

# PERSUASÃO

CAP. DE AMOSTRA

# **PARTE 1**

VOCÊ

CAP. DE AMOSTRA

CAP. DE AMOSTRA

# 1

---

## ATREVA-SE A VER ALÉM DE SEUS LIMITES

Visão sem ação não passa de um sonho. Ação sem visão é mero passatempo. Visão com ação pode mudar o mundo.

—JOEL BARKER

Este é um livro sobre comunicação eficaz. Sim, vou lhe ensinar como transmitir suas ideias para que elas se tornem realidades poderosas, mas, antes de chegarmos lá, queremos ter certeza de que as ideias que está tentando transmitir são as certas. As melhores. As maiores.

Para persuadir, primeiro é preciso saber exatamente o que se quer realizar. O que quer *de fato* realizar, não o que você foi levado a acreditar que é viável ou facilmente atingível. Não o que os outros querem para você, e sim sua visão para você mesmo, para sua empresa ou organização na qual é voluntário, relacionada às questões que mais lhe importam.

Quando me sento com um cliente para dar início a algum projeto, uma das primeiras coisas que pergunto é: “O que você espera alcançar?” Com frequência, as pessoas nos darão objetivos genéricos, assim como fariam em um plano de negócios. Gosto de especificar. Gosto de saber *exatamente* o que elas acham que é o sucesso. Porque, muitas vezes, sabemos em termos gerais o que precisamos alcançar, mas, no que concerne à persuasão, não é o bastante dizer

apenas: “Quero ser mais popular.” Com quem? “Queremos uma fatia de mercado maior.” Em qual mercado, com qual produto? “Quero uma promoção.” Para qual cargo, ganhando quanto mais? “Queremos mais pessoas impedindo a mudança climática.” Fazendo o quê? Para quando? A persuasão depende de especificidade. Quero todos os detalhes. Gosto de conseguir imaginar a aparência *exata* do sucesso.

No mundo das redes sociais, popularidade ou notoriedade estão facilmente disponíveis — mas e se for uma base de consumidores que, na verdade, não precise de seu produto ou não possa comprá-lo? Você poderia obter uma fatia de mercado com um produto cuja fabricação não é rentável. E quantas pessoas hoje em dia recebem promoções a cargos novos que não vêm acompanhados de aumento salarial? Estes são apenas alguns exemplos, mas quero que você entenda agora mesmo por que ter clareza quanto aos objetivos — que vão além de ser “curtido”— é tão vital.

### ESPECIFICIDADE

Primeiro, saiba que ser capaz de responder a essas questões leva tempo. Não é algo que resolvemos para um cliente em uma única sessão. É preciso pensar. É preciso refletir. É preciso especificar. Por não conseguir ser específico, é provável que você não saiba o que precisa fazer, sua equipe não saberá aonde você está indo, e você não reconhecerá o sucesso ao vê-lo. Sem ser específico, você provavelmente falhará.

Quando eu tinha acabado de sair da faculdade, meu amigo Glenn e eu estávamos bebendo e ele me perguntou o que eu sonhava para o futuro. Respondi pela metade: “Bem, sabe, ter um emprego do qual eu goste. Um marido a quem ame. Com sorte, uma família.” Ele me olhou erguendo uma das sobrelhas e tomou outro gole da bebida. Então, me disse: “Lee, isso não é um sonho. Um sonho é específico. Um sonho é visual. Quando pergunto ‘Qual é

seu sonho?”, quero que você consiga descrever uma imagem exata daquilo que deseja.” Suspirei, olhei para minha bebida e pensei: *Cara, isso assusta. E se eu for específica e depois não conseguir realizá-lo? E se eu disser em voz alta e parecer uma idiota?* Torci o nariz e tentei mudar de assunto.

Glenn pôs a bebida na mesa, me olhou bem nos olhos e disse: “Vou contar meu sonho para você. Daqui a 15 anos estarei em um barco pescando com meus amigos, chegando a meu cais, ouvindo Bob Seger. Haverá vento em meus cabelos. Terei fígado três peixes grandes. E minha esposa e minha filha estarão no cais esperando por mim. Será um sábado épico. E eu saberei, apenas saberei, que consegui.” Ele disse isso com total confiança e nenhum tom de ironia. Adivinhe quem agora tem um barco que atraca no ancoradouro do cais enquanto ouve “Hollywood Nights”, de Bob Seger? Glenn.

Pensei naquela noite muitas vezes no decorrer dos anos. Por fim, usando o procedimento que estou prestes a resumir para você, determinei e atingi grandes objetivos em minha carreira. Contudo, o medo de fazer o mesmo em minha vida pessoal era frequente. No último fim de semana, fiquei sabendo que muitos dos meus amigos tinham o problema oposto. Mas, qualquer que seja o caso, sua vida profissional ou pessoal, definir esses objetivos é o primeiro passo para conseguir o que quer.

