguê-lo.

## Mande uma carta de rejeição a você mesmo

Mesmo na era das mensagens de texto e do Twitpics, a rejeição ainda chega em forma de uma carta timbrada dentro de um envelope de papel. Ninguém gosta de receber cartas de rejeição. Porém, uma forma de reduzir a pontada de dor, e talvez evitá-la de vez, é antecipar-se ao rejeitador e você mesmo escrever a carta.

Digamos que você esteja fazendo entrevistas para um novo emprego, ou tentando levantar fundos de um investidor. Dedique uma hora para escrever uma carta a si mesmo, em nome da pessoa que você está tentando induzir, explicando o motivo para que sua resposta seja “Não, muito obrigado”. Relacione os motivos para que ele o esteja rejeitando. E, claro, inclua frases irritantes como “Após uma análise minuciosa...”, “Lamentamos informá-lo...” e “Tivemos muitos candidatos qualificados...” e assim por diante – que são padrões, nesse gênero.

Quando ler sua carta, você provavelmente irá rir. Uma vez que a rejeição esteja por escrito, suas consequências podem ser bem menos horrendas. Mais importante, ao articular as razões para decliná-lo, a carta talvez revele pontos fracos que você esteja apresentando e nos quais poderá trabalhar para fortalecer.

E, se você for preguiçoso demais para escrever a carta, experimente o Rejection Generator Project (projeto gerador de rejeição) (<http://ow.ly/cQ5rl>). Apenas escolha seu estilo predileto de repúdio, preencha com seu endereço de e-mail, e em minutos você receberá um destruidor de sonhos em sua caixa de entrada. Nós lamentamos informar que o site é elaborado para escritores tentando vender manuscritos a editores, mas os resultados podem ser aplicados a qualquer um, até você. Desejamos sorte em seus futuros empreendimentos.

## 6.

### Clareza

**P**erdoe-me a intromissão em seus assuntos pessoais, mas deixe-me perguntar: você está economizando para sua aposentadoria? Se você é como muitas pessoas, sua resposta será um acanhado “É... provavelmente não”. Ao redor do mundo, mas principalmente nos Estados Unidos, o número de indivíduos que não têm preparativos adequados para a terceira idade está em algum lugar entre entristecedor e alarmante. Cerca de metade dos lares americanos é financeiramente despreparado para o ganha pão da aposentadoria, após o 65 anos. Em cada quatro americanos, três têm menos de 30 mil dólares economizados em suas contas de aposentadoria.<sup>107</sup>

Isso não é inteiramente culpa nossa. Em parte, porque nossos cérebros evoluíram em uma época que o futuro, em si, era perigoso, e nós, seres humanos, somos notoriamente ruins em nos fixarmos em acontecimentos distantes. Nossas perspectivas estão apontadas para o presente. Então, quando temos uma escolha entre uma recompensa imediata (digamos 1.000 dólares, neste momento) e uma recompensa pela qual temos que esperar (1.150 dólares, em dois anos), nós iremos escolher a primeira, mesmo que seja de nosso interesse escolher a segunda.

Os legisladores e cientistas sociais elaboraram alguns métodos que nos ajudam a superar nossas fraquezas. Uma técnica, semelhante à de Ulisses, que se amarrou a um mastro para velejar pelas sereias, restringe nossa capacidade de opção. Nós pedimos ao nosso empregador que automaticamente deduza uma quantia estipulada de todos os nossos pagamentos e deposite em nossa conta de aposentadoria – o que nos permite fazer a coisa certa, automaticamente, em vez de darmos passos afirmativos. Outra é tornar nossas escolhas e consequências mais concretas – por exemplo, lembrando-nos de que os 1.150 dólares que teremos em dois anos será um pagamento de entrada para um carro novo, para substituir o automóvel atual, que provavelmente não irá durar além de 24 meses.<sup>108</sup>

Mas Hal Herssfield, um psicólogo social da Universidade de Nova York, achou que a barreira para induzir as pessoas a economizarem para a aposentadoria era algo totalmente diferente. Trabalhando com seis colegas, ele conduziu uma série de estudos para testar outra hipótese. Em uma das experiências, Hal e sua equipe fizeram cada um dos participantes prender um capacete virtual. Metade dos participantes viu uma representação de si mesmo – um avatar – por cerca de um minuto, depois teve uma breve conversa com um representante digital de um pesquisador. A outra metade também viu um avatar de si mesmo, através do capacete. Para esse grupo, os pesquisadores utilizaram um programa de computador que envelhece os rostos para criar um avatar que mostrava a aparência que o participante teria com setenta anos, para o qual eles olharam por cerca de um minuto, depois tiveram a mesma

conversa breve com o avatar do pesquisador.

Depois, os pesquisadores deram a ambos os grupos um dinheiro para alocar numa tarefa. Eles disseram aos participantes: “Imagine que você acabou de receber 1.000 dólares, inesperadamente. Como você usaria esse dinheiro, dentre as quatro opções a seguir?”

- Usaria para comprar algo bacana, para alguém especial.
- Investiria num fundo de aposentadoria.
- Planejaria uma ocasião divertida e extravagante.
- Colocaria em minha conta bancária.

Os que viram imagens atuais de si mesmos (vamos chamar esse grupo de “Eu agora”) dirigiram uma média de 80 dólares para sua conta de aposentadoria. Os que viram as imagens de como seriam no futuro (o grupo do “Eu depois”) alocaram mais que o dobro desse valor, 172 dólares.<sup>109</sup>

Para determinar o que estava causando essa discrepância nas respostas – se era a visão do rosto envelhecido ou o lembrete do envelhecimento, de maneira geral, os pesquisadores tentaram uma experiência semelhante com um conjunto diferente de participantes. Dessa vez, metade dos participantes viu uma imagem envelhecida de si mesmo (“Eu Depois”) e metade viu uma imagem envelhecida de outra pessoa (“Você depois”). Os resultados não foram nem próximos. Os que viram a imagem de si mesmos aos setenta anos economizaram mais que os que simplesmente viram uma imagem de alguém com setenta anos. Quando os pesquisadores conduziram testes semelhantes utilizando equipamentos menos complicados do que um ambiente de realidade virtual de imersão, o padrão se manteve. O grupo do “Eu depois” sempre economizou mais.<sup>110</sup>

O problema que temos economizando para a aposentadoria, segundo mostrado por esses estudos, não é somente nossa habilidade fraca em pesar as recompensas presentes em comparação às futuras. É também a conexão – ou melhor, desconexão – entre nosso ser presente e futuro. Outra pesquisa mostrou que “pensar em si próprio no futuro evoca a ativação de padrões neurais semelhantes aos daqueles que pensam num estranho”.<sup>111</sup> Imaginar a nós mesmos no futuro é extremamente difícil – tão difícil que, na verdade, nós frequentemente pensamos em nós mesmos como uma pessoa totalmente diferente. “Para pessoas distantes de seu futuro ser, economizar é algo como uma escolha entre gastar dinheiro hoje e dar a um estranho, em alguns anos”.<sup>112</sup>

Hershfield e seus colegas descobriram que tentar resolver um problema existente – dar às pessoas um equilíbrio melhor a curto prazo e recompensas a longo prazo – era insuficiente porque esse não era o problema que a maioria precisava resolver. A descoberta dos pesquisadores foi identificar um problema novo e anteriormente desconhecido: o fato de pensarmos em nós mesmos hoje como pessoas diferentes no futuro. Uma vez que eles identificaram esse problema alternativo, foram capazes de encontrar uma solução: mostrar às pessoas uma imagem de si mesmas envelhecendo. E isso, por sua vez, abordou uma preocupação mais abrangente – incentivar as pessoas a guardarem dinheiro para sua aposentadoria.

Essa mudança conceitual demonstra a terceira qualidade necessária para induzir os outros, atualmente: clareza – a capacidade de ajudar os outros a enxergarem suas situações de formas mais novas e reveladoras, e identificar problemas que não percebiam possuir.

Há muito nos dizem que bons vendedores são hábeis solucionadores de problemas. Eles conseguem avaliar as necessidades de seus prospectos, analisar suas dificuldades e apresentar soluções favoráveis. Essa habilidade de solucionar problemas ainda é importante. Porém, hoje, quando a informação é abundante e democrática, em lugar de limitada e privilegiada, isso tem uma importância relativamente menor. Afinal, se eu sei precisamente qual é o meu problema – se quero comprar uma câmera específica, ou passar três dias de folga na praia – eu geralmente encontro a informação de que preciso para tomar minha decisão, sem qualquer auxílio. Os serviços alheios são muito mais valiosos quando estou equivocado, confuso, ou completamente perdido em relação ao meu verdadeiro problema. Nessas situações, a habilidade de induzir os outros se apoia menos na *resolução* do problema do que na *detecção* do mesmo.

## Encontrando os problemas certos para resolver

Em meados dos anos 1960, dois cientistas sociais da Universidade de Chicago, que em breve se tornariam lendas – Jacob Getzels e Mihaly Csikszentmihlyi –, começaram a estudar o assunto ardiloso da criatividade. Para uma de suas primeiras investigações, em 1964, Csikszentmihlyi foi à Escola do Instituto de Artes de Chicago, que ficava próxima, e recrutou cerca de uma dúzia de alunos da sala de arte para uma experiência. Ele os levou para um estúdio que tinha duas mesas grandes. Numa das mesas havia 27 objetos, exóticos e comuns, que a escola frequentemente utilizava em suas aulas de desenho. Csikszentmihlyi pediu aos alunos que escolhessem um ou mais objetos da primeira mesa, organizassem um modelo de natureza morta na segunda e produzissem um desenho do resultado. Os jovens artistas abordaram sua tarefa de dois modos distintos. Alguns observaram relativamente poucos objetos, rapidamente traçaram suas ideias e logo foram desenhar sua natureza morta. Outros demoraram um pouco. Manusearam mais objetos, viraram de um lado para outro, reorganizaram várias vezes, e precisaram de muito mais tempo para concluir o desenho. Segundo a visão de Csikszentmihlyi, o primeiro grupo estava tentando *resolver* um problema: como posso produzir um bom desenho? O segundo estava tentando encontrar um problema: que bom desenho eu posso produzir?

Então, Csikszentmihlyi conduziu uma pequena exposição de artes com as criações dos alunos e pediu um painel dos especialistas em arte para avaliar os trabalhos. (Esses especialistas não sabiam o que Csikszentmihlyi estava estudando, nem sabiam a fonte da arte.) Quando eles formularam a avaliação, Csikszentmihlyi descobriu que os especialistas classificaram os trabalhos dos que encontraram o problema como muito mais criativos que os solucionadores de problemas. Em 1970, Csikszentmihlyi e Getzels rastrearam esses artistas, já fora da escola e trabalhando para viver, para ver como se saíram. Cerca de metade dos alunos tinha deixado a arte de vez. A outra metade estava trabalhando e, em

grande número, bem-sucedida como artistas profissionais. A composição desse segundo grupo? Quase todos eram os descobridores dos problemas, na época de aluno. Quando Csikszentmihlyi e Getzels os procuraram novamente, no início dos anos 1980, eles notaram que os descobridores dos problemas, “18 anos depois, eram muito mais bem-sucedidos – segundo o padrão da comunidade artística – do que seus colegas” que tinham abordado os desenhos de natureza morta mais como artesãos solucionadores de problemas.<sup>113</sup> “A qualidade do problema descoberto é o prognóstico da solução que é alcançada...”, Getzels concluiu. “Na verdade, é a descoberta e a criação dos problemas, em lugar de qualquer conhecimento superior ou habilidade técnica, que geralmente distingue a pessoa criativa de outras em seu campo.”<sup>114</sup>

Embora alguns acadêmicos tenham discordado de Csikszentmihlyi e Getzels quanto à distinção entre resolver e descobrir problemas,<sup>115</sup> a pesquisa da dupla influenciou tanto o entendimento moderno quanto o estudo acadêmico da criatividade. Numa pesquisa subsequente, eles e outros estudiosos descobriram que as pessoas mais predispostas às descobertas criativas em arte, ciência e outro empreendimento tendem a ser descobridoras de problemas. Essas pessoas investigam vastas quantidades de informação e dados, frequentemente de múltiplas disciplinas; experimentam uma variedade de abordagens diferentes; estão dispostas a mudar de direção, no curso de um projeto; e geralmente levam mais tempo que seus colegas para concluir seu trabalho.

Essa visão mais atrativa da natureza dos problemas tem imensas implicações para o novo mundo das vendas. Hoje, tanto as vendas como a venda sem venda dependem mais das habilidades criativas e descobridora de problemas dos artistas, do que da visão reduzida, algorítmica e solucionadora de problemas dos técnicos. Os motivos regressam à mudança do mar, descrita no Capítulo 3. Há pouco tempo, os compradores enfrentavam vários obstáculos ao resolver problemas sozinhos. Portanto, eles recorriam aos vendedores, porque os vendedores tinham acesso à informação que os compradores não tinham. Porém, hoje o mesmo movimento da assimetria de informação para algo abordando a igualdade de informação, que deu origem ao princípio de *caveat venditor*, também está remodelando o que os compradores fazem por si mesmos e, desse modo, o que os vendedores precisam fazer para evitar a irrelevância.

Por exemplo, suponhamos que eu esteja no mercado para comprar um novo aspirador de pó. Há dez ou quinze anos, eu teria entrado numa loja, seguido até um vendedor, que estaria mais bem informado que eu, depois me fiado nele para prover o produto de que eu precisava, a um preço que fosse justo. Hoje, eu posso resolver sozinho o problema do aspirador. Posso pesquisar online e verificar as especificações e avaliações de vários modelos. Posso postar uma pergunta em minha página do Facebook e buscar recomendações dos meus amigos e “amigos”. Uma vez que eu tenha obtido algumas possibilidades, posso comparar preços apenas apertando algumas teclas. E posso encomendar da loja que estiver oferecendo o melhor negócio. Nem preciso de vendedor.

A menos que eu tenha analisado equivocadamente o meu problema.

Afinal, meu objetivo não é adquirir um aspirador de pó. É ter o piso limpo. Talvez meu problema real seja que as telas das minhas janelas não sejam suficientes para manter a

poeira de fora, e substituí-las por telas melhores irá manter minha casa inteira mais limpa quando as janelas estiverem abertas. Talvez seja o fato de que meu coletor de poeira esteja sujo demais, e um novo tapete tornará óbvia a necessidade de estar sempre aspirando. Talvez eu não deva comprar um aspirador, mas, em vez disso, deva me associar a uma cooperativa que compartilhe eletrodomésticos. Talvez haja um serviço barato de limpeza, com equipamento próprio, que atenda a minha região. Alguém que possa me ajudar a alcançar meu objetivo – piso mais limpo – de uma maneira mais inteligente, barata e que seja alguém que vou ouvir, ou de quem irei comprar.

Se eu conhecer meu problema, provavelmente poderei resolvê-lo. Se não conheço meu problema, eu talvez precise de alguém para descobri-lo.

Esse tema acaba surgindo em praticamente todas as conversas sobre vendas tradicionais. Veja, por exemplo, Ralph Chauvin, vice-presidente de vendas da Perfetti Van Melle, empresa italiana que faz a Mentos mints, ArifHead fruit chews e outras iguarias. Sua mão de obra de vendas comercializa produtos para varejistas que os estocam nas prateleiras e torcem para que os clientes comprem. Ele conta que viu uma mudança nos últimos anos. Os varejistas estão menos interessados em calcular quantos tubos de Mentos devem encomendar, e mais interessados em descobrir como melhorar todas as facetas de sua operação. “Eles estão em busca de parceiros imparciais de negócios”, Chauvin me disse. E isso muda quais os vendedores são mais premiados. Não é necessariamente os “fechamentos” que podem oferecer uma solução imediata e segura na assinatura de um contrato, segundo ele. São os que conseguem “discutir ideias com os revendedores, que revelam novas oportunidades para eles, e que percebem que não faz diferença, se fecharem ou não, naquele momento”. Usando um misto de mitigadores numéricos, conhecimento e expertise, os vendedores da Perfetti dizem aos varejistas “que tipo de doce é melhor para que eles ganhem mais dinheiro”. Isso pode significar a oferta de cinco sabores de Mentos, em vez de sete. E isso quase sempre significa incluir produtos de concorrentes. De certa forma, conta Chauvin, seus melhores vendedores pensam em seus empregos não tanto como a venda de doces, mas como a venda de perspectivas sobre o negócio de confeitos.

É semelhante em outros lugares e outras indústrias. Em Tóquio, eu sentei com Koji Takagi numa elegante sala de reuniões, na frente da estação central da cidade. Takagi é um dos maiores gurus de vendas do Japão, presidente da Celebrain, uma consultoria de vendas, e autor de vários livros. Ele me disse que logo que começou, ter acesso à informação e ser capaz de controlá-la era frequentemente determinado pelo sucesso das vendas. Hoje, com a informação onipresente, ele disse que o luxo agora está na “habilidade hipotética”, ou esclarecer o que irá acontecer a seguir. Ou veja Shyam Sankar, o sujeito do Capítulo 2, que supervisiona os engenheiros da Palantir Technologies, que vendem, mas não são vendedores. Ele me disse: A coisa mais importante que eles fazem é descobrir problemas para resolverem.

Essa transformação da resolução do problema para seu descobrimento, passando a ser um atributo central na indução aos outros, é algo bem abrangente. Por exemplo, a Haas School of Business, na Universidade da Califórnia, Berkeley, agora oferece um curso chamado “Detectando e Resolvendo Problemas”, porque, segundo seu instrutor, “parte de ser um líder

inovador está em ser capaz de encarar um problema de formas interessantes e... enxergar o que o problema realmente é antes de saltar para resolvê-lo”. E, alguns anos atrás, o Conference Board, um conceituado grupo americano de negócios, deu a 155 superintendentes de escolas públicas e 89 funcionários da iniciativa privada uma lista de habilidades, cognitivas e pediu que os participantes avaliassem essas habilidades segundo sua importância para a mão de obra atual. Os superintendentes avaliaram “a resolução de problemas” como o número um. Mas os funcionários a classificaram em oitavo lugar. A habilidade encabeçando a lista foi “detecção de problema”.<sup>116</sup>

Identificar problemas como forma de induzir os outros pega duas habilidades antigas e as vira de cabeça pra baixo. Primeiro, no passado, os melhores vendedores eram adeptos do *acesso* à informação. Hoje, eles precisam ser hábeis em fazer a *curadoria* da informação, selecionando as montanhas de dados e apresentando aos outros o que for mais relevante e esclarecedor. Segundo, no passado, os melhores vendedores eram hábeis em *responder* perguntas (em parte, porque eles tinham a informação de que seus prospectos careciam). Hoje, eles precisam ser bons ao fazerem as perguntas, revelando possibilidades, descobrindo e trazendo problemas à tona. E uma pergunta, em particular, está no topo da lista.

## Encontrando seu enquadramento

Rosser Reeves, um americano executivo de propaganda de meados do século XX, tem três alegações para a fama. Primeiro, ele cunhou o termo “proposta única de venda”, a ideia de que qualquer produto ou serviço no mercado precise especificar o que o diferencia de seus concorrentes. Segundo, ele esteve entre os primeiros homens da propaganda a produzir spots para as campanhas presidenciais televisivas americanas – incluindo uma propaganda de 1952, para Dwight D. Eisenhower, que incluiu o refrão registrado “I like Ike” (um precursor do pitch rimado que nós vamos discutir no Capítulo 7). Terceiro, Reeves é o protagonista de uma das mais famosas histórias da propaganda, que exemplifica o poder duradouro da clareza.

Os detalhes precisos da história ainda permanecem duvidosos. Ao longo dos últimos cinquenta anos, tem sido dito que frequentemente mudam. Mas o panorama geral da história é algo assim:

Numa tarde, Reeves e um amigo estavam almoçando no Central Park. No caminho de volta ao escritório deles, na Madison Avenue, eles encontraram um homem sentado no parque, pedindo dinheiro. Ele estava com uma caneca para doações e ao lado havia um cartaz de papelão escrito: SOU CEGO.

Infelizmente, para o homem, a caneca só continha algumas moedas. Sua tentativa de induzir os outros a doarem dinheiro não estava indo bem. Reeve achou saber o motivo. Ele disse ao amigo algo do tipo: “Aposto que posso aumentar drasticamente a quantidade de dinheiro que esse cara está ganhando simplesmente acrescentando três palavras a esse cartaz.” O amigo cético de Reeves aceitou a aposta.

Reeves então se apresentou ao homem confuso, explicando que ele conhecia alguma coisa de propaganda e se ofereceu para mudar ligeiramente o cartaz, para aumentar as doações. O homem concordou. Reeves pegou uma caneta piloto e acrescentou suas palavras, e ele e o amigo recuaram para ficar observando.

Quase imediatamente, algumas pessoas jogaram moedas na caneca do homem. Logo outras pessoas pararam, conversaram com ele, tiraram notas da carteira. Não demorou para que a caneca estivesse transbordando de dinheiro, e aquele, que era um cego triste, ficou radiante ao sentir os donativos.

Que palavras Reeves acrescentou?

**É primavera e**

Agora o cartaz dizia:

**É primavera e eu sou cego.**

Reeves ganhou a aposta. E nós aprendemos uma lição. A clareza depende do contraste. Nesse caso, o cartaz do mendigo induziu as pessoas do parque a se solidarizarem com ele, por uma comparação rigorosa de suas realidades à dele. Robert Cialdini, da Universidade do estado do Arizona, e um dos cientistas sociais mais importantes da última geração, chama isso de “princípio de contraste”.<sup>117</sup> Nós frequentemente entendemos algo melhor quando vemos em comparação a outra coisa do que quando vemos isoladamente. Ao longo das três últimas décadas, o trabalho de Cialdini tem remodelado o entendimento dos acadêmicos e também dos praticantes quanto à dinâmica de influenciar os outros. E um de seus principais insights é que o contraste vem de dentro e geralmente amplifica cada aspecto da persuasão.

Por esse motivo, a pergunta mais essencial que se pode fazer é: *comparado a quê?*

Você pode levantar essa questão, enquadrando sua oferta de modo a contrastar com suas alternativas e, desse modo, esclarecer suas virtudes.

A literatura acadêmica sobre enquadramento é vasta e, às vezes, conflitante.<sup>118</sup> Mas os cinco enquadramentos seguintes podem ser úteis ao prover clareza aos que você espera induzir.

## ***O enquadramento do menos***

Todos adoram opções. No entanto, amplas pesquisas têm mostrado que muito de algo bom demais pode transformar aquilo em algo ruim. Em um estudo bem conhecido, Sheena Iyengar, da Universidade de Columbia, e Mark Lepper, de Stanford, montaram stands em um mercado de luxo, em Menlo Park, Califórnia, e ofereceram aos compradores a chance de experimentar diferentes sabores de geleia, e de em seguida comprá-las. O primeiro stand oferecia 24 variedades. Uma semana depois, Iyengar e Lepper montaram outro stand, com apenas seis variedades. Não foi de surpreender que mais clientes parassem no stand com mais

variedades do que naquele com menos.

Mas quando os pesquisadores examinaram o que os clientes realmente compraram, os resultados foram tão “surpreendentes” que “pareciam desafiar a suposição fundamental intrínseca nas teorias psicológicas clássicas da motivação humana e teorias econômicas da escolha racional”. Dos consumidores que visitaram o stand com 24 variedades, somente 3% compraram geleia. No stand com uma variedade menor, 30% fizeram uma compra.<sup>119</sup> Em outras palavras, reduzir a escolha dos consumidores de 24 opções para seis resultou na venda dez vezes maior.

Ou veja um estudo mais recente. Esse pedia que os participantes imaginassem querer aprender alemão. Os pesquisadores dividiam as pessoas em dois grupos. Um grupo tinha que escolher entre um curso online do idioma alemão por 575 dólares e um pacote de programas do idioma alemão, no valor de 449 dólares. O outro grupo tinha que escolher entre o mesmo curso online de 575 dólares e o pacote de programas, de 449 dólares, *mais* um dicionário alemão. Quarenta e nove por cento das pessoas do primeiro grupo escolheu o pacote de programas, em detrimento do curso online. Mas somente 36% do segundo grupo fez essa escolha – apesar de ser um melhor negócio. “Acrescentar um item caro a uma oferta de produto pode levar ao declínio da disposição do cliente em pagar”, concluíram os pesquisadores.<sup>120</sup> Em muitos casos, acrescentar pode subtrair.

Por isso a curadoria é tão importante, principalmente em um mundo saturado de opções e alternativas. Enquadrar as opções das pessoas de um modo que restrinja suas escolhas pode ajudá-las a ver essas escolhas de forma mais clara, em vez de oprimi-las. O que Mies van der Rohe disse sobre o design de edifícios é igualmente verdade na indução daqueles que os habitam: menos é mais.

## ***O enquadramento de experiência***

Os economistas classificam o que as pessoas compram no mercado, segundo os atributos daquilo que elas compraram. Um cortador de grama pertence a uma categoria diferente de um hambúrguer, que pertence a uma categoria diferente de uma massagem. Mas os psicólogos sociais geralmente categorizam o que nós compramos segundo nossa intenção. Algumas coisas são *aquisições materiais*, “feitas com a intenção primordial de adquirir... um objeto tangível que é mantido em sua posse”. Outras são *aquisições experimentais*, “feitas com a intenção primordial de adquirir... um acontecimento ou uma série de acontecimentos que se possa vivenciar”.<sup>121</sup>

Vários pesquisadores têm demonstrado que as pessoas obtêm uma satisfação muito maior comprando experiências do que produtos. Quando Leaf Van Boven, da Universidade do Colorado, Boulder, e Thomas Gilovich, da Universidade de Cornell, pesquisaram americanos e canadenses e pediram que eles refletissem sobre o que haviam comprado recentemente, os participantes relataram que as compras experimentais os deixaram mais felizes do que as materiais. Mesmo quando as pessoas ponderam sobre suas compras *futuras*, elas esperam que as experiências as deixem mais satisfeitas que os bens

materiais.<sup>122</sup> Vários fatores explicam esse fenômeno. Por exemplo, nós nos adaptamos rapidamente às mudanças materiais. Aquela BMW espetacular, que nos encantava tanto três semanas atrás, agora é somente nosso meio de transporte para ir ao trabalho. Mas aquela trilha na Costa Oeste do Canadá fica em nossa cabeça – e, conforme o tempo passa, nós tendemos a nos esquecer de irritações pequenas (carrapatos) e nos lembramos das grandes alegrias (incrível pôr do sol). As experiências também nos dão algo do que falar, histórias para contar, o que pode nos ajudar a nos conectarmos a outras pessoas e aprofundarmos nossas próprias identidades, fontes de satisfação.

Como resultado, uma venda enquadrada em termos experimentais é mais provável levar a clientes satisfeitos e repetir negócios. Portanto, se você estiver vendendo um carro, vá com calma ao enfatizar o rico estofamento de couro corintiano dos assentos. Em vez disso, frise o que o carro irá permitir que o comprador faça – ver lugares, visitar velhos amigos e criar seu álbum de memórias.

## *O enquadramento de rótulo*

Se você estudou economia, se viveu ao longo da Guerra Fria, ou jogou alguns jogos de tabuleiros, você provavelmente tem familiaridade com o Dilema do Prisioneiro. O cenário básico é assim: A e B foram presos por um crime, mas a polícia e os promotores não possuem provas suficientes para condená-los. Então, eles decidem fazer pressão, interrogando os dois suspeitos, separadamente. Se A e B se mantiverem em segredo, cada um deles receberá uma pena leve – um mês, sem provas específicas. Se ambos confessarem, cada um receberá uma pena de seis meses. Mas se A confessar e B ficar quieto, B pega dez anos de prisão e A é libertado. Igualmente, se B confessar e A ficar quieto, A pega dez anos e B está livre. Obviamente, A e B estariam melhor se colaborassem um com o outro, ou seja, mantendo suas bocas fechadas. Mas, se um dos dois não puder confiar no outro, ele está arriscando uma pena longa na cadeia, caso seu parceiro o traia – e esse, resumindo, é o dilema.

Em 2004, cientistas sociais do Interdisciplinary Center, em Israel, da Academia da Força Aérea Americana e da Universidade de Stanford recrutaram participantes para jogar esse jogo. Mas eles mudaram o nome. Para um grupo, eles chamaram de “Jogo de Wall Street”; para outro, “Jogo Comunitário”. Será que uma manobra tão inócua quanto modificar o rótulo alcança resultados tão expressivos que alterem o comportamento?

Certamente.

No Jogo de Wall Street, 33% dos participantes colaboraram e foram libertados. Mas no Jogo Comunitário, 66% chegaram a um resultado de benefício mútuo.<sup>123</sup> O rótulo ajudou as pessoas a responderem a pergunta “comparado a quê?”. Ela colocou o exercício no contexto, deu uma dica do que era esperado e mudou o comportamento por um ou dois fatores.

Algo semelhante aconteceu em 1975, em três salas de aula da quinta série, em escolas públicas de Chicago. Lá, um trio de pesquisadores, da Universidade Northwestern, aleatoriamente designou turmas para os três grupos. Ao longo de uma semana, aos alunos de

um grupo foi dito que eles eram extremamente caprichosos, na verdade, uma das turmas mais caprichosas da escola, e isso foi dito por professores, zeladores e outras pessoas. As crianças do segundo grupo foram apenas acostumadas a serem caprichosas – lhes foi dito para recolher seu lixo, arrumar as carteiras e manter a sala limpa. O terceiro grupo era o controle. Quando os investigadores mais tarde mediram o lixo nas salas de aula e compararam com os detritos em outras salas, comparando aos níveis anteriores ao início da experiência, os resultados foram inequívocos. O grupo mais caprichoso foi, de longe, o primeiro – aquele que foi rotulado “caprichoso”. Simplesmente por designar esse rótulo positivo – ajudando os alunos a se enquadrarem em comparação ao outros –, elevando seu comportamento.

## ***O enquadramento maculado***

Será que algo negativo pode se tornar positivo, quando se trata de induzir os outros? Foi isso que três professores de marketing investigaram, em um estudo de 2012. Numa das experiências, eles apresentaram informações sobre um par de botas de escalada, como se os participantes estivessem comprando-as online. Para metade do grupo, os pesquisadores listaram todas as coisas ótimas sobre as botas – solados ortopédicos, material à prova d’água, garantia de cinco anos etc. Para a outra metade, eles incluíram a mesma lista de dados positivos, mas seguiram com um negativo – infelizmente, só há duas cores disponíveis. Notavelmente, em muitos casos, as pessoas que receberam uma pequena dose de informação negativa foram mais inclinadas a comprar as botas do que aquelas que receberam exclusivamente informações positivas.

Os pesquisadores batizaram esse fenômeno de “efeito maculador” – em que “acrescentar um pequeno detalhe negativo numa descrição positiva pode dar a essa descrição um impacto mais positivo”. Mas o efeito maculador parece só funcionar em duas circunstâncias. Primeiro, as pessoas que processam a informação precisam estar no que os pesquisadores chamam de “estado de pouco esforço”. Ou seja, em vez de focarem determinantemente na decisão, elas estão processando com um pouquinho menos de esforço – talvez porque estejam ocupadas ou distraídas. Segundo, a informação negativa deve seguir a informação positiva, não o inverso. Mais uma vez, a comparação cria clareza. “A lógica essencial é que, quando os indivíduos encontram a informação negativa fraca, depois de já terem recebido a informação positiva, a informação negativa fraca ironicamente enfatiza ou aumenta o destaque da informação positiva”.<sup>124</sup>

Então, se você estiver apresentando seu caso para alguém que não está pesando atentamente cada palavra, relacione todos os pontos positivos – mas acrescente um leve negativo. Ser honesto sobre a existência de um pequeno maculador pode enfatizar sua oferta da verdadeira beleza.

## ***O enquadramento potencial***

Até agora, nós vimos a venda de geleia gourmet, de software do idioma alemão, e de um par ligeiramente maculado de botas. Mas que enquadramento é o melhor, quando vendemos a nós mesmos? Nosso instinto inicial e muito sensível é que devemos utilizar um enquadramento de realização – e enfatizar os negócios que já fechamos, os departamentos em que demos uma virada, os prêmios que acumulamos.

Mas em um estudo fascinante de 2012, Zakary Tormala e Jayson Jia, da Universidade de Stanford, e Michael Norton, da Faculdade de Negócios de Harvard, sugerem uma abordagem diferente. O que realmente devemos fazer, segundo eles, é enfatizar nosso *potencial*. Por exemplo, esses pesquisadores colocam participantes no papel de diretor geral de uma Associação Nacional de Basquete, com a tarefa de fechar contratos para os jogadores. Alguns participantes tiveram que oferecer um contrato a um jogador com cinco anos de experiência, que já tinha realizações expressivas. Outros tiveram que oferecer um contrato a um novato que era projetado para obter essas mesmas estatísticas durante suas cinco primeiras temporadas. Em média, os participantes deram ao jogador veterano números sólidos em salário, passando de quatro milhões, em seu sexto ano. Mas disseram que para a sexta temporada do novato não esperavam pagar-lhe mais de *cinco* milhões. Igualmente, os pesquisadores testaram dois anúncios no Facebook, para o mesmo comediante. Metade dos anúncios dizia que o comediante, Kevin Shea, “seria o próximo grande sucesso”. A outra metade dizia que “ele é o próximo grande sucesso”. O primeiro anúncio gerou muito mais cliques e “curtir” do que o segundo. Os pesquisadores escreveram que a grande peculiaridade da pesquisa foi o fato de que “o potencial para ser bom é algo que pode ter a preferência, acima do que é de fato bom, pela mesma coisa”.<sup>125</sup>

As pessoas frequentemente acham o potencial mais interessante do que o realizado, porque é mais incerto, argumentam os pesquisadores. Essa incerteza pode levar as pessoas a pensarem mais profundamente sobre a pessoa que estão avaliando – e o processamento mais intenso que isso exige pode levar a mais e melhores motivos para que a pessoa seja uma boa escolha. Portanto, da próxima vez que você estiver se vendendo, não se fixe somente no que realizou ontem. Também enfatize a promessa do que pode conseguir amanhã.

## Encontrando uma opção indicativa

Uma vez que você tenha encontrado o problema e o enquadramento, você tem mais um passo. Você precisa dar às pessoas uma opção indicativa.

Um estudo sobre um evento de angariação de alimentos, numa faculdade, ilustra esse ponto. Foi pedido aos alunos que indicassem dois grupos de colegas – os que seriam “menos prováveis” de contribuir para angariar os alimentos e os “mais prováveis” de fazê-lo. Os pesquisadores dividiram cada grupo ao meio. Mandaram uma carta à metade do grupo menos provável e metade do grupo mais provável, endereçando os estudantes pelo nome, à pedindo que eles doassem um tipo específico de alimento, e incluindo um mapa do local onde deveriam deixá-lo. Alguns dias depois, os pesquisadores deram a esses alunos um telefonema de lembrete.

A outra metade de cada grupo – novamente, metade dos menos prováveis de doar, e metade dos mais prováveis – recebeu uma carta diferente. Os pesquisadores mandaram as cartas endereçadas com “Prezado Aluno”, em vez de mandá-la a uma pessoa específica. A carta não pedia um tipo específico de comida, nem incluía um mapa. Esses alunos tampouco receberam uma ligação como lembrete.

O que foi mais importante, a disposição dos alunos ou o conteúdo das cartas?

Dentre os alunos do grupo menos provável que receberam a carta detalhada, o incrível número 0% contribuiu com a angariação de alimento. Mas seus colegas mais dispostos a contribuir, que tinham recebido a mesma carta, não chegaram a admirar os pesquisadores por sua benevolência. Somente 8% fez uma doação de comida.

No entanto, a carta que deu os detalhes de como agir teve um grande efeito. 25% dos alunos considerados menos prováveis de contribuir, na verdade, fizeram uma contribuição quando receberam a carta com um pedido concreto, um mapa e a localização para a doação. O que os induziu não foi o pedido em si, mas o fato de os solicitantes proverem uma saída para chegarem ao seu destino. Um pedido específico acompanhado por um meio claro de ser feito acabou fazendo com que o grupo menos provável doasse comida, e o fizesse três vezes mais que o grupo mais provável que não havia recebido uma orientação clara de ação.<sup>126</sup>

A lição: clareza na forma de pensar, sem clareza na forma de agir, pode não induzir as pessoas.

**E**ste capítulo também é, de certa forma, sobre indicações. Espero que você tenha visto, na Segunda Parte, que as qualidades atualmente necessárias para a venda e vendas sem venda – o novo ABC – incluem uma mente sagaz, um toque perito e uma noção de possibilidade. Eles lhe mostraram a forma de ser. Mas você também tem que saber o que fazer. Para isso, depois que você tiver olhado o Exemplo de Caso da Clareza, por favor, siga à Terceira Parte.

<sup>107</sup> Alicia H. Munnell, Anthony Webb, Luke Delorme e Francesca Golub-Saas, “National Retirement Risk Index: How Much Longer Do We Need To Work?” Center for Retirement Research Report, no. 12-12 (junho de 2012); Teresa Ghilarducci, “Our Ridiculous Approach to Retirement” *New York Times*, 21 de julho de 2012.

<sup>108</sup> Veja, por exemplo, Shane Frederick, Nathan Novemsky, Jin Wang, Ravi Rhar, e Stephen Nowlis, “Opportunity Cost Neglect”, *Journal of Consumer Research*, 36 (2009): 553-61.

<sup>109</sup> Hal. E. Hershfield, Daniel G. Goldstein, William F. Sharpe, Jesse Fox, Leo Yeykelis, Laura L. Cartensen e Jeremy N. Bailenson, “Increasing Saving Behavior Through Age-Processed Renderings of the Future Self”, *Journal of Marketing Research* 48 (2011): S23-S-37.

<sup>110</sup> Hershfield et al., “Increasing Saving Behavior”.

<sup>111</sup> Ibid., citando Hal Erner-Hershfield, M. Tess Garton, Kacey Ballard, Gregory R. Samanez-Larken e Brian Knutson, “Don’t Stop Thinking About Tomorrow: Individual Differences in Future-Self Continuity Account for Saving”, *Judgement and Decision Making* 4 (2009): 280-86.

<sup>112</sup> Hershfield et al., “Increasing Saving Behavior”.

<sup>113</sup> Jacob Getzels e Mihaly Csikszentmihalyi, *The Creative Vision: A Longitudinal Study of Problem Finding in Art* (New York: Wiley, 1976); Mihaly Csikszentmihalyi e Jacob Getzels, “Creativity and Problem Finding”, em Frank H. Farley e Ronald

W. Neperud, eds., *The Foundations of Aesthetics, Art and Art Education* (New York: Praeger, 1988). A própria citação aparece em Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (New York: Harper Perennial, 1981), 277.

[114](#) J. W. Getzels, “Problem Finding: A Theoretical Note”, *Cognitive Science* 3 (1979): 167-72.

[115](#) Veja, por exemplo, Herbert A. Simon, “Creativity and Motivation: A Response to Csikszentmihalyi”, *New Ideas in Psychology* 6 (1989): 177-81; Stéphanie Z. Dudek e Rémi Cote, “Problem Finding Revisited”, em Mark A Runco, ed., *Problem Finding, Problem Solving, and Creativity* (Norwood, NJ: Ablex, 1994).

[116](#) The Conference Board, *Ready to Innovate: Are Educators and Executives Aligned on the Creative Readiness of the U.S. Workforce?* Research Report R-1424-08-RR (outubro de 2008), disponível em: [http://www.artusa.org/pdf/information\\_services/research/policy\\_roundtable/readytoinnovatefull.pdf](http://www.artusa.org/pdf/information_services/research/policy_roundtable/readytoinnovatefull.pdf).

[117](#) Robert B. Cialdini, *Influence: Science and Practice*, 5th ed. (Boston, Allyn & Bacon, 2009), 12-16.

[118](#) Para uma boa introdução, veja Daniel Kahnemann e Amos Tversky, “The Framing of Decisions and the Psychology of Choice”, *Science* 211 (1981): 453-58; Daniel Kahneman e Amos Tversky, “Rational Choice and the Framing of Decisions”, em Robin M. Hogarth e Melvin W. Reder, eds., *Rational Choice: The Contrast Between Economics and Psychology* (Chicago: University of Chicago Press, 1987); Erving Goffman, *Framing Analysis: An Essay on the Organization of Experience* (Cambridge MA: Harvard University Press, 1974).

[119](#) Sheena S. Iyengar e Mark R. Lepper, “When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?” *Journal of Personality and Social Psychology* 79(2000): 995-1006.

[120](#) Aaron R. Brough e Alexander Chernev, “When Opposites Detract: Categorical Reasoning and Subtractive Valuations of Product Combinations”, *Journal of Consumer Research* 39 (agosto de 2012): 1-16, 13.

[121](#) Leaf Van Boven e Thomas Gilovich, “To Do or to Have? That Is the Question”, *Journal of Personality and Social Psychology* 85 (2003): 1193-1202, 1194.

[122](#) Ibid.

[123](#) Varda Liberman, Steven M. Samuels e Lee Ross, “The Name of the Game: Predictive Power of Reputations Versus Situational Labels in Determining Prisoner’s Dilemma Game Moves”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 30 (setembro de 2004): 1175-85.

[124](#) Danit Ein-Gar, Baba Shiv e Zakary L. Tormala, “When Blemishing Leads to Blossoming: The Positive Effect of Negative Information”, *Journal of Consumer Research* 38 (2012): 846-59.

[125](#) Zakary Tormala, Jayson Jia e Michael Norton, “The Preference for Potential”, *Journal of Personality and Social Psychology* 103 (outubro de 2010): 567-83.

[126](#) Essa explicação é baseada num relato em *The Person and the Situation* (London: Pinter & Martin, 2011), 132-33, de Lee Ross e Richard E. Nisbett).

# **EXEMPLO DE CASO**

Clareza

## Esclareça os motivos alheios com duas perguntas “irracionais”

Michael Pantalon é cientista pesquisador da Faculdade de Medicina de Yale e uma autoridade em “entrevista motivacional”. Essa técnica, que se originou em terapia e aconselhamento, mas se espalhou para outras áreas, busca dar a centelha da mudança do comportamento, não coagindo as pessoas, nem lhes prometendo recompensas, ou ameaçando-as com punições, mas tateando seus ímpetos interiores. E perguntas são as ferramentas mais eficazes para extrair as inclinações de dentro das pessoas.

No entanto, para o propósito de induzir os outros, as perguntas não são todas criadas de forma igual, diz Pantalon. “Eu descobri que todas as perguntas racionais são ineficazes para motivar pessoas resistentes. Em vez disso, descobri que perguntas irracionais, na verdade, motivam mais as pessoas”, ele escreveu.

Então, suponha que sua filha está enrolando, procrastinando e negando, de um modo geral, resistindo a estudar para uma prova de álgebra importante, de fim de ano. Usando a abordagem de Pantalon, você não diria “Mocinha, você precisa estudar”, ou “Por favor, por favor, estude para o teste”. Em vez disso, você faria duas perguntas.

**Pergunta 1. “Numa escala de 1 a 10, com 1 significando ‘nem um pinga pronta’ e 10 significando ‘totalmente pronta’, como você se julga para estudar?”**

Depois que ela der sua resposta, prossiga a:

**Pergunta 2. “Por que você não escolheu um número menor?”**

“Essa é a pergunta que pega todos desprevenidos”, escreveu Pantalon, em seu livro *Instant Influence*. Perguntar por que o número não é *menor* é catalisador. A maioria das pessoas que resiste fazer ou acreditar em alguma coisa não tem uma posição binária, de desliga ou liga, sim ou não. Portanto, não faça uma pergunta binária. Se o seu prospecto tiver a mínima vontade de se mexer, segundo Pantalon, pedir que ela se localize naquela escala de 1 a 10 pode expor um aparente “Não” como um “Talvez”.

Até mais importante, conforme sua filha explicar suas razões para ser um 4, em lugar de um 3, ela começa a anunciar suas próprias razões para estudar. Ela passa da posição de defender seu comportamento atual para articular o motivo para que, em certo grau, ela queria se comportar de forma diferente. E isso, segundo Pantalon, permite que ela esclareça seus motivos pessoais, positivos e intrínsecos para estudar, o que aumenta as chances de que ela de fato o faça.

Portanto, numa escala de 1 a 10, o quanto você está preparado para experimentar a técnica de duas perguntas de Pantalon? E por que seu número não é menor?

# Experimente uma sacudida do desconhecido

A clareza, como aprendemos, depende de comparação. Mas, muitas vezes, nós nos tornamos tão entranhados em nossas maneiras que mal notamos o que estamos fazendo, ou por que estamos fazendo – o que pode prejudicar nossa capacidade de levar clareza aos outros. Às vezes, como diz o psicólogo Sam Sommers, da Universidade Tufts, “é preciso uma sacudida do desconhecido para lembrá-lo o quanto você está cego em relação aos seus arredores”.

Então, dê a si mesmo, uma das seguintes:

*Uma sacudidela:* Sente-se no lado oposto da mesa, em sua próxima reunião. Vá de casa para o trabalho por um trajeto diferente do habitual. Em vez de pedir o que sempre escolhe, em seu restaurante favorito, escolha o décimo primeiro prato do cardápio.

*Uma meia sacudida:* Passe um dia mergulhado em um ambiente que não é tipicamente o seu. Se você for professor escolar, passe um tempo no escritório de advocacia de um amigo. Se for contador, tire uma tarde e passe com um salva-vidas ou guarda florestal.

*Um tranco:* Viaje a outro país, com uma cultura diferente da sua. Você provavelmente voltará sacudido – e esclarecido.

## Torne-se um curador

Antigamente, nosso desafio era *acessar* informação. Hoje em dia, nosso desafio é fazer sua *curadoria*. Para dar sentido ao mundo, para nós mesmos e aos que esperamos induzir, precisamos passar por um fluxo maciço que diariamente vem em nossa direção – selecionando o que é relevante e descartando o que não é. O problema é que a maioria de nós não tem qualquer método para atacar a loucura. Felizmente, Beth Kanter – uma especialista em organizações sem fins lucrativos, tecnologia e mídias sociais – criou um processo de três passos para novatos.

- 1. Busque.* Uma vez que você tiver definido a área em que quer fazer a curadoria (por exemplo, a reforma do Ensino Médio, ou as últimas tendências da moda em skates, ou as virtudes e imperfeições nos seguros de financiamentos imobiliários), elabore uma lista das melhores fontes de informação. Depois, dedique um tempo para olhar essas fontes regularmente. Kanter recomenda ao menos quinze minutos, duas vezes ao dia. Conforme você pesquisar, selecione os itens mais interessantes.
- 2. Perceba.* Aqui está o ponto onde você acrescenta valor real, ao dar sentido ao material que compilou. Isso pode ser simples como fazer uma lista anotada de links da internet, ou até fazer uma manutenção regular de seu próprio blog. Ela recomenda que essa lista de fontes seja consultada diariamente.

3. *Compartilhe*. Uma vez que você tiver coletado as coisas boas e organizado de maneira ordenada, você está pronto para compartilhar com seus colegas, prospectos, ou toda sua rede social. Você pode fazer isso através de um e-mail comum, de uma newsletter, ou usando Facebook, Twitter ou LinkedIn. Conforme você compartilhar, ajudará os outros a enxergarem sua própria situação sob uma nova luz, e possivelmente irá revelar problemas ocultos que você pode resolver.

“Colocar em prática a curadoria de conteúdo é em parte uma forma de arte e em parte ciência, porém, é mais sobre a prática diária”, escreve Kanter. Para mais, veja seu texto “Content Curation Primer”: <http://www.bethkanter.org/content-curation-101/>.

## Aprenda a fazer perguntas melhores

No novo mundo das vendas, ser capaz de fazer as perguntas certas é mais valioso do que dar as respostas certas. Infelizmente, nossas escolas geralmente têm ênfase oposta. Elas nos ensinam como responder, mas não como perguntar. O pessoal do Right Question Institute está tentando corrigir esse desequilíbrio. Eles arranjaram um método que os educadores utilizam para ajudar os alunos a fazer perguntas melhores – e que pode auxiliar até aqueles entre nós que se formaram lá atrás, no século XX.

Antes que você faça sua próxima ligação de vendas, ou talvez antes daquela reunião meio estranha, com sua ex-esposa, ou seu chefe irritante, experimente o passo a passo na Question Formulation Technique, da RQI.

### ***1. Produza suas perguntas***

Elabore uma lista de perguntas, escrevendo o máximo que conseguir pensar, sem parar para julgar, discutir, ou responder nenhuma delas. Não edite. Apenas escreva as perguntas que surgirem na cabeça. Mude quaisquer afirmações para perguntas.

### ***2. Melhore suas perguntas***

Repasse sua lista de perguntas e classifique cada uma como “de finalização fechada” (perguntas que podem ser respondidas com “sim” ou “não”, ou apenas uma palavra) ou “de finalização aberta” (perguntas que exigem explicação e não podem ser respondidas com “sim” ou “não”, nem somente uma palavra). Depois, olhando os dois tipos de perguntas, pense sobre as vantagens e desvantagens de cada variedade. Finalmente, para algumas perguntas de finalização fechada crie uma de finalização aberta, e para algumas de finalização aberta crie uma de finalização fechada.

### 3. *Priorize suas perguntas*

Escolha suas três perguntas mais importantes. Pense no motivo para que as tenha escolhido. Depois edite mais uma vez, para que fiquem superclaras.

Através desse processo, você pode identificar um trio de perguntas poderosas que pode fazer à pessoa do outro lado da mesa. E essas perguntas podem ajudá-lo a esclarecer onde se situa e para onde deve ir.

Encontre mais informações sobre isso em: <http://www.rightquestion.org>.

### Leia esses livros

Vários livros discutem alguns dos temas deste capítulo – desde o enquadramento dos argumentos, até como detectar problemas e fazer curadoria de informação. Esses são meus cinco prediletos:

*Influence: Science and Practice*, de Robert Cialdini. Cialdini fez mais pela evolução do conhecimento da persuasão do que qualquer outra pessoa no mundo. Esse livro é seu clássico. Você precisa lê-lo. Sério. Vá comprar agora. Seus workshops públicos, dos quais participei, também são excelentes. Mais informação em <http://www.influenceatwork.com>.

*Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*, de Chip Heath e Dan Heath. Os irmãos Heath são dignos sucessores de Cialdini. O primeiro livro deles, que foi lançado em 2007, é uma gema. Ele irá ensiná-lo a criar mensagens que se fixam, através dos princípios da simplicidade, imprevisão, solidez, credibilidade, emoções e histórias.

*Switch*, de Chip Heath e Dan Heath. Três anos depois de *Made to Stick*, os irmãos Heath lançaram outro livro igualmente bom. Esse é sobre mudança, a qual eles explicam depender do elefante emocional e do cavaleiro racional que trabalha no concerto. (Pode acreditar, faz sentido.)

*Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think*, de Brian Wansink. O oposto da clareza é a obscuridade. E a prima mais próxima da obscuridade é a negligência – estado em que se está alheio. Wansink mostra como a alienação nos torna presas de persuasivos ocultos que nos fazem comer excessivamente, sem que sequer saibamos.

*Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness*, de Richard H. Thaler e Cass R. Sunstein. Dois professores percorrem o campo da economia comportamental para revelar como alterar a “arquitetura de escolha” pode fazer com que as pessoas tomem decisões melhores sobre suas vidas.

### Pergunte os cinco porquês

Vocês que têm filhos pequenos em casa, têm família e talvez até se irrite com o constante por que, por que, por que. Mas há um motivo para que as pessoinhas estejam sempre fazendo essa pergunta. Eles estão tentando descobrir como funcionam as coisas nesse mundo louco

em que vivemos. O pessoal na IDEO, empresa premiada em inovação e design, aprendeu a lição dos que têm menos de cinco anos num dos métodos que eles utilizam para encontrar problemas de design.

Eles chamam a técnica de “Os Cinco Porquês”. Funciona assim: quando você quer entender que tipo de problema alguém tem, pergunte “Por quê?”. Depois, ao ouvir a resposta, pergunte outra vez “Por quê?”. E de novo e de novo, num total de cinco.

Sim, isso pode irritar a pessoa a quem você estiver perguntando. Mas você talvez se surpreenda pelo que irá descobrir. Conforme a IDEO explica, “esse exercício força as pessoas a examinarem e expressarem os motivos intrínsecos para seu comportamento e atitudes”. E isso pode ajudá-lo a descobrir problemas ocultos que precisam muito ser resolvidos.

## Encontre o um por cento

Há muito tempo, quando eu estava na faculdade de direito, fiz um curso chamado “Transações de Negócios Internacionais”, lecionado por um professor chamado Harold Hongju Koh. Não me lembro muito bem das particularidades do que aprendemos naquele semestre – algumas coisas sobre cartas de crédito, eu acho, e sobre o Foreign Corrupt Practices Act. Mas eu nunca me esqueci de uma coisa que o Professor Koh nos disse, em aula, numa tarde de primavera.

Ele disse que no intuito de entendermos o direito – ou, na verdade, qualquer coisa – a chave é focar no que ele chamou de o “um por cento”. Não se perca na praga dos detalhes, ele nos urgiu. Em vez disso, pense sobre a essência do que você está examinando – naquele um por cento que dá vida aos outros noventa e nove. Compreenda aquele um por cento, e ser capaz de explicá-lo aos outros é a marca registrada das mentes fortes e dos bons advogados.

A clareza funciona segundo a mesma lógica. Independentemente de você estar vendendo computadores a uma empresa gigante, ou estipulando o novo horário para que seu caçula vá pra cama, pergunte a si mesmo: “O que é o um por cento?” Se você conseguir responder essa pergunta e transmitir isso aos outros, eles provavelmente serão induzidos.

# Terceira Parte

O que fazer

## 7.

### Faça um Pitch

No outono de 1853, um artesão americano chamado Elisha Otis, que tinha encontrado uma solução para um dos problemas mais difíceis da engenharia da nova era, saiu em busca de um palco para demonstrar sua invenção.

À época, muitos prédios americanos já tinham elevador. Mas a mecânica através da qual essas estruturas rudes funcionavam – uma combinação de cordas, roldanas e esperança – não tinha mudado muito desde os dias de Arquimedes. Um cabo grosso puxava uma plataforma para cima e para baixo numa haste que geralmente funcionava bem – a menos que o cabo arrebentasse, de modo que a plataforma colidiria no chão e destruiria o conteúdo do elevador.

Otis tinha descoberto um jeito de evitar esse defeito. Ele anexou uma mola de vagão à plataforma e instalou barras de engrenagens dentro da haste, para que, se a corda arrebentasse, a mola de vagão com o freio de segurança seria automaticamente acionada e evitaria o mergulho do elevador. Foi uma invenção com imenso potencial para economizar dinheiro e vidas, mas Otis enfrentou um público cético e temeroso.

Então, ele alugou o principal salão de exposições do que, à época, era o maior salão de convenções da cidade de Nova York. No chão do salão, ele construiu uma plataforma aberta de elevador, com uma haste na qual a plataforma podia ser erguida e baixada. Numa tarde, ele reuniu os frequentadores das convenções para uma demonstração. Ele subiu na plataforma e orientou seu assistente a içar o elevador até sua altura máxima, cerca de três andares do chão. Então, enquanto olhava a multidão abaixo, Otis pegou um machado e decepou a corda que estava suspendendo o elevador no ar.

O público resfolegou. A plataforma despencou. Porém, em segundos, o freio de segurança foi acionado e parou a descida do elevador. Ainda vivo e de pé, Otis olhou abaixo, para a multidão abalada e disse: “Tudo seguro, cavalheiros. Tudo seguro.”<sup>127</sup>

O momento marcou dois fatos inéditos. Foi a primeira demonstração de que um elevador era seguro para transportar pessoas. (A essa altura, como você já pode imaginar, Otis prosseguiu e fundou a Empresa de Elevadores Otis.) E, mais importante para nossos propósitos, essa foi uma forma simples, sucinta e eficaz de transmitir uma mensagem complexa e de induzir os outros – foi o primeiro pitch de elevador do mundo.

Na Segunda Parte, nós aprendemos a forma de *ser* – as três qualidades necessárias para vendas e vendas sem venda. Aqui na Terceira Parte (Capítulos 7, 8 e 9), eu vou discutir sobre o que *fazer*, enfocando três habilidades: fazer o *pitch*, improvisar e servir. Este capítulo tem a ver com a realização do pitch – a capacidade de destilar o ponto de vista à sua essência persuasiva, de forma bem parecida com o que Otis fez, nos idos de 1853. E

para entender a dinâmica desse processo e o propósito do pitch em si, o lugar para começar é Hollywood.

## Lições de Tinseltown

O pitch está no epicentro da indústria do entretenimento. Os executivos da televisão e do cinema fazem reuniões com os autores e outros sujeitos criativos, que fazem o pitch de suas ideias para o próximo campeão de bilheteria ou seriado de grande sucesso na TV. Os próprios longas-metragens oferecem um vislumbre nessas sessões. “É *Entre Dois Amores (Out of Africa)* que encontra *Uma Linda Mulher (Pretty Woman)*”, promete um autor ávido na sátira hollywoodiana de *O Jogador (The Player)*.”, É como *Os Deuses Devem Estar Loucos (The Gods Must Be Crazy)*, só que a garrafa de Coca é uma atriz!” Mas o que realmente se passa por trás das paredes daquele estúdio é geralmente um mistério, motivo pelo qual dois professores de negócios decidiram pairar nos bastidores para ter uma visão mais próxima.

Kimberly Elsbach, da Universidade da Califórnia, Davis, e Roderick Kramer, da Universidade Stanford, passaram cinco anos no miolo do processo de pitch de Hollywood. Eles sentaram como observadores em dúzias de reuniões de pitch, analisaram transcritos de sessões de pitch e entrevistaram roteiristas, agentes e produtores. O estudo premiado<sup>128</sup> que eles escreveram para a *Academy of Management Journal* oferece um excelente guia até para aqueles de nós que estão na sala de estar, no lado do expectadores, quando o vídeo é mostrado.

A descoberta principal que eles fizeram foi que o sucesso de um pitch depende tanto do receptor quanto do lançador. Em particular, Elsbach e Kramer descobriram que por trás desse ritual elaborado havia dois processos. No primeiro, o receptor (ou o executivo) usava uma variedade de dicas físicas e comportamentais para rapidamente examinar a criatividade do lançador (ou o autor). Os receptores viam como dicas positivas o fervor, a perspicácia e a peculiaridade – e a atração evasiva, o esforço excessivo e a oferta de muitas ideias diferentes como dicas negativas. Nos primeiros minutos, se o receptor classificasse o lançador como “não criativo”, a reunião estava essencialmente terminada, mesmo que não tivesse de fato chegado ao fim.

Mas, para os lançadores, aterrissar na classificação criativa não era o suficiente, porque um segundo processo estava em andamento. Nos pitches de maior sucesso, o lançador não forçava a ideia no receptor até arrancar um sim. Em vez disso, ele convidava a outra parte como um colaborador. Quanto mais executivos – geralmente referidos pelos colegas como “aqueles de terno” – podiam contribuir, melhor se tornava a ideia, e mais provável de conseguir um sinal verde. As sessões mais valiosas foram aquelas em que o receptor “se torna tão engajado pelo lançador que o processo faz lembrar uma parceria”, segundo descoberto pelos pesquisadores.<sup>129</sup> “Uma vez que o receptor se sente como um colaborador criativo, diminuem as probabilidades de rejeição”, conta Elsbach.<sup>130</sup> Alguns dos participantes do estudo tinham seu modo próprio de descreverem essa dinâmica. Um

produtor ganhador do Oscar disse aos professores: “A certa altura, o autor precisa recuar, como criador da história. E deixar (o executivo) projetar o que ele precisa, em cima da sua ideia, o que torna a história completa pra ele.” No entanto, “num pitch mal-sucedido”, explicou outro produtor, “a pessoa simplesmente não flui, ou não ouve bem”.<sup>131</sup>

A lição aqui é crítica: o propósito de um pitch não é necessariamente induzir os outros, de imediato, para que adotem sua ideia. O propósito é oferecer algo tão atraente que dê início a uma conversa, traga a outra pessoa como participante, e acabe chegando a um desfecho que agrade as duas partes. Em um mundo onde os compradores têm vasta informação e uma variedade de opções, o pitch é geralmente a primeira palavra, mas raramente a última.

## Os seis sucessores do pitch de elevador

A descoberta de Elisha Otis teve um efeito catalisador em muitas indústrias, incluindo o negócio de consultoria. Quase desde o momento em que os elevadores se tornaram um lugar comum, gurus como Dale Carnegie nos aconselharam a estar sempre prontos com nosso “discurso de elevador”. A ideia era que se você viesse entrando num elevador e encontrado o chefe, precisaria estar pronto para explicar quem você era e o que fazia – entre o tempo que as portas se fechassem e se abrissem novamente, já em seu andar.

Durante o século XX, por várias décadas, o pitch de elevador era um procedimento padrão. Mas o tempo e a tecnologia mudam. No século XXI, essa prática se tornou um tanto gasta por pelo menos dois motivos. Primeiro, as organizações de hoje são geralmente mais democráticas do que eram no mundo estratificado dos ternos de flanela cinza. Muitos presidentes de empresas, mesmo nas grandes corporações, sentam em cubículos como todo mundo, ou em andares de espaço aberto que permitem contato e colaboração. A porta fechada é cada vez menos a norma. Há cinquenta anos, a única chance que você tinha de talvez se comunicar com o presidente da empresa era no elevador. Hoje, nós podemos passar por sua estação de trabalho, mandar um e-mail para ele, ou fazer uma pergunta numa reunião geral. Segundo, quando aquele presidente do meio do século XX saía do elevador e regressava ao seu escritório, ele provavelmente tinha algumas ligações, memorandos e reuniões com as quais lidar. Hoje em dia, todos – seja o cabeça da organização ou uma recém-contratação – enfrentam uma torrente de informação. O McKinsey Institute Global estima que o americano típico ouça ou leia mais de cem mil palavras por dia.<sup>132</sup> Se nós deixamos nossa mesa por alguns minutos para pegar uma xícara de café, ao regressarmos somos recebidos por novos e-mails, mensagens de texto e tweets – sem mencionar todas as postagens de blogs que não lemos, os vídeos que não assistimos e, se temos mais de quarenta anos, as ligações que não retornamos.

Hoje nós temos mais oportunidade de transmitir nossa mensagem do que Elisha Otis jamais imaginou. Mas nossos receptores têm muito mais distrações do que aqueles convencionais, em 1853, que se reuniram para assistir a Otis não despencar para a morte. Como resultado, nós precisamos ampliar nosso repertório de pitches para uma era de atenção limitada e *caveat venditor*.

Ao longo dos últimos anos, eu venho coletando pitches em qualquer lugar que possa encontrá-los. Baseado em minha pesquisa, aqui estão seis sucessores promissores para o pitch de elevador – o que eles são, por que funcionam e como você pode usá-los para começar uma conversa que leva à indução aos outros.

## *1. O pitch de uma palavra*

O pitch básico para uma época de poucos espaços de atenção começa com uma única palavra – e não vai adiante.

O pitch de uma palavra deriva, em parte, de Maurice Saatchi, que, com seu irmão Charles, fundou as agências de propaganda Saatchi & Saatchi e M&C Saatchi. Durante vários anos, Saatchi tem vendido o que ele chama de “equity monossílabo”. Ele argumenta que um mundo habitado por “nativos digitais” – aqueles com menos de trinta anos que quase nem se lembram da vida sem a internet – tem intensificado a batalha pela atenção, em formas que ninguém compreendeu inteiramente. Os espaços de tempo não estão meramente encolhendo, diz ele. Eles estão desaparecendo. E a única forma de ser ouvido é empurrar a brevidade até seu limite.

“Nesse modelo, as empresas competem pela posse da palavra única na mente pública”, escreve Saatchi. O objetivo das empresas e desse tipo de pitch é “definir a característica que eles mais associam com sua marca ao redor do mundo, e possuí-la. Isso é equity monossílabo.”<sup>133</sup>

Quando qualquer pessoa pensar em você, ela diz uma palavra. Quando alguém disser essa palavra, eles vão pensar em você.

Se essa aspiração parece extravagante, considere a distância que algumas empresas percorreram nessa direção. Pergunte a si mesmo: em que empresa de tecnologia você pensa quando escuta a palavra “busca” (search)? Que cartão de crédito lhe vem à cabeça quando você ouve “não tem preço”? Se você respondeu Google para a primeira e MasterCard para a segunda, você entendeu o caso de Saatchi.

“Atualmente, só as ideias brutalmente simples são assimiladas”, diz ele. “Elas viajam com mais leveza, mais velocidade.” E embora Saatchi rotule seu próprio conceito com duas palavras unidas por um hífen e seguidas por uma terceira, ele insiste que a simplicidade brutal exige uma – e apenas uma – palavra. “Duas palavras não é Deus. São dois deuses e dois deuses tem um a mais.”<sup>134</sup>

É fácil descartar o pitch de uma palavra como mais simplista que simples – a mensagem máxima do aparvalhar. Mas isso é uma má interpretação tanto do processo da elaboração do pitch de uma palavra, quanto do efeito de galvanização de sua introdução. Reduzir seu ponto à essa única palavra exige disciplina e força na clareza. Escolha a palavra apropriada e o restante vai se encaixar no lugar. Por exemplo, em 2012, para sua campanha de reeleição, o presidente Barack Obama construiu toda sua estratégia ao redor de uma palavra: “Adiante”. Funcionou. Seu uso revela uma importante lição para seu próprio pitch.

Uma.

## 2. O pitch interrogativo

Em 1980, Ronald Reagan estava concorrendo à presidência dos Estados Unidos numa economia obscura. Destronar alguém na incumbência, mesmo alguém vulnerável como o então presidente Jimmy Carter, que tinha sido eleito em 1976, nunca é fácil. Portanto, Reagan precisava fazer o caso de que a pobre administração de Carter da economia exigia que o país mudasse de liderança. Em seu pitch para os eleitores, Reagan poderia ter apresentado uma declaração: “Sua situação econômica deteriorou nos últimos 48 meses.” E ele poderia ter baseado essa assertiva em dados da investigação sobre a espiral de inflação e o profundo desemprego. Em vez disso, Reagan fez uma pergunta: “Vocês estão melhores agora do que há quatro anos?”

Como vimos no Capítulo 5, com a autointerrogação, perguntas geralmente guardam um impacto surpreendente. No entanto, elas são pouco usadas quando tentamos induzir os outros, apesar da abundância da ciência social que sugere que devemos utilizá-las com mais frequência. Começando com pesquisa, nos anos 1980, vários estudiosos descobriram que as perguntas podem superar afirmações na persuasão aos outros. Por exemplo, Robert Burnkrant e Daniel Howard, da Universidade do estado de Ohio, testaram a potência de uma série de pitches curtos com um grupo de universitários. O tópico era se as universidades deveriam exigir que os alunos do último ano passassem por uma prova abrangente como condição para a formatura. Quando os pesquisadores apresentaram motivos fortes para essa política, como perguntas (ex.: “Será que a aprovação em um exame abrangente pode ser uma ajuda aos que buscarem admissão em escolas de graduação ou profissionais?”), os participantes eram bem mais inclinados a apoiar a política do que quando lhe era apresentado o argumento equivalente, como uma afirmação. No entanto, as perguntas nem sempre eram o melhor. Os pesquisadores também descobriram que, quando o argumento intrínseco é *fraco*, apresentá-lo numa forma interrogativa tem um efeito *negativo*.<sup>135</sup>

Os motivos para a diferença vão ao âmago de como as perguntas funcionam. Quando eu faço uma afirmação, você pode recebê-la passivamente. Quando faço uma pergunta, você é forçado a respondê-la, ou em voz alta, se for feita diretamente, ou em silêncio, se for uma pergunta retórica. Isso exige pelo menos um pequeno esforço de sua parte ou, como os pesquisadores colocaram, “um processamento mais intenso do conteúdo da mensagem”.<sup>136</sup> O processamento mais profundo revela a impassibilidade de argumentos fortes e a fragilidade dos argumentos fracos. Então, no exemplo dos anos 1980, a pergunta que funcionou tão bem para Reagan teria sido desastrosa para Carter. Se ele estivesse tentando argumentar que as condições da economia americana tinham melhorado durante sua presidência – quando para a vasta maioria de eleitores não tinha –, perguntar a eles “Vocês estão melhores agora, do que há quatro anos?” teria incitado as pessoas a pensar mais profundamente, levando a maioria a uma conclusão diferente do que Carter talvez tivesse pretendido. Da mesma forma, em 2012, quando o candidato presidencial republicano Mitt Romney tentou usar a pergunta de Reagan na corrida contra Obama, a tática não funcionou muito bem. Pesquisas subsequentes descobriram que embora muitos eleitores acreditassem que estavam pior do que estavam há quatro anos, uma porcentagem maior disse que estava melhor ou igual,<sup>137</sup>

abrandando a agudeza de sua linha de ataque.

Ao fazer as pessoas trabalharem somente com um pouquinho mais de empenho, os pitches interrogativos incitam as pessoas a arranjam seus próprios motivos para concordar (ou não). E quando as pessoas compilam seus motivos para acreditar em alguma coisa, elas endossam essa crença com mais firmeza e se tornam mais propensas a agir em cima daquilo. Portanto, devido ao seu conhecimento da psicologia social intrínseca, da próxima vez que você tiver um caso forte para apresentar a um possível empregador, um novo comprador, ou um amigo indeciso, você acha que deve pular a parte da afirmação e, em vez disso, fazer uma pergunta?

### 3. *O pitch rimado*

Advogados, principalmente advogados de julgamento, estão no negócio de indução. Eles vendem o veredicto ao júri. E seu empenho é integral no argumento de encerramento – o resumo final de todas as provas que foram apresentadas ao longo do julgamento. É o pitch máximo, dias, às vezes, semanas de material reduzida à sua essência.

Em 1995, um advogado americano chamado Johnnie L. Cochran apresentou seu argumento final no julgamento de seu cliente, o ex-astro do futebol O.J. Simpson, que estava sendo acusado pelo assassinato da ex-esposa e de seu melhor amigo. Em meio às provas que os jurados tinham que avaliar, havia uma luva manchada de sangue, encontrada na cena do crime, que os promotores afirmavam pertencer a Simpson. Para demonstrar que a luva era, de fato, dele, os promotores pediram que Simpson a colocasse, diante do júri. Simpson tentou, mas teve dificuldade – e não conseguiu colocar a luva. Em sua declaração conclusiva, Cochran fez o seguinte pitch, pela inocência de seu cliente: “Se não serve...”

A maioria dos americanos vivos à época sabe o restante: “... é preciso absolver” (em inglês, “If it doesn’t fit, you must acquit”).

Cochran, que faleceu em 2005, estava provavelmente falando por intuição e experiência, mas sua técnica tem vasto apoio na literatura da ciência social. Por exemplo, um estudo de 2000, de Matthew S. McGlone e Jessica Tofighbakhsh, do Lafayette College, apresentava aos participantes uma lista de sessenta aforismos e pedia que eles julgassem o que estava mais “preciso como descrição do comportamento humano”.<sup>138</sup> Os pesquisadores incluíram aforismos existentes que rimavam com versões modificadas que não rimavam, como pode ser visto na página seguinte.

Versão original com rima	Versão modificada sem rima
Woes unite foes. (A angústia une os inimigos.)	Woes unite enemies.
What sobriety conceals, alcohol reveals. (O que a sobriedade esconde, o álcool revela.)	What sobriety conceals, alcohol un.masks.
Life is mostly strife. (Grande parte da vida é luta.)	Life is mostly struggle.

Caution and measure will win you treasure.  
(Cautela e comedimento o fará ganhar o tesouro.)

Caution and measure will win you riches.

Os participantes julgaram os aforismos da coluna da esquerda como muito mais precisos que os da coluna da direita, embora cada par signifique essencialmente a mesma coisa. No entanto, quando os pesquisadores perguntaram às pessoas: “Em sua opinião, os aforismos que rimam descrevem o comportamento humano com mais precisão que os sem rima?”, a resposta esmagadora foi não. Os participantes estavam atribuindo a precisão aos versos rimados *inconscientemente*. Somente quando são explicitamente instruídos a desenredar o significado da forma é que eles classificaram as afirmações com precisão igual.<sup>139</sup>

O que está acontecendo? As rimas impulsionam o que os linguistas e cientistas cognitivos chamam de “fluência processual”, a facilidade com que nossas mentes fatiam, picam e dão sentido ao estímulo. As rimas soam ótimas e descem facilmente, e nós equacionamos essa suavidade com precisão. Nesse sentido, a rima pode enfatizar a razão.

Essa é uma das explicações para que Haribo, a empresa alemã de doces mais conhecida por seus “ursinhos de goma”, use um pitch rimado em todos os países onde está presente, em cada idioma local.

Seu pitch em inglês, por exemplo, é: “Kids and grown-ups love it so – the happy world of Haribo” (Crianças e adultos adoram – o mundo feliz do Haribo).

Em francês é: “*Haribo, c’est beau la vie – pour les grands et les petits.*”

Em espanhol é: “*Haribo, dulces sabores – para pequeños y mayores.*”

A Haribo está atuando com um conhecimento que você também pode utilizar em seu trabalho e sua vida. Se você testemunhar em sua câmara municipal, resumindo seu ponto principal com uma rima, isso dará aos membros do conselho um meio de falar de sua proposta, quando eles forem discuti-la. Se você for um dos muitos freelancers a fazer uma apresentação diante de um grande cliente potencial, incluir uma rima pode enfatizar o processo de fluência dos ouvintes, permitindo que sua mensagem fique gravada em suas mentes quando eles o compararem com seus concorrentes. Lembre-se: Pitches rimados são mais sublimados.

## ***4. O pitch da frase-título***

O e-mail passou a ser uma parte tão integrante de nossas vidas que, como descrevem os pesquisadores da Xerox PARC, “ele se tornou mais um habitat do que um aplicativo”.<sup>140</sup> Porém, como acontece com qualquer habitat, quanto mais estamos submersos nele, menos percebemos suas características específicas. Por isso que muitos de nós ainda não percebemos que cada e-mail que enviamos é um pitch. É um pedido pela atenção de alguém e um convite ao engajamento.

Se alguém aceita esse convite, ou mesmo se a pessoa sequer abre o e-mail, depende mais de quem o enviou. Você tem mais probabilidade de olhar a mensagem de seu chefe, ou namorada, do que de uma empresa da qual nunca ouviu falar, e que promete um produto de que você jamais irá precisar. Mas o segundo mais importante elemento no engajamento via e-mail é a frase do assunto – o título que antecipa e promete o que a mensagem contém.

Em 2011, três professores da Carnegie Mellon University conduziram uma série de estudos analisando o motivo para que algumas frases-título sejam mais eficazes que outras. Em uma experiência, eles usaram o método “pensando alto”, no qual os participantes trabalhavam através do e-mail em caixas e narravam suas decisões sobre o que haviam lido, respondido, encaminhado ou deletado. Os pesquisadores descobriram que os participantes baseavam suas decisões em dois fatores: utilidade e curiosidade. As pessoas eram bem inclinadas a “ler e-mails que afetam diretamente seu trabalho”. Até aí, nenhuma surpresa. Mas elas também eram suscetíveis a “abrir mensagens quando tinham um nível moderado de incerteza quanto ao conteúdo, por exemplo, se ficassem ‘curiosas’ quanto ao que a mensagem continha”.<sup>141</sup>

Utilidade e curiosidade têm aproximadamente o mesmo potencial, mas parecem atuar de forma independente uma da outra. A utilidade funcionou melhor quando os receptores tinham muitos e-mails, mas a “curiosidade prendia a atenção ao e-mail sob condições de pouca exigência”. Uma explicação para os diferentes comportamentos, sob diferentes condições, foram os motivos por trás de cada escolha. As pessoas abriam mensagens úteis por motivos externos; tinham algo a ganhar ou perder. Abriam as outras mensagens por motivos internos; estavam apenas curiosas. Uma vasta pesquisa mostrou que tentar acrescentar motivos intrínsecos em cima de motivos extrínsecos geralmente faz o tiro sair pela culatra.<sup>142</sup> Como resultado, segundo dizem os pesquisadores de Carnegie Mellon, a frase-título de seu e-mail deve ser obviamente útil (Encontrada a melhor e mais barata fotocópia), ou misteriosamente intrigante (Um achado em fotografia!), mas provavelmente não ambos (A Canon IR2545 é um achado em fotografia). E, levando-se em conta o volume de e-mail com o qual a maioria das pessoas tem de lidar, a utilidade geralmente supera algo intrigante, embora cutucar a curiosidade inerente do receptor, até na forma de um título em branco, pode ser surpreendentemente eficaz, em algumas circunstâncias.

Junto com a utilidade e a curiosidade vem o terceiro princípio: especificação. Brian Clark, fundador do famoso website de marca registrada Copyblogger, recomenda que as frases-título sejam “ultraespecíficas”.<sup>143</sup> Consequentemente, uma frase-título molenga como *Melhore sua tacada no golfe* impressiona menos que *4 dicas para melhorar sua tacada no golfe essa tarde*.

Tateando os princípios da utilidade, curiosidade e especificação, se eu fosse lhe enviar um e-mail sobre os cinco parágrafos anteriores, eu talvez usasse essa frase-título se eu desconfiasse que sua caixa de entrada estava abarrotada: *3 formas simples e comprovadas para fazê-lo abrir o e-mail*. Mas se eu achasse que seu volume de mensagens era mais leve, e você já me conhecesse bem, talvez eu usasse: *Algumas coisas estranhas que descobri sobre e-mail*.

## 5. *O pitch do Twitter*

A cada ano, o Tippie College of Business, da Universidade de Iowa, recebe mais de trezentas inscrições para cerca de setenta vagas no programa de MBA do ano seguinte. Os candidatos enviam suas notas na universidade, cartas de referência e vários textos dissertativos. Porém, em 2011, a Tippie acrescentou um concurso ao processo, um concurso com a intenção de testar a destreza para pitch dos futuros líderes de negócios que viria a educar. A escola fez uma pergunta relativamente padrão para a dissertação: “O que o torna um excepcional candidato para o programa integral de MBA da Tippie e um futuro contratado com MBA?” Mas os candidatos tinham que responder em forma de tweet – uma micro mensagem de 140 ou menos caracteres.<sup>144</sup>

Esse é o Twitter pitch, que utiliza o Twitter como uma plataforma e sua contagem de caracteres como limite na eloquência. Um dos pioneiros desse formato é Stowe Boyd, programador, designer e investidor. Em 2008, Boyd estava seguindo rumo a uma conferência e planejava se encontrar com algumas empresas startups. Para evitar ficar soterrado pela avidez dos empreendedores, ele exigiu que qualquer startup que quisesse uma reunião com ele lhe enviasse seu pitch via Twitter. Essa abordagem, segundo um comentarista, é “rápida, indolor e direto ao ponto. Ela ultrapassa a tagarelice de relações públicas e força as empresas a resumirem o que elas fazem em 140 caracteres ou menos”.<sup>145</sup> À medida que o Twitter se insinua mais profundamente em nossas vidas, o “twitpitch” de Boyd se tornou outra ferramenta importante no kit de persuasão de todos.

A marca de um tweet eficaz, assim como a marca de qualquer pitch eficaz, é o fato de engajar e incentivar que a conversa seja levada adiante – respondendo, clicando em um link, ou compartilhando o tweet com outras pessoas. Os poucos acadêmicos que estudaram essa nova mídia com algum rigor descobriram que somente uma pequena categoria de tweets de fato alcança esse objetivo. Em 2011, três cientistas de computação da Carnegie Mellon, do MIT e da Georgia Tech embarcaram na primeira análise sistemática do que chamaram de “valor de conteúdo do microblog”. Eles elaboraram um website chamado Who Gives a Tweet e convidaram os usuários do Twitter para avaliar tweets de outras pessoas em troca de submeterem seus próprios tweets para avaliação dos leitores. Depois de analisarem mais de 43 mil avaliações, os investigadores descobriram uma mídia de comunicação que um orientador de escola de Ensino Médio diria estar fazendo jus ao seu potencial. Os leitores só classificaram 36% dos tweets como os que valem ser lido, um número surpreendentemente baixo, levando-se em conta que estavam avaliando tweets de gente que eles escolhiam seguir. Eles descreveram 25% como não valendo a pena ser lidos. E classificaram 39% como neutros, algo que, devido ao nosso volume diário de distrações, é o mesmo que declarar que esses também não valem a leitura.<sup>146</sup>

Os tipos de tweets com as avaliações mais baixas caíram em três categorias: Reclamações (“Meu avião está atrasado. De novo”); Eu Agora (“Estou prestes a pedir um sanduíche de atum”); e Manutenção de Presença (“Bom dia, todo mundo!”).<sup>147</sup> Mas três categorias avaliadas como as mais altas dão algum insight do pitch via essa nova mídia. Por exemplo, os leitores deram o posto mais alto aos tweets que faziam perguntas aos seus seguidores,

novamente confirmando a força interrogativa para engajar e persuadir. Eles premiaram tweets que proviam informação e links, principalmente se o material fosse novo e provesse o tipo de clareza discutida no Capítulo 6. E deram classificações altas para os tweets de autopromoção – que acabavam sendo pitches de venda – quando o tweet ofertava uma informação útil como parte da promoção”.<sup>148</sup>

O que nos leva de volta à aventura da Universidade de Iowa e sua autopromoção via Twitter. O ganhador daquele primeiro concurso foi John Yates, que elaborou sua participação vitoriosa na forma de um haiku (inclusive colocando a contagem de sílabas em cada linha), para enfatizar sua prévia experiência profissional na Ásia:

Globally minded (5)

Innovative and driven (7)

Tippie can sharpen (5).

Não, não faz o coração insuflar. Mas é envolvente e provê uma informação relevante. E garantiu ao candidato uma vaga na próxima turma de Tippie, junto com uma bolsa no valor de 37 mil dólares. Devido à sua habilidade de ganhar mais de 600 dólares por caractere e mais de 3 mil dólares por sílaba, o jovem Sr. Yates talvez tenha um futuro no novo mundo das vendas.

## 6. *O pitch da Pixar*

Quatrocentas milhas, ao norte de Hollywood, numa cidadezinha ao longo do lado leste da Enseada de São Francisco, fica a sede de um colosso improvável do entretenimento. A Pixar Animation Studios, em Emeryville, Califórnia, abriu, em 1979, como um divisão de nerds de computação gráfica da Lucasfilm. Trinta e cinco anos depois, é um dos estúdios mais bem-sucedidos da história do cinema. Começando com *Toy Story*, em 1995, a Pixar produziu treze filmes longas-metragens que, juntos, arrecadaram 7.6 bilhões de dólares ao redor do mundo, uma quantia estarrecedora de 585 milhões de dólares por filme.<sup>149</sup> Seis filmes da Pixar – *Procurando Nemo*, *Os Incríveis*, *Ratatouille*, *Wall-E*, *Up* e *Toy Story 3* – ganharam o Oscar como Melhor Animação, apenas alguns do total de 26 Oscars que o estúdio já levou pra casa.

Como é que a Pixar faz isso? O sucesso tem muitos pais – a visão de Steve Jobs, que investiu na companhia, no início; a distribuição e o marketing robustos da Walt Disney Company, que fechou um acordo com o estúdio, logo no começo, e a adquiriu, em 2006; a atenção meticulosa ao detalhe pela qual o exército de talentos técnicos e artísticos da Pixar é tão renomado. Mas um motivo adicional talvez sejam as histórias em si.

Emma Coats, uma ex-artista do estúdio, decifrou o código da Pixar – e, no processo, criou um formato para um novo e irresistível tipo de pitch. Coats argumentou que cada filme da Pixar compartilha do mesmo DNA de narrativa, uma estrutura profunda para contar a história que envolve seis frases:

Era uma vez \_\_\_\_\_.  
Todo dia, \_\_\_\_\_.  
Um dia, \_\_\_\_\_.  
Por conta disso, \_\_\_\_\_.  
Por causa disso, \_\_\_\_\_.  
Até que, finalmente, \_\_\_\_\_.

Veja, por exemplo, a trama de *Procurando Nemo*:

Era uma vez, um peixe viúvo chamado Marlin, que era extremamente protetor com seu filho único, Nemo. Todo dia, Marlin alertava Nemo sobre os perigos do oceano e implorava que ele não nadasse para longe. Um dia, em um ato de desafio, Nemo ignorou os alertas do pai e nadou para o mar aberto. Por causa disso, ele foi capturado por um mergulhador e acabou como peixinho de estimação, no aquário de um dentista, em Sydney. Por conta disso, Marlin saiu numa jornada para recuperar Nemo, recrutando ajuda de outras criaturas marinhas. Até que, finalmente, Marlin e Nemo se encontraram, voltaram a ficar juntos e aprenderam que o amor depende de confiança.<sup>150</sup>

O formato de seis frases é tão atraente, quanto maleável. Ele permite que os lançadores tirem vantagem da força bem documentada e persuasiva das histórias<sup>151</sup> – mas dentro de um enquadramento que força a concisão e a disciplina.

Imagine que você seja uma organização sem fins lucrativos, que criou teste caseiro de HIV e está buscando patrocinadores. Seu pitch Pixar seria algo assim:

Era uma vez, uma crise de saúde que assombrava muitas partes da África. Todo dia, milhares de pessoas morriam de AIDS e doenças relacionados ao HIV, geralmente por não saberem que portavam o vírus. Um dia, nós desenvolvemos um kit caseiro e custoso para teste de HIV, que permitia às pessoas fazerem o teste em si mesmas, com uma simples amostra da saliva. Por causa disso, mais gente se submeteu ao teste. Por conta disso, os que estavam infectados buscaram tratamento e tomaram as medidas para evitar infectar outras pessoas. Até que, finalmente, essa doença ameaçadora desacelerou sua disseminação e mais gente viveu vidas mais longas.

É possível até resumir este livro segundo o pitch da Pixar:

Era uma vez, um tempo em que somente algumas pessoas eram de vendas. Todo dia, elas vendiam coisas, nós fazíamos coisas e todos viviam felizes. Um dia, tudo mudou: todos nós acabamos em vendas – e as vendas mudaram de um mundo de *caveat emptor* para *caveat venditor*. Por causa disso, nós tivemos que aprender o novo ABC – a sintonização, o ânimo e a clareza. Por conta disso, nós tivemos que aprender novas habilidades – fazer um pitch, improvisar e servir. Até que, finalmente, nós percebemos

que vender não é uma acomodação melancólica numa cultura de mercado brutal. É parte de quem somos – e, portanto, algo que podemos fazer melhor, sendo humanos.

Para ver cada um dos seis pitches em ação, imagine que você mora na cidade fictícia de Beeston. A ponta que passa em cima do rio Girona, e liga sua cidade a uma cidade maior, a cidade de Arborville, está fraca – e você está liderando uma campanha para substituir a estrutura com uma ponte moderna, de quatro faixas. Você tem muita gente a persuadir – o governo da cidade, os cidadãos de Beeston, talvez até as pessoas de Arborville. E você irá precisar fazer um trabalho considerável, calculando como custear a ponte, avaliando o impacto ambiental, decidindo quem irá fazer o projeto e a construção, e assim por diante. Mas cada um dos seis pitches oferecem um meio de começar as conversas que levarão ao desfecho que você procura.

Seu pitch da Pixar poderia ser:

Era uma vez, um tempo em que era difícil e demorado para ir de Beeston até Arborville. Todo dia, as pessoas tentavam atravessar a velha ponte, mas elas levavam um longo tempo e não pareciam se importar com os atrasos e as questões de segurança. Um dia, os cidadãos se juntaram para financiar e construir uma ponte nova e moderna. Por causa disso, as pessoas em Beeston passaram a gastar menos tempo e suas famílias se sentiam mais seguras. Por conta disso, mais gente conseguia ir trabalhar e fazer compras em Arborville, o que ajudou a economia local a prosperar. Até que, finalmente, a nova ponte se tornou algo tão importante em nossas vidas que nos perguntamos por que tivemos que esperar tanto tempo para construí-la.

Seu pitch Twitter poderia incluir o link do desenho da ponte feito por um artista, junto com uma lista de seus benefícios, incitando as pessoas a clicarem: *Veja como Beeston e Arborville poderão ser amanhã, e por que nós precisamos criar esse futuro.*

Se você estiver enviando informações para seus concidadãos de Beeston, sua frase-título pode ser: *3 motivos para que as famílias de Beeston apoiem a nova ponte.*

Seu pitch rimado? *Basta a ponte atravessar e oportunidades não vão faltar.*

Seu pitch interrogativo poderia ajudar as pessoas a pensarem em suas próprias experiências: *Será que tem que ser tão difícil chegar a Arborville?*

E seu pitch de uma palavra pode explicar o motivo de seu empenho (sem mencionar a lição indispensável deste capítulo): *Conexão.*

<sup>127</sup> Para registros de Otis e sua invenção, veja Spencer Klaw “All Safe, Gentlemen, All Safe!” *American Heritage* 29, no. 5 (agosto-setembro de 1978); PBS Online “Who Made America?”, disponível em: [http://www.pbs.org/wgbh/theymadeamerica/whomade/otis\\_hi.html](http://www.pbs.org/wgbh/theymadeamerica/whomade/otis_hi.html); Otis Worldwide, “About Elevators”, disponível em: <http://www.otisworldwide.com/pdf/AboutElevators.pdf>.

<sup>128</sup> Kimberly D. Elsbach e Roderick M. Kramer, “Assessing Creativity in Hollywood Pitch Meetings: Evidence for a Dual-Process Model of Creativity Judgements”, *Academy of Management Journal* 46, no. 3 (junho de 2003): 283-301.

<sup>129</sup> *Ibid.*, 294

[130](#) Kimberly D. Elsbach “How to Pitch a Brilliant Idea”, *Harvard Business Review* 81, no. 9 (setembro de 2003): 117-23.

[131](#) Elsbach e Kramer, “Assessing Creativity in Hollywood Pitch Meetings”, 296.

[132](#) “Wordy Goods”, *Economist*, 22 de agosto de 2012, disponível em: <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2012/08/daily-chart-5>.

[133](#) Maurice Saatchi, “The Strange Death of Modern Advertising”, *Financial Times*, 22 de junho de 2006.

[134](#) Ibid.

[135](#) Robert E. Burnkrant e Daniel J. Howard, “Effects of the Use of Introductory Rhetorical Questions Versus Statements on Information Processing”, *Journal of Personality and Social Psychology* 47, no. 6 (dezembro de 1984): 1218-30. Para descobertas semelhantes, veja Richard E. Petty, John T. Cacioppo e Marting Heesacker, “Effects of Rhetorical Questions on Persuasion: A Cognitive Response Analysis”, *Journal of Personality and Social Psychology* 40, no. 3 (março de 1981): 432-40. Para o papel interpretado pelo interrogador, veja Rohini Ahluwalia e Robert E. Burnkrant, “Answering Questions About Questions: A Persuasion Knowledge Perspective for Understanding the Effects of Rhetorical Questions”, *Journal of Consumer Research* 31 (junho de 2004): 26-42.

[136](#) Bunkrant e Howard, “Effects of the Use of Introductory Rhetorical Questions”, 1224.

[137](#) “CNN Poll: Are You Better Off Than Four Years Ago?” CNN.com, 13 de setembro de 2012, disponível em <http://bit.ly/OKIUAY>.

[138](#) Matthew S. McGlone e Jessica Tofighbakhsh, “Birds of a Feather Flock Conjointly(?): Rhyme as reason in Aphorisms”, *Psychological Science* 11, no. 5 (setembro de 2000): 424-28.

[139](#) Ibid.

[140](#) Nicolas Ducheneaut e Victoria Belloti, “E-mail as Habitat: An Exploration of Embedded Personal Information Management”, *ACM Interactions* 8, no. 5 (setembro-outubro 2001): 30-38.

[141](#) Jaclyn Wainer, Laura Dabbish e Robert Kraut “Should I Open This Email? Inbox-Level Cues, Curiosity and Attention to Email”, Proveniente da Conferência Annual Sobre Fatores Humanos e Sistemas de Computação, de 7 a 12 de maio de 2011, em Vancouver, British Columbia, disponível em: <http://kraut.hciresearch.org/sites/kraut.hciresearch.org/files/articles/Dabbish11-EmailCuriosity.pdf>.

[142](#) Mais uma vez, a marca registrada do trabalho de Edward Deci e Richard Ryan é instrutiva. Para um panorama geral da pesquisa deles, veja a publicação disponível em <http://selfdeterminationtheory.org/browse-publications>, ou a minha, Daniel H. Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (New York: Riverhead Books, 2009).

[143](#) Brian Clark, “The Three Key Elements of Irresistible Email Subject Lines”, Copyblogger, 26 de agosto de 2010, disponível em: <http://copyblogger.com/email-subject-lines/>.

[144](#) Melissa Korn, “Tweets, Play Well w/Others: A Perfect M.B.A. Candidate”, *Wall Street Journal*, 1 de setembro de 2011; Ian Wylie, “Learning the Game of Social Media”, *Financial Times*, 5 de setembro de 2011.

[145](#) Sarah Perez, “Twitpitch: The Elevator Pitch Hits Twitter”, ReadWriteWeb, 18 de abril de 2008, disponível em: [http://www.readriteweb.com/archives/twitpitch\\_the\\_elevator\\_pitch\\_hits\\_twitter.php](http://www.readriteweb.com/archives/twitpitch_the_elevator_pitch_hits_twitter.php).

[146](#) Paul André, Michael S. Bernstein e Kurt Luther, “who Gives a Tweet?: Evaluating Microblog Content Value”, estudo apresentado na ACM Conference on Computer Supported Co-operative Work, de 11 a 15 de fevereiro de 2012, em Seattle, Washington, disponível em: <http://www.cs.smu.edu/~pandre/pubs/whogivesatweet-cscs2012.pdf>.

[147](#) Ibid. Eu excluí a categoria “conversa”, na qual os que estão tuitando tornam públicas as suas comunicações com os outros, porque essa categoria é menos relevante que fazer o pitch.

[148](#) André Bernstein e Luther, “Who Gives a Tweet?” veja a figura 1 e a Tabela 1.

[149](http://boxofficemojo.com/franchises/chart/?id=pixar.htm) “Pixar Movies até the Box Office”, Box Office Mojo, disponível em: <http://boxofficemojo.com/franchises/chart/?id=pixar.htm>.

[150](http://www.pixartouchbook.com/blog/2011/5/15/pixar-story-rules-one-version.html) “Pixar Story Rules (One Version)”, *Pixar Touch Blog*, 15 de maio de 2011, disponível em: <http://www.pixartouchbook.com/blog/2011/5/15/pixar-story-rules-one-version.html>.

[151](#) Veja, por exemplo, Jonathan Gottschall, *The Storytelling Animal: How Stories Make Us Human* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2012), e Peter Guber, *Tell to Win: Connect, Persuade and Triumph with the Hidden Power of Story* (New York: Crown Business, 2011).

# **EXEMPLO DE CASO**

Pitch

# Pratique seus seis pitches

Há três maneiras de aprender e aperfeiçoar os seis pitches: praticar, praticar e praticar. Aqui está uma maneira de começar. (Você também pode encontrar outras cópias dessa folha de exercícios em <http://www.danpink.com/pitch>.)

## 1. O pitch de uma palavra

Dica profissional: escreva um pitch de cinquenta palavras. Reduza para vinte. Depois para seis. Uma dessas seis palavras restantes certamente é seu pitch de uma palavra.

Sua tentativa:

## 2. O pitch interrogativo

Dica profissional: use isso se os seus argumentos forem fortes. Se eles são fracos, faça uma afirmação. Ou, melhor ainda, encontre novos argumentos.

Sua tentativa:

## 3. O pitch rimado

Dica profissional: não embaralhe a mente com rimas. Vá online e encontre um dicionário de rimas. Eu sou parcial pelo RhymeZone (<http://www.rhymezone.com>).

Sua tentativa:

## 4. Pitch de frase-título

Dica profissional: reveja as frases-títulos das últimas mensagens que você enviou. Perceba quantas delas atraem pela utilidade ou pela curiosidade. Se esse número for inferior a dez, reescreva cada um que não passou no teste.

Sua tentativa:

## 5. Pitch de Twitter

Dica profissional: embora o Twitter permita 140 caracteres, restrinja seu pitch a 120 caracteres, para que os outros possam repassar. Lembre-se: os melhores pitches são curtos, doces e fáceis de repassar.

Sua tentativa:

## 6. Pitch da Pixar:

Dica profissional: leia as vinte e duas regras para histórias da ex-artista da Pixar, Emma Coats, em <http://bit.ly/jlVWrG>

Sua tentativa:

Era uma vez, \_\_\_\_\_.

Todo dia, \_\_\_\_\_.

Um dia, \_\_\_\_\_.

Por conta disso, \_\_\_\_\_.

Por causa disso, \_\_\_\_\_.

Até que, finalmente, \_\_\_\_\_.

## Responda a essas três perguntas-chave

Conforme você preparar seu pitch, seja qual for a modalidade escolhida, esclareça seu propósito e estratégia, assegurando-se de que possa responder essas três perguntas:

1. O que você quer que eles *saibam*?
2. O que você quer que eles *sintam*?
3. O que você quer que eles *façam*?

Se você tiver respostas fortes para essas três perguntas, o pitch irá se compor com mais facilidade.

## Compile os pitches de outras pessoas e grave o seu

Como é que os artistas evoluem em sua arte? Eles praticam, é claro. Mas eles também prestam atenção. Um pintor visita galerias para ver o trabalho de outros artistas e fazer anotações sobre suas técnicas. Um cantor grava a versão de uma canção, ouve várias vezes e encontra meios de melhorá-la. Os pitches são uma forma de arte, portanto, você também deve agir como um artista.

Por exemplo, mantenha um caderno sobre pitch. Com um bloquinho, ou seu smartphone, anote os grandes pitches sobre os quais ouve falar, conforme for circulando pelo mundo – um mote sagaz de propaganda, um pedido que uma mãe faz ao filho, o pedido de um colega por um novo trabalho. Esse exercício serve pra dois propósitos. Ele irá deixá-lo ciente de todos os pitches em seu meio. E irá ajudá-lo a ver que técnicas induzem outros e quais meramente sopram ao vento.

Tente também gravar sua prática de pitches. Ligue pra você mesmo e deixe uma mensagem com seu pitch, ou dite, usando um aplicativo de ditado para smartphone. Depois ouça. O que você está dizendo faz sentido? Como está seu tom? Seu ritmo de fala? Ouvir sua própria voz pode ser doloroso, mas é uma forma inteligente de praticar – e de se poupar de ainda mais dor, no futuro.

## Acrescente um visual

Este é o ditado que todo escritor detesta: “Uma imagem vale que mil palavras.” Embora esse aforismo não rime, ele ainda contém algumas verdades. Em quase todo pitch, os principais ingredientes são palavras – ou uma palavra –, mas alguns você pode dar uma incrementada com imagens. Você pode, por exemplo, animar pitches interrogativos, pitches de uma palavra

e pitches rimados, inserindo uma única fotografia ou ilustração que capte sua ideia. Como a comunicação digital recorre menos ao texto e mais às imagens, sua frase-título e o pitch Twitter podem ter um link a um visual atraente. Você pode até usar cenografia. Por exemplo, se George Akerlof, o economista que abordei no Capítulo 3, estivesse fazendo um pitch sobre as consequências da assimetria de informação, ele talvez segurasse um limão.

Da mesma forma, um vídeo pode oferecer um meio de mesclar a eficiência da comunicação eletrônica com a intimidade de ver o rosto de outra pessoa e ouvir sua voz. Uma técnica excelente nessa frente é mandar mensagens curtas de vídeo por e-mail, algo que você também pode fazer quase sem esforço, e geralmente de graça, pelo QuickTime (veja os detalhes em <http://www.quicktime.com>).

## Experiência com *pecha-kucha*

PowerPoint é como a meteorologia na televisão: todos reclamam a respeito, mas ninguém faz nada a respeito. Independentemente de onde trabalhamos ou estudamos, nós precisamos suportar as tagarelices de gente que nos anestesia com marcadores de parágrafo, e depois, no escuro da sala de reunião, roubam nossas almas e as cozinham, transformando-as em gráficos de tortas 3D.

Então, três vezes saúde a Mark Dytham e Astrid Klein, arquitetos baseados em Tóquio, que formularam um antídoto para as terríveis apresentações em PowerPoint. Eles chamam a criação de *pecha-kucha* [152\\*](#), que em japonês significa “papo rápido”.

Uma apresentação *pecha-kucha* contém vinte slides, cada um deles aparece na tela por vinte segundos. É isso. As regras são rigorosas e essa é a finalidade. Não são dezenove slides, nem vinte e um segundos. São 20 x 20. Os apresentadores fazem seu pitch em seis minutos e quarenta segundos, com palavras e imagens perfeitamente cronometradas. Depois se calam e sentam. O formato promove a clareza através da restrição. E porque os slides passam automaticamente, os apresentadores precisam transmitir sua mensagem tanto com elegância quanto com velocidade.

Desde sua introdução, em 2003, a *pecha-kucha* se espalhou como um vírus benevolente e se metamorfoseou em um movimento internacional. Várias organizações agora a utilizam para apresentações internas. E Klein e Dytham estabeleceram uma fundação que funciona com *PechaKucha Nights* (noites de *PechaKucha*), em 547 cidades ao redor do mundo. Visite uma para ver como é feito. Depois experimente. Para mais informações, vá em <http://www.pecha-kucha.org>.

## Preste atenção à sequência e aos números

A literatura da ciência social está repleta de descobertas interessantes (e, às vezes, contraditórias), sobre como a sequência e os números afetam os pitches. Aqui estão duas regras gerais que são respaldadas por provas concretas. (Eu incluí um link para os próprios

documentos de pesquisa, para os que quiserem se aprofundar.)

1. *Fale primeiro se você for o titular e por último se for o competidor.* Em apresentações de vendas competitivas, onde há uma série de vendedores fazendo seus pitches, um após o outro, o líder de mercado provavelmente será escolhido caso se apresente primeiro, segundo os pesquisadores da Universidade Virginia Tech. Mas, para um desafiador, a melhor posição é, de longe, se apresentar por último (<http://bit.ly/NRpdp6>). Com que amplitude isso se aplica a outros cenários não fica claro na pesquisa, mas, de maneira geral, o meio é o lugar onde você provavelmente será atropelado.
2. *Números granulares são mais verossímeis que números ásperos.* Um estudo da Universidade de Michigan perguntou aos participantes sobre a estimativa de vida de uma pilha de dois dispositivos GPS. Um dos dispositivos afirmou ter uma vida útil de “até 2 horas”; o outro tinha um idêntico, mas finamente exibiu o tempo de “até 120 minutos”. Os participantes estimaram que a primeira bateria duraria 89 minutos, mas a segunda daria mais tempo, 106 minutos (<http://bit.ly/yapcPA>).

## Peça às pessoas que descrevam seu pitch invisível em três palavras

Nem sempre nós nos damos conta, mas o que fazemos e a maneira como fazemos são pitches em si. Estamos transmitindo uma mensagem sobre nós mesmos, nosso trabalho, ou nossa organização – e outras pessoas estão interpretando.

Tire algum tempo para descobrir o que elas acham do que você está dizendo. Recrute pessoas – uma combinação de colegas de trabalho, amigos e familiares. Depois pergunte a eles quais são as três palavras que vêm à cabeça, em resposta a essas três perguntas: Sobre o que é minha empresa? Sobre o que é meu serviço? Sobre o que sou eu? Deixe claro que você não está perguntando sobre características físicas (“alto, moreno e bonito”), mas algo mais profundo.

Depois que você tiver compilado essas palavras, busque os padrões. Muita gente se surpreende pela falta de conexão entre o que acha que está transmitindo e o que os outros estão realmente assimilando. Saber é o prelúdio do progresso.

## Improvise

Numa manhã sonolenta de terça-feira, no final da primavera, eu me vejo numa posição estranha e comprometedora: estou no décimo quarto andar de um prédio comercial de Manhattan, de frente pra uma mulher que não é minha esposa e olhando no fundo de seus olhos.

Não me culpe por essa transgressão. Culpe meus ouvidos. Como a maioria de vocês, eu tive um bom par de ouvidos a vida toda. Mas, como a maioria de vocês, nunca fui realmente ensinado a usá-los. Então, vim a esse ambiente estranho, uma sala de reuniões estreita, com janelas cobertas de papel pardo, para aprender a ouvir. E como os treze executivos que estão aqui comigo – eles vêm de grandes empresas, como o Bank of America, e de startups digitais com nomes esquisitos, eu vim para estudar com uma mestra. O nome dela é Cathy Salit. Em 1970, ela abandonou a oitava série e começou sua própria escola, no Upper West Side, em Manhattan. Isso levou a uma carreira como organizadora comunitária, depois a uma carreira de atriz e, após algumas reviravoltas peculiares, à sua função atual, como algo parecido com uma encantadora de vendas.

Ela administra uma empresa chamada Performance of a Lifetime, que ensina teatro de improviso a executivos – não para garantir-lhes bicos que pagam pouco nos clubes de Greenwich Village, mas para torná-los mais eficazes em seus empregos regulares. E o âmago do que ela ensina é ouvir.

Enquanto aguardo pelo início da sessão de Salit, um dos meus colegas alunos – ele usa óculos e seu lábio inferior é mais projetado pra fora que o de cima – me pergunta onde eu trabalho.

– Eu sou escritor – eu digo, convidando-o a uma conversa com uma animação falsa. – Trabalho por conta própria.

Ele desvia e não fala mais comigo. Parece que esse cara precisa de ajuda para ouvir. (Ou eu talvez precise ler novamente o capítulo sobre pitching.)

Então, quando chega a hora de formarmos duplas para o primeiro exercício, eu o evito e, em vez dele, me aproximo de uma loura estilosa aproximadamente da minha idade. Ela é uma alta executiva em uma grande empresa de cosméticos – e realmente aparenta ser isso. Saltos altos abrigam seus pés delicados, cujas unhas estão pintadas de cinza ardósia. Ela veste uma calça bege e blusa fina azul de babados. Os cabelos platinados estão presos atrás, num coque de bailarina.

Nós estamos de pé, um de frente para o outro, meu queixo com barba por fazer a apenas alguns centímetros de seu narizinho de porcelana. Salit diz que nossa primeira lição é “o exercício do espelho”. Nós olhamos nosso parceiro nos olhos e imitamos cada movimento,

como se estivéssemos nos olhando no espelho.

Minha parceira lentamente ergue a mão direita – então, eu lentamente ergo a minha mão esquerda. Ela ergue a esquerda, me mostrando a palma da mão. Eu ergo minha mão direita ao mesmo nível e viro a palma pra fora. Ela gira a cabeça à direita. A minha segue à esquerda. As pernas erguem. Os ombros caem. Os joelhos dobram. Todos juntos.

É terrivelmente perto e meio constrangedor. Ser forçado a uma intimidade tão grande com um estranho é excruciante – ou assim imagino que ela esteja pensando.

Então, Salit toca uma campainha – do tipo que você encontraria no balcão da recepção do Bates Motel – e é minha vez de ficar na liderança. Eu pouso as mãos no quadril. Ela iguala a pose, com seus braços finos. Eu abro distância. Ela também. Eu enlaço os dedos e os elevo, acima da cabeça. Ela faz o mesmo. Eu giro meu corpo no sentido horário. Ela... já sei que agora você está entendendo.

Conforme aprendemos no Capítulo 4, a mímica estratégica pode enfatizar a tomada de perspectiva. Mas o espelhamento que estamos fazendo ali tem um propósito diferente. Salit está nos ensinando as técnicas de teatro de improviso – que, por sua vez, são cruciais para qualquer um que queria induzir os outros.

Vendas e teatro têm muito em comum. Ambos exigem coragem. O pessoal de vendas pega o telefone e liga para estranhos; atores sobem num palco e ficam, diante deles. Ambos convidam a rejeição: para os vendedores, são portas batidas, ligações ignoradas e uma montanha de não; para os atores, um teste fracassado, um público não reativo, uma crítica arrasadora. E ambos evoluíram ao longo de trajetórias comparáveis.

O teatro, por exemplo, sempre se fiou nos scripts. Os atores têm a possibilidade de interpretar o conteúdo de seu jeito próprio, mas a peça lhes diz o que dizer e, em muitos casos, como e onde dizer. Os pioneiros em vendas dos Estados Unidos buscaram replicar a abordagem teatral de palco. Um dos titãs, John H. Patterson, que fundou a National Cash Register Company, no fim de 1800, exigia que todos os vendedores memorizassem scripts. Ao longo do tempo, conforme escreveu Walter Friedman, historiador de negócios, da Universidade de Harvard, esses scripts foram ficando cada vez mais detalhados – passando de uma pequena cartilha chamada “How I Sell National Cash Registers” para um manual de quase duzentas páginas.<sup>153</sup> Segundo Friedman, as instruções cada vez mais detalhadas enfocam “não somente no que o vendedor deve dizer, mas também no que ele deve fazer, enquanto está dizendo”, completo, com uma versão do NCR de instruções para o palco. Salpicados em meio aos monólogos elaborados pela empresa havia asteriscos “que indicavam que o vendedor devia apontar para o item sobre o qual estava falando” – como *Agora, senhor, essa registradora\* faz os registros. A indicação\* da transação pode ser vista através desse vidro.\**<sup>154</sup> Patterson e sua equipe chegaram a produzir o *Book of Arguments* (Livro de Argumentos), de modo que, se os clientes fizessem perguntas, ou tivessem preocupações, seus vendedores poderiam responder com frases bem ensaiadas.

O jeito NCR – cuidadosamente roteirizando minidramas que conduziam a um final feliz para o vendedor – dominou as vendas ao redor do mundo pela maior parte do século XX. E permanece parte do cenário moderno – com organizações de vendas planejando processos elaborados e frases testadas com o público para guiar os participantes em direção à cortina

final. Os scripts têm um bom desempenho em ambientes previsíveis – quando os compradores possuem escolhas mínimas e os vendedores têm o máximo de informação. Mas essas circunstâncias, como nós já vimos, se tornaram mais raras. Um *Book of Arguments* memorizado é menos valioso quando a empresa já provê uma lista de “Perguntas Frequentes” em seu website, e quando, de qualquer forma, os clientes podem descobrir a verdade em suas redes sociais.

Aqui, o teatro oferece alguma instrução sobre o que vem a seguir. Durante séculos, exceto por um palhaço ou mímico ocasional, a maior parte das performances cênicas recorriam a atores que recitavam frases memorizadas escritas por outra pessoa. Na verdade, até 1968, o escritório de Lorde Chamberlain, no Reino Unido, tinha que ler e aprovar todas as peças, antes que fossem exibidas lá – e mandava monitores para assistirem às peças e garantir que os atores estavam mantendo o texto aprovado.<sup>155</sup>

Mas, há cerca de cinquenta anos, dois inovadores começaram a desafiar a mente fechada da dependência nos scripts. A primeira foi Viola Spolin, uma americana que, durante as décadas de 1940 e 1950, desenvolveu um conjunto de jogos – primeiro, para crianças, depois, para atores profissionais – que girava em torno de personagens, falas e cenas improvisadas. Em 1963, ela escreveu um livro, *Improvisation for the Theater*, que englobava esses exercícios e rapidamente se tornou um pilar para os programas de teatro. Graças ao filho dela, Paul Sills, que assumiu o ofício da família, as ideias dela acabaram dando origem ao lendário grupo Second City – cujos ex-alunos (de John Belushi a Stephen Colbert e Tina Fey) moldaram o entretenimento popular americano, com a maestria do script improvisado e performance cômica ao vivo.

O segundo inovador foi Keith Johnstone, um britânico que trabalhou durante anos no London’s Royal Court Theatre. Quando se cansou do teatro convencional, ele também começou a elaborar seu conjunto de técnicas mais soltas, menos tradicionais de performance. E, em 1979, ele escreveu o que muitos consideram o trabalho seminal desse campo, *Impro: Improvisation and the Theatre*. (Os fundadores da Palantir, uma empresa que mencionei no Capítulo 2, pedem que todos os empregados leiam *Impro* antes de começaram em suas funções.)

Ao incentivar diretores e atores a reconhecer as virtudes de romper com o script, Spolin e Johnstone ajudaram a tornar um improviso uma tendência no entretenimento. As vendas e vendas sem venda estão seguindo por um caminho parecido – porque as condições estáveis, simples e certas que favoreciam os scripts agora deram lugar às condições dinâmicas, complexas e imprevisíveis que favorecem a improvisação.

Por baixo do caos aparente da improvisação, há uma estrutura leve que permite seu funcionamento. Compreender essa estrutura pode ajudá-lo a induzir os outros, principalmente quando sua fala de tomada de perspectiva, sua positividade contagiante e seu enquadramento brilhante não apresentarem os resultados que você busca. Nessas circunstâncias, e em muitas outras, você vai se dar melhor se seguir três regras essenciais do teatro de improviso: (1) Ouça as ofertas. (2) Diga “Sim e.” (3) Faça seu parceiro parecer bem.

# 1. Ouça ofertas

Improvisação teatral não é algo totalmente estranho ao planeta dos negócios. Estudiosos como Keith Sawyer, da Universidade de Washington, Marry Crossan, da Universidade de Western Ontário, e Patrícia Ryan Madson, que lecionou na Universidade Stanford, já estudaram suas dimensões e aplicaram seus conceitos à administração, inovação e design.<sup>156</sup> Mas a maioria dos especialistas não olhava o improvisado como algo do reino das vendas, apesar disso, como diz um estudioso, os vendedores adeptos do improvisado “podem gerar ideias, incorporar mudanças com rapidez e facilidade, e se comunicar de forma eficaz e convincente durante suas apresentações de vendas”.<sup>157</sup>

Um dos motivos para o descuido talvez seja um legado de mais de um século de treinamento em vendas. Desde a época dos scripts cuidadosamente elaborados da NCR, o pessoal de vendas tem sido ensinado a “superar objeções”. Se a cliente não quer comprar, sua função é reverter o quadro – convencê-la de que os problemas que ela está elucidando não existem ou não têm importância. Superar objeções é um estágio em todo processo formal de vendas, estágio que geralmente segue “prospectando pistas”, “pistas qualificadoras” e “fazendo a apresentação” – e isso fica logo antes de “concluindo”. Mas agora que as vendas mudaram drasticamente, a própria ideia de reverter as pessoas pode ser menos valiosa e talvez menos possível do que jamais foi.

O teatro de improvisado não tem espaço para superar objeções porque ele é construído sobre um princípio diametralmente oposto. “O trivial do improvisado”, diz Salit “é ouvir ofertas”.

O primeiro princípio do improvisado – ouvir ofertas – depende de sintonização, deixar nossa própria perspectiva para habitar a perspectiva de outra pessoa. E para obter o domínio desse aspecto da improvisação nós precisamos repensar nosso entendimento do que é ouvir o que constitui uma oferta.

De tudo que ouvimos, a cada dia – segundo algumas estimativas, isso ocupa um quarto de nosso tempo acordado<sup>158</sup> – é notável o quanto nós negligenciamos profundamente essa habilidade. Conforme escreveu Mortimer Adler, o filósofo americano, trinta anos atrás:

Será que alguém, em algum lugar, já pensou em como ouvir? Como é profundamente impressionante a presunção de que a capacidade de ouvir bem é uma dádiva natural, para a qual nenhum treinamento é exigido. Como é extraordinário que o fato de que nenhum empenho é feito, em lugar algum, no processo educacional inteiro, para auxiliar os indivíduos a aprenderem a ouvir bem.<sup>159</sup>

Então, não é de se admirar que tão poucos de nós saibamos, de fato, ouvir bem. Para muitos de nós, o oposto de falar não é ouvir. É esperar. Quando outras pessoas falam, nós tipicamente dividimos nossa atenção entre o que eles estão dizendo agora e o que vão dizer em seguida – e acabamos fazendo um trabalho medíocre em ambos. E poucos profissionais, incluindo os que estão no negócio de induzir os outros, nem se dão ao trabalho de esperar. Em um estudo típico, os pesquisadores descobriram que os médicos interrompem a maioria dos pacientes nos primeiros dezoito segundos de sua fala, durante uma consulta, o que

geralmente impede o paciente de descrever o motivo que o levou ao consultório.<sup>160</sup>

Por isso que o treinamento de Salit enfatiza a desaceleração e o calar como trajetória para ouvir bem. Nós aprendemos isso em outro exercício chamado “Silêncio Incrível”, no qual fiz par com um alto executivo da televisão, cerca de dez anos mais velho que eu. As regras: uma pessoa tem que revelar à outra algo importante para ele. Depois, a outra pessoa, que precisa fazer contato visual o tempo inteiro, responde – mas ele precisa esperar quinze segundos, antes de dizer uma palavra.

O executivo abre seu coração mais do que eu esperava. Ele me conta que depois de trinta e dois anos de trabalho puxado, ele está questionando se o que faz agora é o que deve fazer para sempre, e se deve deixar a mídia nova-iorquina do chagal que come chagal. Seus olhos lacrimejam ligeiramente enquanto ele fala, o que me deixa ainda mais desconfortável do que quando eu estava fazendo a dancinha vertical com a vice-presidente de cosméticos dos saltos altos.

Quando ele termina, eu tenho que responder. Mas ainda não. Começo contando os segundos em minha cabeça. *Quinze. Quatorze. Treze. Sem interromper o contato visual. Doze. Onze. Isso é agonizante. Dez. Quando essa maluquice vai terminar?*

E termina. Mas aqueles quinze segundos parecem incrivelmente longos e, como no exercício anterior, perturbadoramente íntimos. E isso é o que Salit quer. Ouvir sem algum nível de intimidade não é realmente ouvir. É passivo e transacional, em lugar de ativo e engajado. Verdadeiramente ouvir é um pouquinho como dirigir por uma estrada chuvosa e escorregadia. Destreza de velocidade. Se você quer chegar ao seu destino, é melhor desacelerar e ocasionalmente pisar no freio. A ideia, segundo ela, é tirar a rolha de uma garrafinha de Zen numa sala de reuniões lotada, quando a sessão termina, e “ouvir sem procurar ouvir nada”.

Isso é o que faz dar certo o teatro de improvisação. Imagine uma cena com dois atores. O primeiro, sentado numa cadeira, está com as mãos num volante invisível, e diz ao parceiro “Não se esqueça de trancar a porta”. O segundo ator não está procurando ouvir nada. Só está ouvindo. Sua função nessa situação, Salit nos conta, é “pegar qualquer coisa e tudo que alguém diz, como uma oferta com a qual você pode fazer algo”. O volante invisível e o “Não se esqueça de trancar a porta” constituem uma oferta. “Não se esqueça de trancar a porta” constitui uma oferta. O segundo ator precisa recebê-la e trabalhar em cima. Talvez seja uma passageira, dentro de um táxi. Talvez seja uma criança no banco traseiro do carro da família. Talvez ela esteja com o braço quebrado e não consiga alcançar a tranca. Mas sua capacidade de ouvir, sem ser *ouvir em busca de*, é o que permite que a cena siga em frente.

Uma vez que nós ouvimos essa nova forma íntima, começamos a ouvir coisas que talvez tivéssemos deixado de notar. E se ouvirmos dessa forma em nosso empenho de induzir os outros, nós rapidamente percebemos que, o que parecem objeções, frequentemente são ofertas disfarçadas.

Veja um exemplo simples. Suponha que você está angariando fundos para uma instituição beneficente e pede ao seu cunhado para contribuir com 200 dólares. Ele talvez diga não. Mas é provável que não diga só isso. É mais provável que ele diga “Desculpe, não posso dar 200 dólares”. Isso é uma oferta. Talvez ele possa doar uma quantia menor. Ou pode dizer “Não,

não posso dar nesse momento”. Isso também é uma oferta. A ação óbvia é ater-se ao “nesse momento” e perguntar quando será um momento melhor. Mas a frase inteira é uma oferta – talvez para contribuir para sua obra beneficente de alguma outra forma, como voluntário. “As ofertas chegam em todos os formatos e tamanhos”, diz Salit. Mas a única forma que temos de escutá-las é mudar a sua forma de ouvir; depois, mudar a forma como você responde.

O que me leva de volta à experiência do espelhamento com a executiva dos cosméticos. O que cada um de nós estava fazendo naquela sessão era aceitar uma oferta. Não tínhamos a opção de recusar. (“Sem chance, moça, não vou fazer isso com meu cotovelo!”) E uma vez que nós aceitamos essas regras, entramos num balé estranho, mas sintonizado. No fim, quando a campainha tocou para novamente trocarmos de papel, nossos atos estavam tão suaves que alguém de fora provavelmente nem saberia quem estava na liderança e quem estava acompanhando. Esse é o objetivo do primeiro princípio da improvisação. Conforme Johnstone diz, “Bons improvisadores parecem telepáticos; tudo parece combinado. E isso é porque eles aceitam todas as ofertas que são feitas”.<sup>161</sup>

## 2. Diga “Sim e”.

O “oceano de rejeição” que enfrentamos diariamente, em vendas e vendas sem venda, traz um bocado de não para nossa praia. Porém, nós também mandamos muitos de volta, com a maré, dizendo “não” para nós mesmos, com mais frequência do que percebemos. O teatro de improviso urge os atores a checarem esse comportamento – e dizerem “Sim e”.

Como um ceramista aprendendo a centralizar o barro no torno, ou um jogador de tênis obtendo a pegada apropriada, dizer “Sim e” é uma habilidade fundamental para os artistas de improviso. Esse segundo princípio de improvisação depende de ânimo, em particular, a positividade.

Mas, nesse sentido, a positividade vai além de evitar um não. E é bem mais simples do que dizer sim. “Sim e” tem uma força particular, que fica mais clara quando nós a contrastamos com seu gêmeo do mal: “Sim, mas”.

Praticamente todas as aulas de improviso incluem uma variação do seguinte exercício. Nós não fizemos isso na sessão de Salit, mas ela me mostrou quando visitou meu escritório, alguns meses depois. O exercício envolve duas pessoas que estão planejando uma reunião – digamos, uma reunião da turma de Ensino Médio. Uma pessoa começa com uma proposta – por exemplo, “Vamos fazer nossa reunião do colégio em Las Vegas”. Todos os comentários subsequentes, de ambos os participantes, precisam começar com “Sim, mas”. Geralmente se desenrola com algo assim:

- Vamos fazer nossa reunião de escola em Las Vegas.
- Sim, mas isso será caro demais para algumas pessoas.
- Sim, mas, dessa forma, somente as pessoas que realmente quiserem estar lá é que irão comparecer.

- Sim, mas alguns dos nossos colegas de turma não jogam.
- Sim, mas tem mais coisa para fazer, além de jogar blackjack.
- Sim, mas, mesmo sem jogar, ainda não é um lugar ótimo pra levar a família.
- Sim, mas as reuniões são melhores sem aquele monte de criança.
- Sim, mas se as pessoas não acharem gente pra tomar conta das crianças, em casa, elas não vão participar...

O processo de planejamento gira e gira, mas nada – e ninguém – se mexe.

Então, os participantes seguem uma rota alternativa, onde o “mas” é substituído pelo irmão mais inclusivo, o “e”. Essa versão talvez seja assim:

- Vamos fazer nossa reunião de Segundo Grau em Las Vegas.
- Sim, e se for caro demais pra algumas pessoas nós podemos angariar dinheiro e organizar viagens de estrada.
- Sim, e se começarmos cedo nós podemos reservar um bloco de quartos, em um hotel que ofereça desconto em massa.
- Sim, e para famílias com crianças e pessoas que não jogam, nós podemos organizar atividades diurnas.
- Sim, e se tivermos gente suficiente, talvez possamos fazer uma vaquinha pra pagar babás, para que os pais possam sair sozinhos, numa noite.
- Sim, e os que quiserem podem ir juntos para um show.

Em lugar de ficar frustrado, “Sim e” se eleva de possibilidades. Quando você para tem um conjunto de opções, não um senso de futilidade.

Certamente há momentos de sobra na vida para dizer “Não”. No entanto, quando se trata de induzir os outros, a melhor posição instantânea é esse segundo princípio de improviso. E seu benefício se estende além das vendas e das vendas sem venda.

### 3. Faça seu parceiro parecer bem

No verão de 2012, dois gigantes no campo da indução aos outros faleceram. Roger Fischer, que morreu em agosto, pouco depois de completar noventa anos, era professor da Faculdade de Direito de Harvard e diplomata freelancer. Em 1981, ele foi coautor de *Getting to Yes*, o livro mais influenciador já escrito sobre negociação. O marco da contribuição de Fisher foi o conceito de “negociação com princípios”, que propunha que o objetivo da negociação não era fazer o outro lado perder, mas, quando possível, ajudá-lo a ganhar. Essa ideia, que rapidamente se tornou escassa como “ganha-ganha”, transformou o negócio e a educação de direito. Até então, muitos viam uma negociação como um jogo de *zero-sum* (soma zero), onde as partes concorriam ao maior pedaço do bolo. Mas o trabalho de Fischer incitava os jovens alunos de negócios e de direito, e outras pessoas não tão jovens das empresas, a re-enquadrarem esses encontros como jogos de soma positiva, no qual a vitória de uma pessoa

não dependia da derrota da outra. Se cada lado olhar além da posição do outro, para seus verdadeiros interesses, e inventar opções para um ganho mútuo, as negociações poderiam terminar com ambos os lados em melhor posição do que quando tinham começado.

O segundo gigante, que morreu seis semanas antes de Fischer, aos 79 anos, levou a essência da ideia de Fischer para um público ainda maior. Em 1989, Stephen R. Covey escreveu *The 7 Habits of Highly Effective People*, que vendeu mais de 25 milhões de cópias. O hábito 4 na lista de Covey é “Pense em ganhar ou ganhar”. Ele reconheceu que estabelecer esse hábito não é fácil, porque “a maioria das pessoas tem ouvido o script do ganhar ou perder desde que nasceu”. Mas a única forma de realmente influenciar os outros é adotar “um estado de mente e coração que constantemente busca o benefício mútuo, em todas as interações humanas”.<sup>162</sup>

Por conta da influência de Fisher e de Covey, o “ganha-ganha” se tornou permanente em instituições ao redor do mundo, embora mais como de boca do que na prática. Uma explicação para a desconexão entre a palavra e o ato, regressa ao soerguimento que descrevi no Capítulo 3. Sob condições de assimetria da informação, os resultados são frequentemente ganhar e perder. Afinal, quando eu sei mais que você, posso conseguir o que quero ao derrotá-lo. E como a assimetria da informação tem a condição que define as vendas há tanto tempo, nossa memória muscular frequentemente nos leva àquela direção. Porém, com a emergência de igualdade de informação (ou, pelo menos, algo perto disso) essas intuições, desenvolvidas para um ambiente diferente, podem nos conduzir ao caminho errado. Quando os vendedores e compradores são equivalentes, forçar o ganhar/perder raramente leva à vitória de alguém – e geralmente termina em perder/perder.

O improviso oferece uma forma de inovar nosso pensamento: um método que compartilha a visão de mundo de Fisher e Covey, mas reorienta por um tempo, quando muitos de nós nos tornamos desencantados com o ganhar/ganhar, por ouvirmos com tanta regularidade e experimentarmos tão raramente. No tipo de teatro de Cathy Salit e no Second City, os atores têm de seguir essa regra: faça seu parceiro parecer bem. Os artistas de improviso há muito descobriram que ajudar os colegas a brilhar ajuda a ambos a criarem uma cena melhor. Fazer seu parceiro se sair bem não é fazer com que você pareça pior; na verdade, o faz parecer melhor. Estilhaça o efeito binário, o ou um ou outro, o enquadramento de mente *zero-sum*, e o substitui por uma cultura de generosidade, criatividade e possibilidade. Esse terceiro princípio de improviso – fazer seu parceiro se sair bem – evoca e permite a clareza, a capacidade de desenvolver soluções que ninguém tinha imaginado antes.

Para ilustrar esse princípio, Salit nos diz para encontramos novos parceiros. Minha parceira é uma mulher amistosa, de quarenta e poucos anos, que trabalha para uma empresa de serviços financeiros. Para esse exercício, chamado “Sou Curioso”, nós escolhemos um assunto controverso que faz os papéis de pró e contra (*A maconha deve ser legalizada? A pena de morte deve ser abolida?*). Então, nós escolhemos um lado, com uma pessoa tentando convencer a outra de seus pontos de vista. A outra pessoa tem que responder, mas aqui está a questão – somente com perguntas. As perguntas precisam ser indagações genuínas, não opiniões dissimulada (*Você se incomoda pelo fato de que as únicas pessoas que compartilham de sua opinião são imbecis?*). Também não podem ser perguntas de sim

ou não (*Estou certo, não estou?*). Se nosso parceiro infringe qualquer uma das regras – fazendo uma afirmação, ou um tipo de pergunta proibida, nós devemos tocar a campainha de motel e anunciar a infração para o grupo inteiro.

Eu começo no papel de interrogador e minha parceira levanta uma questão há muito esquecida e controversa, da política americana, que esteve nas primeiras páginas dos jornais, no dia de nosso seminário.

Eu respondo à sua primeira alegação com um “É mesmo?” que tecnicamente é uma pergunta, mas não exatamente fiel ao espírito do exercício. Então, eu me aprumo e faço uma pergunta de verdade.

Ela responde e estende seu argumento.

Tentando me lembrar da importância de desacelerar, eu paro, respiro e começo a minha pergunta com “Mas, e quanto...?”

Um pouquinho melhor.

Então, ela prossegue a outra linha de raciocínio.

Sem esperar, sem sequer perceber o que estou dizendo, eu digo, ofegante: – Você só pode estar brincando!

*Ping!*

Quatro minutos após o início do jogo, eu vou parar na caixa de penalidades.

Agora é a vez dela de ficar no papel de interrogadora. Talvez, por ter visto como eu fui tão mal, ela tem um desempenho mais ágil. Sempre que eu lanço um argumento, sua primeira resposta é – toda vez – “Isso é tão interessante!”. A manobra lhe dá tempo para elaborar a pergunta, mas também deixa o clima mais amistoso. E quando ela faz uma pergunta, eu preciso parar um instante, pensar, e apresentar uma resposta inteligente.

A ideia aqui não é ganhar. É aprender. E quando os dois lados vislumbram que encontraram oportunidades para aprender, o desejo de derrotar o outro lado encontra o oxigênio de que precisa. Perguntas, cuja potência já vimos, tanto na conversa pessoal, quanto na forma de um pitch eficaz, mudam as regras de engajamento e, portanto, a natureza da interação em si. A conversa se transforma mais numa dança e menos numa luta greco-romana. Isso foi algo que Alfred Fuller, fundador da Fuller Brush, intuiu anos antes da invenção do improviso. “Nunca discuta”, escreveu ele. “Ganhar um argumento é perder uma venda.”<sup>163</sup>

Fazer com que seu parceiro, a pessoa a quem você está vendendo, pareça bem, se tornou ponto ainda mais crucial do que era, na época de Fuller. Naquele tempo, os vendedores inescrupulosos não tinham que se preocupar muito quanto aos compradores ficarem mal. Os compradores geralmente não tinham nenhum outro lugar a ir e ninguém com quem contar. Hoje, se você faz as pessoas ficarem mal, elas podem dizer ao mundo. Mas, se você faz as pessoas parecerem bem, elas também podem dizer ao mundo.

“No improviso, você nunca tenta *fazer* com que alguém faça algo. Isso é coação, não criatividade”, diz Salit. “Você faz ofertas, aceita ofertas, e surge uma conversa, um relacionamento, uma cena e outras possibilidades.”

E como acontece com o improviso, também ocorre com as vendas e as vendas sem venda. Se você treinar seus ouvidos para escutar ofertas, se responder às pessoas com “Sim e” e sempre tentar fazer com que seu equivalente pareça bem, é provável que as coisas

## aconteçam.

[153](#) Walter A. Friedman, “John H. Patterson and the Sales Strategy of the National Cash Register Company, 1884 to 1922”, *Business History Review* 72, no. 4 (Winter, 1998): 552-84. Se você estiver interessado na evolução inicial das vendas na América, leia uma joia de livro, de Friedman, Walter A. Friedman, *Birth of Salesman: The Transformation of Selling in America* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004).

[154](#) Walter A. Friedman, “John H. Patterson and the Sales Strategy of the National Cash Register Company, 1884 to 1922”, *Harvard Business School Working Knowledge*, 2 de novembro de 1999, disponível em: <http://hbswk.hbs.edu/item/1143.html>.

[155](#) “The Lord Chamberlain & Censorship”, *Leither Magazine*, 9 de março de 2012, disponível em: <http://www.leithermagazine.com/2012/03/09/the-lord-chamberlain-censorship.html>.

[156](#) Veja Mary Crossan, “Improvisation in Action”, *Organization Science* 9, no. 5 (setembro-outubro de 1998): 593-99; Dusya Vera e Mary Crossan, “Theatrical Improvisation: Lessons for Organizations”, *Organization Studies* 25, no. 5 (junho de 2004): 727-49; Mary M. Crossan, João Vieira da Cunha, Miguel Pina E. Cunha e Dusya Vera, “Time and Organizational Improvisation”, *FEUNL Working Paper No. 410*, 2002, disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.881839>; Keith Sawyer, *Group Genius: The Creative Power of Collaboration* (New York: Basic Books, 2007); Patricia Ryan Madson, *Improv Wisdom: Don't Prepare, Just Show Up* (New York: Bell Tower, 2005).

[157](#) Zazli Lily Wisker, “The Effect of Personality, Emotional Intelligence and Social Network Characteristics on Sales Performance: The Mediating Roles of Market Intelligence Use, Adaptive Selling Behavior and Improvisation” (tese de doutorado, University of Waikato, Nova Zelândia, 2011).

[158](#) Laura Janusik e Andrew Walvin, “24 Hours in a Day: A Listening Update do the Time Studies”, estudo apresentado na reunião da International Listening Association, Salem, Oregon, 2006.

[159](#) Mortimer Adler, *How to Speak/How to Listen* (New York: Touchstone, 1997), 5.

[160](#) Judith Lee, “10 Ways to Communicate Better with Patients”, *Review of Ophthalmology* 7, no. 10 (outubro de 2000): 38.

[161](#) Keith Johnstone, *Impro: Improvisation and the Theatre* (New York: Routledge, 1981), 99.

[162](#) Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (New York: Free Press, 1990), 207.

[163](#) Alfred C. Fuller (como ditto a Hartzell Spence), *A Foot in the Door: The Life Appraisal of the Original Fuller Brush Man* (New York: McGraw-Hill, 1960), 193.

# **EXEMPLO DE CASO**

Improvise

## Só cinco

Há dezenove séculos, o filósofo grego estoico Epíteto disse: “A natureza deu ao homem uma língua e dois ouvidos, para que possamos ouvir dos outros o dobro do que falamos.”

Infelizmente, não foram muitos que o ouviram.

Você pode evitar o erro que eles cometeram, levando o conselho de Epíteto a sério. Uma das formas mais simples de se fazer isso – reduzir sua proporção do que fala em relação ao que ouve – é simplesmente desacelerar.

Programe um dia dessa semana para ser seu dia desacelerado. Então, quando você tiver uma conversa, tire só cinco segundos, antes de responder. Sério. Toda vez. No começo, vai parecer estranho. E seu parceiro de conversa talvez imagine se você bateu com a cabeça, recentemente. Mas parar alguns segundos adicionais para responder pode aprimorar suas habilidades, da mesma forma que saborear um pedaço de chocolate, em vez de devorá-lo, pode aguçar seu paladar (se um dia inteiro for muito, comece com menos; experimente por uma hora).

Laine Heneghan, uma consultora britânica que advoga pelo que chama de “ouvir radical”, oferece algumas formas de testar se você já desacelerou o suficiente. Seus parceiros de conversa estão terminando as frases? As pessoas estão conseguindo concluir suas perspectivas sem que você interrompa? Elas têm tempo de respirar antes que você comece a tagarelar? Ir mais devagar pode levá-lo mais longe.

## Diga “Sim e.”

Um exercício clássico de improviso é “O Jogo de Somar”. É assim que funciona:

Escolha cinco participantes. Depois, peça-lhes para inventar um novo produto e elaborar uma campanha de propaganda. Conforme os jogadores contribuem com suas demonstrações ou slogans, todos precisam começar com “Sim e”, o que os obriga a construir sobre a ideia anterior. Você não pode refutar o que seus colegas dizem. Não pode ignorar. E não deve planejar antecipadamente. Apenas diga “Sim e”, aceite o que a pessoa à sua frente oferece e use para construir uma campanha ainda melhor.

“Há pessoas que preferem dizer “Sim” e há pessoas que preferem dizer “Não””, escreve Keith Johnstone. “Os que dizem “Sim” já são recompensados pelas aventuras que têm. Os que dizem “Não” são recompensados pela segurança que obtêm.”

## Jogue “Uma palavra por vez”

Esse é outro jogo clássico de improviso que deu origem a muitas variações, embora eu goste

mais da versão de Johnstone. As regras são simples. De seis a oito pessoas sentam em círculo e, coletivamente, elaboram uma história.

A pegada: cada pessoa só acrescenta uma palavra e somente quando for sua vez.

Em *Improv for Storytellers*, Johnstone descreve uma sessão com dois parceiros que o ajudam a criar. Ele começou com a palavra “Sally” e o que veio a seguir foi isso:

– estava...

– ficando...

(é minha vez novamente e eu agito as coisas): – maluca...

– porque...

– seu...

– pai...

– queria...

– colocar...

– seus...

– cavalos...

– em...

– seu...

– estábulo.

Johnstone diz: “Algumas dessas histórias vão definhando, depois de uma frase, mas algumas se completam.” Independentemente de como a história se desenrole, esse exercício é ótimo para ajudá-lo a pensar com rapidez e a sintonizar seus ouvidos às ofertas.

## Relacione o poder das perguntas

Um dos exercícios da sessão de Salit de que eu mais gostei foi “Sou Curioso” e vale a pena fazer. Encontre um parceiro. Depois escolha um assunto controverso que tenha dois lados distintos e opostos. Antes de começar, faça com que sua parceira escolha seu lado na questão. Depois assuma o lado oposto. Então, ela apresenta seu ponto de vista, mas você só pode responder com perguntas – não com afirmações, contra-argumentos ou insultos.

Essas perguntas também devem seguir três regras: (1) Você não pode fazer perguntas cujas respostas sejam sim ou não. (2) Suas perguntas não podem ser opiniões dissimuladas. (3) Seu parceiro deve responder cada pergunta.

Isso é mais difícil do que parece. Porém, com a prática, você irá aprender a usar a interrogativa para elevar e engajar tanto o seu parceiro quanto a si mesmo.

## Leia esses livros

*Improv: Improvisation and the Theatre*, de Keith Johnstone. Se o teatro de improviso tem

um Lênin – um revolucionário bem articulado que provê a um movimento as suas bases intelectuais –, essa pessoa é Johnstone. Seus livros nem sempre são fáceis de ler. É um tratado filosófico, tanto quanto o guia que se propõe a ser. Mas é um livro-base excelente para se captar os princípios ocultos da improvisação.

*Improvisation for the Theater*, de Viola Spolin. Se o teatro tem uma Eva – alguém que esteve presente na criação, embora nesse caso não tenha precisado de um Adão e nem caiu em tentação –, esse alguém é Viola. Esse livro, que foi lançado há cinquenta anos, mas cuja edição atualizada permanece vendendo vigorosamente, compila mais de duzentos exercícios de improviso de Spolin.

*Creating Conversation: Improvisation in Everyday Discourse*, de R. Keith Sawyer. Sawyer é um estudioso líder em criatividade. Nesse seu livro de 2001, ele enfoca nossas conversas cotidianas e mostra quanto dessas trocas têm em comum com jazz, brincadeiras de criança e o teatro de improviso. Também vale a pena olhar *Group Genius: The Creative Power of Collaboration*, de Sawyer.

*Improv Wisdom: Don't Prepare, Just Show Up*, de Patricia Ryan Madson. Madson, que lecionou interpretação na Universidade Stanford, até 2005, apresenta treze máximas extraídas do improviso que os leitores podem aplicar no trabalho e na vida.

*The Second City Almanac of Improvisation*, de Anne Libera. Em parte história do entretenimento e em parte guia de improviso, esse almanaque projeta o surgimento esmagador do improviso da Second City. Ele está pontilhado de exercícios interessantes, citações provocantes sobre o ofício e muitas fotos de comediantes conhecidos quando eram muito jovens.

## Use seus polegares

Essa é uma atividade de grupo que você pode usar para estabelecer um ponto de vista memorável. Você irá precisar de pelo menos mais duas pessoas como participantes.

Organize todos em pares. Depois, peça a cada par para “enlaçar os dedos da mão direita e erguer os polegares”. Depois, dê uma única instrução: “Agora, faça abaixar o polegar de seu parceiro.” Permaneça em silêncio e permita que os pares terminem a tarefa.

Mais participantes irão presumir que suas instruções significam que eles devem lutar com os polegares. No entanto, há muitos outros meios de fazer com que os parceiros abaixem os polegares. Eles podem pedir educadamente. Podem desenlaçar os dedos e abaixar o polegar, e assim por diante.

A lição aqui é que frequentemente nosso ponto de partida é a competição – uma abordagem ganhar/perder, soma zero, em lugar da abordagem de ganhar/ganhar, positiva, da improvisação. Na maioria das circunstâncias que envolvem induzir os outros, nós temos várias maneiras de realizar uma tarefa, e a maioria pode fazer com que nossos parceiros se saiam bem, ao longo do processo.

## 9.

### Sirva

No Quênia, se você quiser viajar de uma cidade para outra, provavelmente irá embarcar em um *matatu*, um pequeno ônibus de quatorze lugares que constitui o principal meio de transporte de longa distância no país. E, se você embarcar em um, prepare-se para ficar aterrorizado. Um jovem atrás do volante de um veículo veloz pode ser perigoso em qualquer país, mas os quenianos dizem que os motoristas de *matatus* são particularmente atordoados. Algo que parece ser tirado de *O médico e o monstro*; fora a direção, são homens gentis, mas ficam de olhos enlouquecidos, demônios que atropelam os limites de trânsito, colocando em perigo as vidas dos passageiros e suas próprias vidas. Parcialmente por esse motivo, o Quênia tem um dos mais altos índices de morte no tráfego do mundo.<sup>164</sup>

Nos países em desenvolvimento, os acidentes de trânsito agora matam o mesmo número de pessoas que a malária. Ao redor do mundo, 1.3 milhão de pessoas morre em acidentes de trânsito a cada ano, tornando esse tipo de morte a nona colocada. A Organização Mundial da Saúde (OMS) estima que, até 2030, essas mortes ocuparão o quinto lugar, mais que o HIV e a AIDS, o diabetes, as guerras e a violência.<sup>165</sup>

Países como o Quênia clamam por uma série de medidas para esse problema. Eles poderiam diminuir os limites de velocidade, reparar as estradas danificadas, incentivar o uso do cinto de segurança, instalar quebra-molas e reprimir os motoristas bêbados. Muitas dessas medidas podem reduzir a taxa terrível, mas tudo isso requer dinheiro público e reforço para a aplicação da lei, ambos em escassez.

Então, em um estudo genial dessa área, James Habyarimana e William Jack, dois economistas da Universidade de Georgetown, elaboraram um método para mudar o comportamento dos motoristas endiabrados do Quênia.<sup>166</sup> Trabalhando com as cooperativas proprietárias dos veículos, Habyarimana e Jack recrutaram 2.276 motoristas de *matatus* e dividiram em dois grupos. Os motoristas com veículos de placas com final par passaram a ser o grupo controlador. Os que tinham placas de final ímpar fizeram parte de uma intervenção única. Dentro de cada um desses *matatus*, os pesquisadores colocaram cinco adesivos, tanto em inglês, quanto em kiswahili (idioma nacional do Quênia). Alguns dos adesivos só incluíam palavras, como esses que estão abaixo<sup>167\*</sup>.

Não apenas fique aí sentado, enquanto ele dirige perigosamente!

**LEVANTE-SE. MANIFESTE-SE. AGORA!**

Je, ukiendeshwa vibaya, utafika?

**KKA MACHO. KAA CHONJO. TETA!**

Outros mostravam textos acompanhados por “imagens sangrentas explícitas de partes do corpo humano”.<sup>168</sup> Mas todos urgiam os passageiros a tomarem uma atitude – implorar ao motorista para desacelerar, reclamar ruidosamente quando ele fizesse manobras de quebrar o pescoço, e intimidá-lo, até que ele conduzisse o *matatu* de uma forma mais suave, mais para o Médico do que para o maníaco Monstro. Os pesquisadores batizaram sua estratégia de “questionar e reprimir”.

Ao longo do ano seguinte, a equipe descobriu que os passageiros que viajavam nos *matatus* com os adesivos eram três vezes mais inclinados a questionar os motoristas, comparados aos *matatus* que não tinham adesivos. Mas será que o empenho desses passageiros ruidosos induziu os motoristas, ou afetou a segurança das jornadas?

Para descobrir, os pesquisadores examinaram a base de dados dos requerimentos das companhias de seguro que cobriam os *matatus*. Os resultados: o montante de requerimentos dos veículos com os adesivos caiu em quase dois terços, comparado ao ano anterior. Requerimentos para acidentes graves (com mortos ou feridos) caíram em mais de 50%. E, com base nas entrevistas de acompanhamento conduzidas pelos pesquisadores, com os motoristas, ficou claro que o empenho vocal persuasivo dos passageiros foi o motivo.<sup>169</sup>

Em outras palavras, acrescentar alguns adesivos aos micro-ônibus economizou mais dinheiro e poupou mais vidas do que qualquer outro empenho já experimentado pelo governo queniano. E o mecanismo aplicado aqui – os adesivos induziram os passageiros e os passageiros induziram os motoristas – oferece um meio útil de compreender nossa terceira e última habilidade: servir.

Vendas e vendas sem venda são basicamente sobre serviço. Mas “serviço” não é só sorrir para os clientes quando eles entram em sua boutique, ou entregar uma pizza em meia hora ou menos, embora ambos sejam importantes na área comercial. Em vez disso, é uma definição mais ampla, mais profunda e mais transcendente de serviço – melhorando a vida alheia e, em contrapartida, melhorando o mundo. Na melhor das hipóteses, induzir as pessoas pode alcançar algo maior e mais duradouro do que meramente a troca de recursos. E isso é mais provável de acontecer se nós seguirmos duas lições intrínsecas no triunfo dos adesivos dos *matatus*: torne a coisa pessoal e significativa.

# Torne pessoal

Os radiologistas têm vidas profissionais solitárias. Ao contrário de muitos profissionais da medicina, que passam grande parte de seus dias interagindo diretamente com pacientes, os radiologistas geralmente ficam sozinhos, em salas pouco iluminadas, ou debruçados em computadores, analisando imagens de Raio-X, tomografias computadorizadas e ressonâncias magnéticas. Tal isolamento pode entediar esses profissionais e levá-los a perder o interesse por seus empregos. E, pior, se o trabalho começa a dar uma sensação impessoal e mecânica, isso pode causar o declínio de seus desempenhos.

Há alguns anos, um jovem radiologista israelense chamado Yehonatan Turner teve uma ideia de como induzir mais de seus colegas de função a desempenharem o trabalho com mais gosto e habilidade. Trabalhando como residente no Shaare Zedek Medical Center, em Jerusalém, com o consentimento dos pacientes, Turner providenciou fotos de mais de trezentas pessoas que chegavam para se submeterem a uma tomografia computadorizada (TC). Depois ele relacionou um grupo de radiologistas para uma experiência, sem que eles soubessem o que ele estava estudando.

Quando os radiologistas sentavam em seus computadores e abriam uma das TCs desses pacientes, para fazer a análise, a fotografia do paciente automaticamente aparecia ao lado da imagem. Depois que haviam feito a análise, os radiologistas preenchiam um questionário. Todos eles relataram sentir “mais empatia com os pacientes depois de verem as fotografias” e serem mais meticolosos na forma como analisavam o exame.<sup>170</sup> Mas o verdadeiro poder da ideia de Turner se revelou três meses depois.

Uma das habilidades que distingue radiologistas extraordinários dos que são medianos é sua capacidade de identificar o que são chamadas de “descobertas acidentais”, anormalidades numa imagem que o médico não estava procurando, e não são relacionadas à doença pela qual o paciente está sendo tratado. Por exemplo, suponha que eu desconfie que quebrei o braço e vá ao hospital fazer um Raio-X. A principal função da médica é ver se tenho uma fratura de ulna. Mas se ela também detectar um cisto não relacionado, perto de meu cotovelo, isso é uma “descoberta acidental”. Turner selecionou 81 exames de imagem com fotos anexas, nas quais eles haviam encontrado descobertas acidentais, e apresentou-as novamente ao mesmo grupo de radiologistas, três meses depois. Só que dessa vez, sem as fotos dos pacientes (pelo fato de os radiologistas lerem tantas imagens diariamente e por não saberem o que Turner estava estudando, eles não sabiam que já haviam visto esses exames, especificamente).

O resultado foi estarrecedor. Turner descobriu que “80% das descobertas acidentais não foram relatadas quando a fotografia do paciente foi omitida do arquivo”.<sup>171</sup> Embora os radiologistas estivessem olhando precisamente as mesmas imagens que haviam analisado noventa dias antes, dessa vez eles foram bem menos meticolosos e precisos. “Nosso estudo enfatiza uma abordagem ao paciente como um ser humano, não como um caso de estudo anônimo”, Turner disse, à *ScienceDaily*.<sup>172</sup>

Médicos, como o restante de nós, estão no negócio da indução. Porém, de modo a terem um bom desempenho de suas funções – ou seja, induzirem pessoas da doença e dos

ferimentos para a saúde e o bem-estar – os médicos se saem bem melhor quando tornam as coisas pessoais. Em vez de olharem os pacientes como sacolas de sintomas, olhá-los como seres humanos é algo que ajuda os médicos a realizarem seu trabalho, e aos pacientes em seus tratamentos. Isso não significa que os médicos e enfermeiros devam abandonar as listas de checagem e os protocolos.<sup>173</sup> Mas significa que recorrer de forma determinante a processos e algoritmos que obscurecem o ser humano tende ao erro clínico. Como demonstra o estudo de Turner – e por conta de seu trabalho, agora as fotografias são inseridas em exames de Papanicolaou, exames de sangue e outros diagnósticos<sup>174</sup> – inserir o pessoal no profissional pode aumentar a qualidade do tratamento.

E o que é verdade para médicos é verdade para o restante de nós. Em cada circunstância em que tentamos induzir os outros, invariavelmente envolvemos outro ser humano. No entanto, em nome do profissionalismo, nós frequentemente negligenciamos o elemento humano e adotamos uma postura abstrata e distante. Em lugar disso, devemos re-calibrar nossa abordagem para que se torne concreta e pessoal – não por motivos compassivos, mas por motivos práticos. Equipar passageiros para influenciarem seus próprios motoristas de *matatus* torna a coisa concreta e pessoal. Analisar uma TC sozinho, numa sala, é algo abstrato e distante. Analisar essa TC com uma fotografia do paciente torna aquilo concreto e pessoal. Tanto nas vendas tradicionais quanto nas vendas sem venda, nos saímos melhor quando vamos além da resolução de uma charada para servir uma pessoa.

Mas o valor de tornar a coisa pessoal tem dois lados. Um é reconhecer a pessoa que você está tentando servir, lembrando do ser humano individual por trás da TC. Outra coisa é se colocar por trás seja do que for que você esteja tentando vender. Eu vi o lado oposto dessa ação, não nas páginas de um jornal de ciência social ou nos corredores de um laboratório de radiologia, mas nas paredes de uma pizzeria, em Washington, D.C.

Numa noite de sábado, ano passado, eu, minha esposa e dois dos meus três filhos decidimos experimentar um novo restaurante, Il Canale, um lugar italiano caro que tinha sido recomendado por amigos da Itália. Tivemos que esperar alguns minutos, antes de sermos acomodados. E como eu sofro de uma disfunção inveterada de andar de um lado para o outro, dei algumas voltas pelo pequeno lobby de entrada. Mas freei quando vi um aviso emoldurado, com uma fotografia do proprietário do restaurante, Giuseppe Farruggio:



## Preciso de sua ajuda!

Se você teve uma experiência menos que ótima no *il Canele*, por favor, ligue para o meu celular. 703-624-2111.

*Legenda: Preciso de sua ajuda! Se você teve uma experiência menos que ótima no Il Canele, por favor, ligue para o meu celular. 703-624-2111.*

Farruggio, que veio da Sicília para os Estados Unidos, aos dezessete anos, está em vendas, é claro. Ele está vendendo antipasti fresco, linguine alle vongole e pizza napolitana certificada a famílias famintas. Mas com esse anúncio ele está transformando sua oferta, passando-as de distantes e abstratas – em Washington, D.C., o que não falta são lugares que sirvam pizza e massa – para algo concreto e pessoal. E ele o está fazendo de um modo especialmente audacioso. Para Farruggio, o serviço não é servir um calzone em vinte e nove minutos. Para ele, serviço é literalmente estar à disposição de seus clientes.

Algumas semanas depois, quando eu falei com ele sobre a respostas que tinha obtido, Farruggio disse que nos oito primeiros meses depois de colocar o aviso, ele recebeu um total de apenas oito ligações. Seis eram de pessoas fazendo elogios – ou, talvez, testando se a promessa era pra valer. Duas ligações foram de clientes reclamando, o que Farruggio usou para melhorar seu serviço (prezado leitor, por favor, não ligue para o celular do Sr. Farruggio, a menos que você tenha uma refeição muito ruim no Il Canale, o que, segundo minha experiência, nunca acontece). Mas a importância do que ele está fazendo não são as ligações que ele está recebendo de seus clientes. É o que ele está transmitindo a eles – que há uma pessoa por trás da pizza e que essa pessoa se importa se os seus clientes estão felizes. Da mesma forma que inserir uma fotografia ao lado de um exame de tomografia

modifica a forma como os radiologistas desempenham o seu papel, colocar seu rosto sorridente e número telefônico acima do caixa muda a forma como os clientes de Farruggio experimentam seu restaurante. Muitos de nós gostam de dizer “Sou responsável”, ou “Eu me importo”. Poucos de nós estão tão profundamente comprometidos em servir os outros, a ponto de dizermos “Ligue para o meu celular”.

O estilo de Farruggio em tornar a coisa pessoal é uma característica de muitos vendedores bem-sucedidos. Brett Bohl, que administra o Scrubadoo.com, que vende escovas médicas, manda um bilhete escrito à mão para cada cliente que comprar um de seus produtos.<sup>175</sup> Tammy Darvish, a dona de concessionária que conhecemos no Capítulo 3, dá seu e-mail pessoal para todos os seus clientes, dizendo-lhes “se você tiver quaisquer perguntas ou assunto importante, entre em contato direto comigo”. E quando ela responde, eles sabem que ela está ali para servir.

## Faça com propósito

Os hospitais americanos não são perigosos como os *matatus* quenianos, mas são bem menos seguros do que você imagina. A cada ano, cerca de 1 em cada 20 pacientes hospitalizados contraí uma infecção em um hospital dos EUA e a taxa resultante disso é estarrecedora: 99 mil mortes por ano e um custo anual de até 40 bilhões de dólares.<sup>176</sup> O melhor meio custo-benefício para evitar essas infecções é que os médicos, enfermeiros e outros profissionais de saúde lavem as mãos com regularidade. Mas a frequência da lavagem das mãos nos hospitais americanos é incrivelmente baixa. E muitos dos esforços feitos para que as pessoas lavem mais as mãos foram tristemente ineficazes.

Adam Grant, professor de Wharton, cuja pesquisa sobre ambiversão eu discuti no Capítulo 4, decidiu ver se conseguia encontrar um meio melhor de induzir os que trabalham dentro desses hospitais, para mudar seu comportamento. Numa pesquisa que ele conduziu com David Hofmann, da Universidade da Carolina do Norte, Grant tentou três abordagens diferentes em seu desafio de vendas sem venda. Os dois pesquisadores foram a um hospital americano e obtiveram permissão para postarem avisos ao lado de sessenta e seis dispositivos de sabão e gel sanitário de mãos, durante duas semanas. Um terço desses avisos apelava para o interesse pessoal do profissional de saúde:

A HIGIENE DAS MÃOS EVITA  
QUE VOCÊ PEGUE DOENÇAS

Um terço enfatizava as consequências para os pacientes, ou seja, o propósito do trabalho do hospital:

A HIGIENE DAS MÃOS EVITA  
QUE OS PACIENTES PEGUEM DOENÇAS

O terceiro terço dos avisos incluía um slogan chamativo e servia como condição de controle:

## O GEL ENTRA, A LAVAGEM SAI

Os pesquisadores pesaram os sacos de sabão líquido, no início de um período de duas semanas, e pesaram novamente, ao final, para verem quanto os funcionários tinham realmente utilizado. E quando classificaram os resultados descobriram que o aviso mais eficaz era, de longe, o segundo: “A quantidade de produtos higiênicos usada nos dispositivos de higiene com o aviso das consequências para os pacientes foi expressivamente maior que a quantidade usada dos dispositivos com o aviso de consequências pessoais... ou o aviso de controle”, escreveram Grand e Hofmann.<sup>177</sup>

Intrigados pelos resultado, os pesquisadores decidiram testar a robustez de sua descoberta nove meses depois, em unidades diferentes do mesmo hospital. Dessa vez, eles usaram só dois avisos – a versão com consequências pessoais (A HIGIENE DAS MÃOS EVITA QUE VOCÊ PEGUE DOENÇAS) e o de consequências para os pacientes (A HIGIENE DAS MÃOS EVITA QUE OS PACIENTES PEGUEM DOENÇAS). E, em lugar de pesar os sacos de sabão líquido, eles recrutaram funcionários do hospital para serem seus espiões de lavagem de mãos. Ao longo de um período de duas semanas, esses recrutas, a quem não foi dito a natureza do estudo, secretamente registraram quando os médicos, enfermeiros e outros profissionais de saúde se depararam com a “oportunidade de higiene das mãos” e se os funcionários realmente lavavam as mãos quando surgia a oportunidade. Mais uma vez, o aviso de consequências pessoais teve efeito zero. Mas o aviso apelando para o propósito aumentou a lavagem de mãos em 10% de maneira geral e expressivamente mais para os médicos.<sup>178</sup>

Avisos inteligentes sozinhos não eliminam as infecções contraídas em hospitais. Como frisou o cirurgião Atul Gawande, as listas de checagem e outros processos podem ser altamente eficazes nessa frente.<sup>179</sup> Mas Grant e Hofmann revelaram algo igualmente crucial: “Nossas descobertas sugerem que as mensagens de saúde e a segurança devem focar não na própria pessoas, mas no grupo alvo que é assimilado como o mais vulnerável.”<sup>180</sup>

Levantar a ênfase do propósito é um dos métodos mais potentes – e mais subestimados – para induzir os outros. Apesar de geralmente pressupormos que os seres humanos são principalmente motivados pelo interesse pessoal, uma pilha de pesquisas demonstrou que todos nós fazemos coisas pelo que os cientistas chamam de motivos “pró-sociais” e “autotranscendentes”.<sup>181</sup> Isso significa que não apenas devemos servir, mas também devemos incitar o desejo alheio inato de servir. Fazendo trabalhos pessoais funcionar melhor quando também os fizermos com propósito.

Para pegar somente um exemplo da pesquisa, uma equipe de estudiosos britânicos e neozelandeses recentemente conduziram um par de experiências inteligentes, em outro contexto de vendas sem venda. Eles aleatoriamente designaram participantes em três grupos. Um grupo leu informações sobre os motivos pelos quais o compartilhamento de carros é bom para o meio ambiente (os pesquisadores batizaram esse pessoal de “grupo autotranscendente”). Um leu sobre o motivo para que o compartilhamento de carros

economize dinheiro para as pessoas (esse era o “grupo de interesse pessoal”). O terceiro, o grupo de controle, leu sobre informações gerais sobre viagens de carro. Depois, os participantes preencheram questionários não relacionados para ocupar o tempo. Quando eles tinham terminado, foram dispensados e lhes disseram que descartassem quaisquer papéis que ainda tivessem. E, para fazer isso, eles tinham duas alternativas – uma lixeira claramente assinalada para lixo comum e uma lixeira claramente marcada para reciclagem. Cerca de metade das pessoas no segundo e terceiro grupos – os grupos de “interesse pessoal” e de controle – reciclaram seus papéis. Mas no primeiro grupo, dos “autotranscendentes”, quase 90% optou por reciclar.<sup>182</sup> Meramente discutir propósito em um setor (compartilhamento de carros) induziu as pessoas a se comportarem de forma diferente em um segundo setor (reciclagem).

Ademais, a pesquisa de Grant demonstrou que o propósito é um fator de ênfase na performance, não somente no empenho como a promoção da lavagem das mãos, mas também nas vendas tradicionais. Em 2008, ele realizou um estudo fascinante de um call center numa grande universidade americana. A cada noite, os funcionários faziam ligações para ex-alunos para angariar dinheiro para a escola. Como é de hábito dos psicólogos sociais, Grant aleatoriamente organizou os angariadores de fundos em três grupos. Depois, ele organizou as condições de trabalho deles, para que fossem idênticas – exceto pelos cinco minutos anteriores ao turno de trabalho.

Por duas noites consecutivas, um grupo leu histórias de pessoas que tinham trabalhado no call center anteriormente, explicando que o emprego lhes ensinara técnicas úteis de vendas (talvez, a sintonização, o ânimo e a clareza). Esse era o “grupo de benefício pessoal”. Outro grupo – o “grupo do propósito” – leu histórias de ex-alunos da universidade que tinham recebido bolsas de estudos custeadas pelo dinheiro que o call center havia levantado, descrevendo como aquelas bolsas os haviam ajudado. O terceiro grupo era o de controle, que leu histórias que nada tinham a ver com o benefício pessoal ou propósito. Depois de ler o exercício, os trabalhadores foram para o telefone, advertidos para não mencionarem as histórias que tinham acabado de ler às pessoas que estavam tentando persuadir a doar dinheiro.

Algumas semanas depois, Grant olhou os números de venda. Os grupos de “benefício pessoal” e de controle conseguiram aproximadamente as mesmas promessas e levantaram um valor bem próximo do que tinham conseguido no período anterior ao exercício da leitura das histórias. Mas as pessoas do grupo do propósito engataram à toda. Elas mais que dobraram “o número de promessas semanais que ganharam e o valor semanal que angariaram”.<sup>183</sup>

Treinadores de vendas: anatem. Esse exercício de cinco minutos mais que dobrou a produção. As histórias tornaram o trabalho em algo pessoal; seu conteúdo lhe deu um propósito. Isso é o que significa servir: melhorar a vida de outras pessoas e, em contrapartida, melhorar o mundo. Essa é a força vital do serviço e o segredo final de induzir os outros.

**E**m 1970, Robert Greeleaf, de 66 anos, executivo de médio escalão da AT&T, escreveu um estudo que lançou um movimento. Ele o intitulou “Serviçal Como Líder” – e, em

algumas dúzias de páginas sinceras, ele transformou as áreas de filosofia, negócios e liderança política de cabeça para baixo. Greenleaf argumentou que os líderes mais eficazes não eram heroicos nem comandantes encarregados, mas, na verdade, os tipos mais quietos e humildes, cujo propósito animador era servir os que estavam nominalmente abaixo deles. Greenleaf chamou essa noção de “serviçal de liderança” e explicou que a ordem dessas duas palavras guardava a chave de seu significado. “O líder de serviço era serviçal antes”, ele escreveu. “Tornar-se um líder de serviço começa com o sentimento natural de querer servir, servir primeiro. Depois, a escolha consciente leva a pessoa a aspirar a liderança.”<sup>184</sup>

A própria ideia dos líderes se subordinarem aos seguidores, de inverterem a pirâmide tradicional deixava as pessoas desconfortáveis. Mas a filosofia de Greenleaf empolgava muitos mais. Os que a abraçaram e aprenderam a “não fazer mal algum”, a responder “a qualquer problema ouvindo primeiro” e a “aceitar e se solidarizar” em vez de rejeitar. Ao longo do tempo, empresas tão variadas quanto a Starbucks, a TD Industries, Southwest Airlines e a Brooks Brothers integraram as ideias de Greenleaf às suas práticas de gestão. As escolas de negócios acrescentaram Greenleaf às suas listas de leitura. Organizações sem fins lucrativos e instituições religiosas introduziram seus princípios aos seus membros.

O que ajudou a liderança serviçal a se estabelecer não foi meramente as várias pessoas que experimentaram e acharam eficaz. Também foi o fato de que a abordagem deu voz à fé latente em relação às outras pessoas e às aspirações mais profundas para si mesmas. O jeito de Greenleaf de liderar era mais difícil, mas também era mais transformador. Conforme ele escreveu, “O melhor teste e mais difícil de administrar é esse: os que são servidos crescem como pessoas? Enquanto estão sendo servidos, eles se tornam mais saudáveis, sábios, livres e autônomos? Mais inclinados a eles próprios se tornarem serviçais?”<sup>185</sup>

A época é oportuna para a versão de vendas da filosofia de Greenleaf. Pode chamá-la de venda serviçal. Ela começa com a ideia de que os que induzem os outros não são manipuladores, mas serviçais. Primeiro, eles servem, depois vendem. E o teste – assim como o de Greenleaf é o melhor e mais difícil de administrar – é este: se a pessoa para quem você está vendendo concorda em comprar, a vida dele ou dela irá melhorar? Quando a interação melhorar, o mundo será um lugar melhor do que quando você começou?

A venda serviçal é a essência da indução aos outros atualmente. Porém, de certa forma, ela sempre esteve presente naqueles que concedem às vendas o seu respeito apropriado. Por exemplo, Alfred Fuller, o homem cuja empresa deu a Normal Hall sua vocação improvável, disse que, em um ponto crucial de sua própria carreira, ele percebeu que seu trabalho era melhor – em todos os sentidos da palavra – quando ele servia primeiro e vendia depois. Ele passou a pensar em si mesmo como um reformador cívico, um benfeitor para famílias e um “expedicionário contra as cozinhas insalubres e lares limpos inadequadamente”. Parecia ligeiramente tolo, ele admitiu. “Mas o vendedor bem-sucedido precisa sentir algum comprometimento quanto ao seu produto oferecer, à humanidade, tanto o benefício altruísta quanto o fluxo de dinheiro ao vendedor.” Um vendedor eficaz não é um “mercenário que só está em busca de lucros”, disse ele. O verdadeiro “vendedor é um idealista e um artista”.<sup>186</sup>

Assim também é a pessoa verdadeira. Dentre as coisas que distinguem nossa espécie de outras está nossa combinação de idealismo e talento artístico – nosso desejo de melhorar o

mundo e prover a ele algo que ele não sabia que estava faltando. Induzir os outros não exige que negligenciemos esses aspectos mais nobres de nossa natureza. Hoje, a exigência é que nós os abracemos. Tudo começa e termina com a lembrança de que vender é humano.

164 World Health Organization, Global Status Report on Road Safety, 2009, disponível em [http://www.who.int/publications/2009/9789241563840\\_eng.pdf](http://www.who.int/publications/2009/9789241563840_eng.pdf) Veja a Tabela A.2.

165 Ibid., 1, 2. Veja a Tabela 1.

166 James Habyarimana e William Jack, “Heckle and Chide: Results of a Randomized Road Safety Intervention in Kenya”, *Journal of Public Economics*, 95, nos. 11-12 (dezembro de 2011): 1438-46.

167 A tradução do segundo adesivo é: “Ei, se ele estiver dirigindo de forma negligente, você vai chegar lá? ESTEJA ATENTO. ESTEJA FIRME. MANIFESTE-SE!”

168 Ibid., 441.

169 Ibid., 444.

170 Yehonatan Turner e Irith Hadas-Halpern, “The Effects of Including a Patient’s Photograph to the Radiographic Examination”, estudo apresentado na Radiological Society of North America Ninety-fourth Assembly and Annual Meeting, 3 de dezembro de 2008. Veja também “Patient Photos Spur Radiologist Empathy and Eye for Detail”, RSNA Press Release, 2 de dezembro de 2008; Dina Kraft, “Radiologist Adds a Human Touch: Photos”, *New York Times*, 7 de abril de 2009.

171 Turner e Hadas-Halpern, “The Effects of Including a Patient’s Photograph”.

172 “Patient Photos Spur Radiologist Empathy and Eye for Detail”, ScienceDaily, 14 de dezembro de 2008, disponível em: <http://bit.ly/JbbEQt>.

173 Veja Atul Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right* (New York: Picador, 2011).

174 Veja, por exemplo, “Disconnection from Patients and Care Providers: A Latent Error in Pathology and Laboratory Medicine: An Interview with Stephen Raab, MD”, *Clinical Laboratory News* 35 no. 4 (abril de 2009).

175 Sally Herships, “The Power of a Simple ‘Thank You’”, *Marketplace Radio*, 22 de dezembro de 2010.

176 R. Douglas Scott II, *The Direct Medical Costs of Healthcare-Associated Infections in U.S. Hospitals and the Benefits of Prevention*, Centers for Disease Control and Prevention, março de 2009, disponível em: [http://www.cdc.gov/HAI/pdfs/hai/Scott\\_CostPaper.pdf](http://www.cdc.gov/HAI/pdfs/hai/Scott_CostPaper.pdf); Andrew Pollack, “Rising Threat of Infections Unfazed by Antibiotics”, *New York Times*, 26 de fevereiro de 2010; R. Monina Klevens et al., “Estimating Health Care-Associated Infections and Deaths in U.S. Hospitals, 2002”, *Public Health Reports* 122, no. 2 (março-abril de 2007): 160-66.

177 Adam M. Grant e David A. Hofmann, “It’s Not All About Me: Motivating Hand Hygiene Among Health Care Professionals by Focusing on Patients”, *Psychological Science* 22, no. 12 (dezembro 2011): 1494-99.

178 Ibid., 497.

179 Atul Gawande, “The Checklist” *New Yorker*, 10 de dezembro de 2007; Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Done Right* (New York: Picador, 2011).

180 Grant e Hofmann, “It’s Not All About Me”, 498.

181 Veja, por exemplo, Dan Ariely, Anat Bracha e Stephan Meier, “Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially”, *American Economic Review* 99, no. 1 (março de 2009): 544-55; Stephan Meier, *The Economics of Non-Selfish Behaviour: Decisions to Contribute Money to Public Goods* (Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2006); Stephan Meier, “A Survey of Economic Theories and Field Evidence on Pro-Social Behavior”, em Bruno S. Frey and Alois Strutzer, eds., *Economics and Psychology: A Promising New Cross-Disciplinary Field*

(Cambridge, MA: MIT Press, 2007), 51-88.

[182](#) Laurel Evans, Gregory R. Maio, Adam Corner, Carl J. Hodgetts, Sameera Ahmed e Ulrike Hahn, “Self-Interest and Pro-Environmental Behaviour”, *Nature Climate Change*, publicado online, em 12 de agosto de 2012, disponível em: <http://dx.doi.org/10.1038/nclimate1662>.

[183](#) Adam M. Grant, “The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions”, *Journal of Applied Psychology* 93, no. 1 (2008): 108-24.

[184](#) Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, 25th Anniversary Edition* (Mahwah, NJ: Paulist Press, 2002), 27.

[185](#) Ibid.

[186](#) Alfred C. Fuller (como dito a Hartzell Spence), *A Foot in the Door: The Life Appraisal of the Original Fuller Brush Man* (New York: McGraw-Hill, 1960), 87.

# **EXEMPLO DE CASO**

Sirva

## Passe do “inflacionar da venda” à “valorização do serviço”

Uma das expressões mais detestáveis do dicionário de vendas é o “inflacionar da venda”. Você vai até a loja comprar um tênis de corrida básico e o vendedor tenta fazê-lo comprar o par mais caro da prateleira. Você compra uma câmera e o cara atrás do balcão força para que você compre um kit que não presta, com acessórios que você não quer e uma garantia estendida de que você não precisa. Uma vez, quando eu estava fazendo uma compra online, antes que eu pudesse fazer o check-out, o site me bombardeou com cerca de meia dúzia de acréscimos, nos quais eu não tinha nenhum interesse – e quando eu olhei a barra de endereços, estava escrito <http://www.nomedaempresa.com/vendainflacionada>. (Interrompi a transação na hora e nunca mais comprei nada daquele site.)

Tristemente, muitos programas tradicionais de vendas ainda ensinam as pessoas a inflacionarem a venda. Mas se fossem mais inteligentes, teriam banido tanto o conceito quanto a palavra – e substituído por algo mais amistoso, e mais eficaz, alternativo.

### Valorização do serviço.

Isso é fazer mais pela pessoa do que ela inicialmente esperava que você fizesse; dar passos extras para uma interação comum, numa experiência memorável. Esse simples ato – passar do inflacionar da venda à valorização do serviço – tem a vantagem óbvia de ser a coisa certa a fazer. Mas também contém a vantagem oculta de ser extraordinariamente eficaz.

Sempre que você seja tentado a inflacionar a venda para alguém, pare o que está fazendo e valorize o serviço. Não tente aumentar o que eles podem fazer por você. Eleve o que você pode fazer por eles.

## Reavalie as comissões de vendas

Mesmo depois de ler esse livro, talvez você ainda ache que os vendedores tradicionais simplesmente não são como o restante de nós. Você e eu temos uma mistura de motivos, muitos deles nobres – mas não aquele pessoal que vende eletrodomésticos ou sistemas de segurança para casa. Eles são diferentes. Eles são – e aqui está um adjetivo que eu ouço bastante – “movidos à moeda”. (Insira uma moeda e eles farão uma pequena dança. Quando acabar o tempo, coloque mais uma moeda e eles vão parar de dançar!) Por isso que geralmente recorremos às comissões de vendas para motivar e compensar as pessoas em vendas tradicionais. É a melhor – talvez única – forma de fazê-los se mexer.

Mas e se estivermos errados? E se nós fazemos ofertas amplas de comissão porque, bem, porque recebemos essas ofertas de comissão? E se a prática estiver tão sedimentada na ortodoxia que deixou de ser realmente uma decisão? E se isso de fato atrapalhar a habilidade de servir?

Foi disso que a Microchip Technology, de semicondutores, uma empresa americana de 6.5 bilhões de dólares, desconfiou. Houve uma época em que eles pagavam à sua mão de obra de vendas o padrão da área – 60 por cento de salário-base e 40 por cento de comissões. Porém, treze anos atrás, a Microchip aboliu esse esquema e o substituiu por um pacote de 90 por cento de salário base e 10 por cento de compensação variável, atrelada ao crescimento da empresa. O que aconteceu? O montante total de vendas aumentou. O custo de vendas permaneceu o mesmo. Os atritos diminuíram. E, desde então, a Microchip eleva seus lucros a cada trimestre – numa das indústrias mais brutalmente competitivas que existem.

Desde gigantes multinacionais como a GlaxoSmithKline até pequenas seguradoras no Oregon, passando por startups de software, em Cambridge, Inglaterra, muitas empresas estão questionando essa prática há muito estabelecida, implementando novas estratégias, e vendo ótimos resultados. Eles estão descobrindo que pagar sua mão de obra de vendas de outros modos tem muitas virtudes. Elimina o problema das pessoas jogarem com o sistema para vantagem própria. Promove a colaboração. (Se eu for pago somente pelo que eu vender, por que devo ajudá-lo?) Isso poupa os gestores do tempo e do fardo de resolver disputas infundáveis de remuneração. Mais que tudo, pode fazer dos vendedores os agentes de seus clientes em vez de seus adversários, removendo uma barreira para servi-los de forma integral e autêntica.

Toda empresa deve renunciar às comissões de vendas? Não. Mas simplesmente desafiar a ortodoxia pode ser saudável. Como me disse o presidente de vendas da Microchip: “Vendedores não são diferentes de engenheiros, arquitetos ou contadores. Vendedores muito bons querem resolver problemas e servir os clientes. Eles querem fazer parte de algo maior que eles mesmos.”

## Reajuste sua noção de quem está fazendo um favor a quem

Seth Godin, o guru do marketing e uma das pessoas mais criativas que conheço, tem um ótimo jeito de explicar como nós classificamos nossas transações de vendas e vendas sem venda. Segundo ele, nós as dividimos em três categorias.

Pensamos “Estou fazendo um favor a você, companheiro”. Ou “Ei, esse cara está me fazendo um favor”. Ou “Essa é uma transação sem favores”.

Godin diz que os problemas surgem “quando um lado da transação acha que está fazendo um favor ao outro cara... mas o outro cara não age retribuindo dessa forma”.

O remédio para isso é simples, e é algo que podemos usar em nosso empenho de induzir os outros: “Por que não agir sempre como se o outro cara estivesse fazendo um favor?”

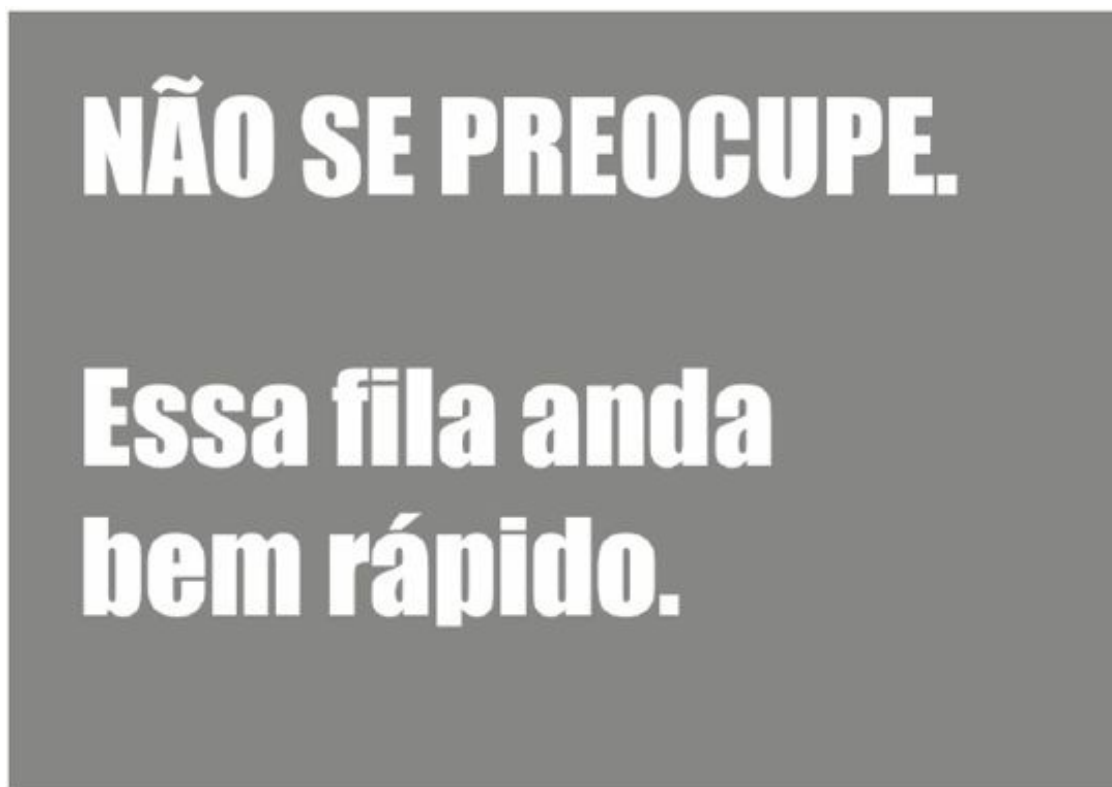
Essa abordagem é uma conexão à qualidade de sintonização – em particular, a descoberta que ao abaixar seu status pode enfatizar seu poder na tomada de perspectiva. E isso demonstra que, como acontece com a liderança serviçal, a forma mais sábia e ética de induzir os outros é proceder com humildade e gratidão.

## Experimente “sinalização emocional inteligente”

Você provavelmente notou que muitos exemplos desse capítulo – desde os *matatus* quenianos até a pizzaria Il Canale – envolvem sinalizações. Os avisos são parte integral de nosso ambiente visual, mas geralmente não os empregamos com sofisticação suficiente.

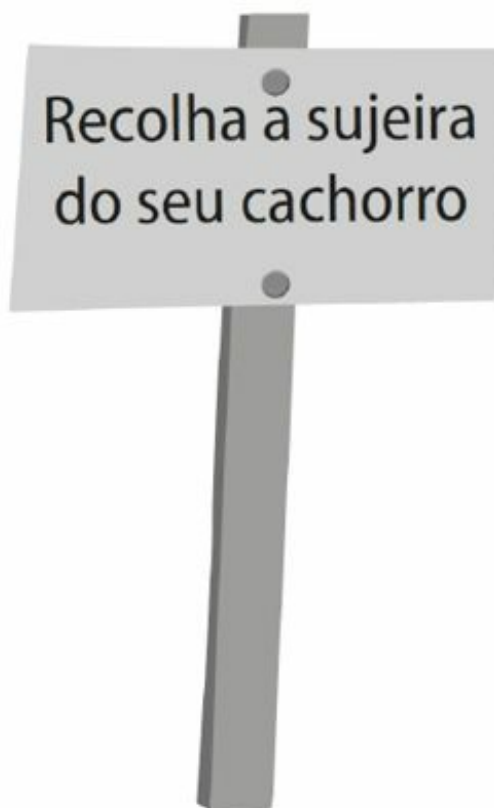
Um meio de fazer melhor é com o que chamo de “sinalização emocional inteligente”. A maior parte dos cartazes geralmente tem duas funções: prover informação para ajudar as pessoas a encontrarem seu caminho, ou anunciar regras. Mas a sinalização emocional inteligente vai mais fundo. Ela alcança essas mesmas finalidades, relacionando os princípios de “tornar pessoal” e “fazer com propósito”. Tenta induzir os outros expressando empatia com a pessoa que está olhando o aviso (essa é a parte pessoal), ou instigando a empatia naquela pessoa, de modo que ela entenda a racionalidade por trás da regra exposta (essa é a parte do propósito).

Aqui está um exemplo da primeira variação. Alguns anos atrás, eu e minha família estávamos visitando um museu, em Nova York. Pouco depois que chegamos, vários dos membros menores da família disseram estar com fome, o que nos forçou a passar parte de nosso tempo limitado perambulando pela lanchonete, procurando pudim, em vez de caminhar pelo museu, olhando os quadros. Quando chegamos à lanchonete, a fila dava a volta na esquina, parecendo uma anaconda. Eu fiz uma careta, pensando que ficaríamos ali eternamente. Mas, logo depois de desfranzir o rosto, eu vi um aviso:

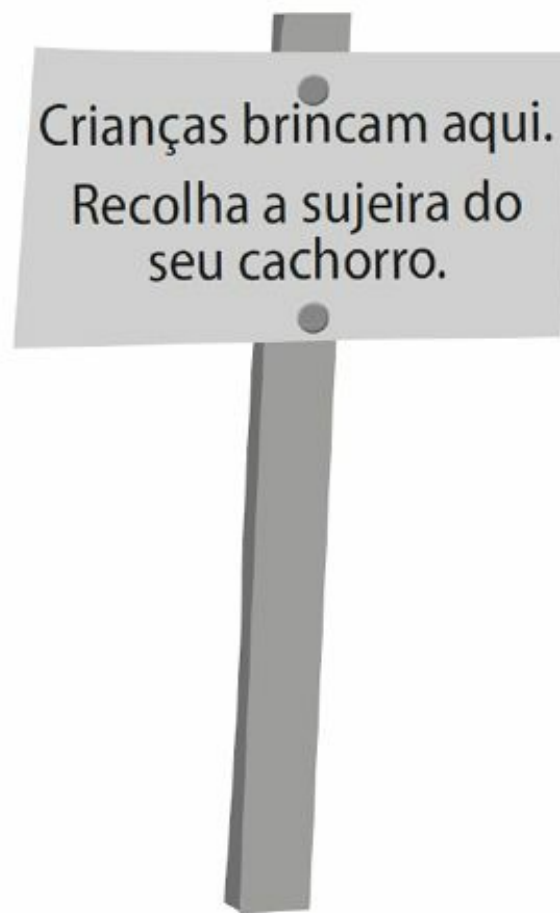


Meu nível de cortisona caiu. A fila acabou não sendo tão longa quanto eu temia. E eu passei minha pequena espera mais bem-humorado. Ao mostrar empatia com os que esperam na fila – tornando isso pessoal – o aviso transformou a experiência de se estar naquele espaço.

Para um exemplo da segunda variação de avisos emocionalmente inteligentes, eu simplesmente visitei um bairro perto do meu, em Washington, D.C. Numa esquina movimentada, há uma igreja sobre um imenso gramado. Muitas pessoas passeiam com seus cães por ali. E a combinação de muitos cachorros e um gramado gigante pode levar a um problema óbvio (e fedorento). Para evitar esse problema, ou seja, para induzir os que passeiam com seus cães a mudarem de comportamento, a igreja poderia ter colocado um cartaz que meramente anunciasse suas regras. Algo assim, por exemplo, do qual removi algo do texto original:



No entanto, a igreja fez uma abordagem diferente e postou o seguinte cartaz:



Ao lembrar às pessoas o motivo para a regra e tentar despertar a empatia por parte das pessoas que passeiam com seus cães – fazendo isso com propósito –, os elaboradores do cartaz aumentaram a probabilidade de que as pessoas se comportem como orientado pelo aviso.

Agora, sua tarefa: pegue um dos avisos que você usa, ou que estão fixados em seu local de trabalho ou comunidade, e refaça, para que fique emocionalmente mais inteligente. Ao torná-lo pessoal, ou fazê-lo com propósito, você o tornará melhor.

## Trate a todos como você trataria sua avó

Yehonatan Turner, o radiologista israelense que liderou o estudo com fotografias, disse ao *The New York Times* que a forma com que ele lidou com a natureza impessoal de seu trabalho foi imaginar que todos os exames eram de seu pai.

Você pode pegar esse insight emprestado, com essa técnica simples, para induzir os outros. Em cada encontro, imagine que a pessoa com quem você está lidando é sua avó. Essa é a forma máxima de tornar aquilo pessoal. Como você se portaria se a pessoa que está entrando na sua vaga, no estacionamento, não fosse um estranho, mas sua avó? Que mudanças você faria se o empregado a quem você está prestes a pedir para fazer uma tarefa desagradável não fosse um novo contratado, aparentemente tão descartável, mas a mulher que deu à luz um de seus pais? Com que honestidade e ética você agiria se a pessoa com quem você está se correspondendo via e-mail não fosse um colaborador, mas a boa senhora que lhe envia

cartões de aniversário com uma nota de 5 dentro?

Ao remover a capa de anonimato e substituí-la por essa forma de conexão pessoal, você estará mais inclinado a verdadeiramente servir, algo que, mais adiante, será para benefício de todos.

E se você é cético, tente essa variação. Trate a todos como trataria sua avó, mas imagine que sua avó tem oitenta mil seguidores no Twitter.

## Sempre faça – e responda – essas duas perguntas

Finalmente, em cada oportunidade que você tiver para induzir alguém – desde as vendas tradicionais, como convencer um pretendente a comprar um novo sistema de computadores, até a venda sem venda, como persuadir sua filha a fazer o dever de casa – assegure-se de que você possa responder às duas perguntas no âmago do serviço genuíno.

1. Se a pessoa a quem você está vendendo concordar, a vida dele ou dela irá melhorar?
2. Quando sua interação terminar, o mundo será um lugar melhor do que era quando a interação começou?

Se a resposta a uma das duas for não, você está fazendo algo errado.

## Agradecimentos

Vender pode ser humano. Escrever um livro, nem tanto – pelo menos, não da forma arrastada e dolorosa como eu fiz.

Por isso, eu sou grato por ter tido tanta gente ao meu lado.

Rafe Sagalyn, o melhor agente literário do mundo, reconheceu as possibilidades deste livro, muito antes de seu autor. Seu aconselhamento e sua amizade significam o mundo pra mim. Agradeço a Lauren Clark, por cuidar dos negócios na frente internacional.

Na Riverhead Books, Jake Morrissey foi, como sempre, inteligente e imperturbável – principalmente quando gente como eu não estava sendo muito inteligente, mas muito agitado. Geoff Kloske depositou seu considerável discernimento e força editoriais por trás desse projeto, pelo que agradeço. E um gigantesco obrigado ao departamento de produção da Riverhead, por seu empenho heroico quando fiz o jogo passar para os acréscimos.

Elizabeth McCullough ajudou de maneiras pequenas e grandes – desde desenterrar estudos obscuros na biblioteca da Universidade da Virginia, até descobrir erros tipográficos que todo mundo deixou passar, até me ensinar formatação conclusiva. Cindy Huggett, uma das melhores mentes treinadoras e desenvolvedoras da América, foi mestre ao me ajudar a tornar os Exemplos de Caso úteis e coerentes. Rob Ten Pas, mais uma vez, contribuiu com várias excelentes ilustrações.

Os fabulosos garotos Pink – Sophia, Eliza e Saul – calmamente suportaram seu pai escrevendo outro livro. (Convencê-los da maravilha que seriam férias negadas, refeições apressadas e perda dos jogos de baseball foi um venda bem difícil.)

Mas a pessoa mais importante, nessa e em todas as coisas, foi Jessica Lerner. Jessica leu cada palavra deste livro. Várias. Em voz alta. Como se isso não fosse o suficiente, ela também me ouviu ler cada página. Várias vezes. Em voz alta. Ela verificou, estimulou e reviu – e fez tudo com a mesma combinação impressionante de força mental e carinho que deposita em tudo que faz. À época, eu não sabia, mas o pitch mais inteligente que eu fiz foi há vinte e dois anos, quando a convenci a sair comigo. Desde então, estou vendido.

# Índice

[CAPA](#)

[Ficha Técnica](#)

[Introdução](#)

[Primeira Parte O Renascimento de um Vendedor](#)

[1. Agora estamos todos em vendas](#)

[2. Empreendedorismo, Elasticidade e Ed-Med](#)

[3. Do caveat emptor \(atenção comprador\) ao caveat venditor \(atenção vendedor\)](#)

[Segunda Parte Como Ser](#)

[4. Sintonização](#)

[5. Ânimo](#)

[6. Clareza](#)

[Terceira Parte O que fazer](#)

[7. Faça um Pitch](#)

[8. Improvise](#)

[9. Sirva](#)

[Agradecimentos](#)