## ALÉM DA POPULARIDADE

Recentemente, começamos a trabalhar com uma importante empresa farmacêutica. Talvez você não se surpreenda com o fato de que, desde o último ciclo de eleições, as empresas farmacêuticas estão sofrendo de uma crise de reputação relacionada ao preço dos remédios. E, embora haja bons motivos implícitos para o aumento do custo, alguns maus atores do ramo tornaram a indústria farmacêutica a garota-propaganda do excesso (obrigada, Martin Shkreli). Quando gerenciávamos grupos de foco, pessoas nos con-

taram que viam *todas* as empresas farmacêuticas como “gananciosas, cobrando muito mais por medicamentos que lhes custam centavos para fabricar e se aproveitando da desgraça alheia”. E meus clientes — muitos dos quais decidiram trabalhar no ramo porque acreditavam que poderiam fazer uma bela diferença encontrando curas e desenvolvendo medicamentos que melhoram a qualidade de vida — ficaram chocados com o que ouviram. Eles realmente pensavam que eram os mocinhos — nas linhas de frente tentando curar doenças e salvar vidas —, enquanto as outras empresas eram o bandido. Apenas precisavam mostrar a diferença.

Porém, se realmente queriam reconstruir uma relação positiva com o consumidor, a solução não era apenas apontar quem era bom e quem era ruim. Tínhamos que encontrar um jeito de contar as histórias de inovação e curas que poderiam ajudar os consumidores a enxergar o que a empresa já sabia internamente. Para ter sucesso, a gerência corporativa não podia apenas dizer: “Queremos ser mais bem vistos.” Eles precisavam saber *exatamente como* queriam ser vistos — como deveria ser a imagem deles. Então, trabalhamos para tentar entender o que faria uma real diferença. Para isso, tivemos que chegar à pergunta por trás da pergunta. Por que norte-americanos desconfiam tanto das empresas farmacêuticas? Depois que fizemos a pesquisa, o resultado foi uma resposta surpreendentemente simples. As pessoas não têm a menor ideia do que empresas farmacêuticas realmente fazem. Apenas pensavam que tinham.

Nossos dados revelaram que consumidores pensam que farmacêuticas fabricam as próprias pílulas e as vendem com uma imensa margem de lucro. Eles não levam em conta estudos clínicos ou pesquisas. Não consideram os cientistas envolvidos. Não consideram nenhuma das outras coisas que aumentam o custo dos medicamentos. Porque, em nossa cultura, outros levam o crédito por toda a pesquisa e o progresso das empresas farmacêuticas: instituições de caridade e acadêmicas se tornaram a cara da luta pela cura. Qual é

a primeira coisa que você faz quando um de seus entes queridos tem câncer ou qualquer outra doença? Provavelmente isto: vai angariar fundos. Faz caminhada, anda de bicicleta ou corre pela cura. Faz doações a instituições de caridade. A última coisa em que pensa é *Melhor eu escrever aos CEOs da Pfizer, Merck e Novartis para ver quais medicamentos elas têm no pipeline*. É aí que está o problema.

Para virar o jogo, tivemos que persuadir consumidores influentes de que empresas farmacêuticas são mais que fabricantes de medicamentos. Que elas estão em busca de curas todo santo dia — para os casos clínicos mais graves e para as doenças comuns.

Portanto, não tinha a ver com ser “curtido”. Ser gostado teria nos levado a uma tangente improdutiva. Tinha a ver com persuadir consumidores sobre a intenção da empresa farmacêutica em *ajudá-los*. Esse foi um caso que poderia ser resolvido com as ferramentas que lhe fornecerei nas partes três e quatro. Lançar uma campanha enfatizando a pesquisa e o progresso aumentou as vendas deles, melhorou o preço das ações e levantou o dinheiro para desenvolver a próxima medicação a fim de ajudar as pessoas, o que, no que concerne à preocupação dessa empresa, era só do que se tratava.

### PENSANDO ALÉM DAS OPÇÕES À SUA FRENTE

Quando eu era criança, sempre brincava de vender. Enquanto outras meninas colocavam um cobertor em cima da mesa transformando-a em uma casa, eu a transformava em uma sorveteria, um correio ou um banco. Não importava o que estava vendendo; o que me agradava era fornecer um serviço imaginário, receber dinheiro de brinquedo dos amigos e colocá-lo em minha caixa registradora da Fisher-Price.

Porém, em 2005, eu tinha quase 30 anos e não estava feliz em meu emprego no setor de seguros. Nada do que estava vivendo ou fazendo parecia a escolha certa para mim em termos pessoais, muito embora todo mundo ao meu redor me dissesse que eu já havia

rompido o paradigma. Fui a primeira mulher da família a cursar faculdade e focar a construção de uma carreira.

Mas minha vida era o resultado exato do tipo de sonho vago sobre o qual meu amigo me alertara. Eu quis uma carreira. E tinha uma — em um ramo pelo qual não era apaixonada. Eu quis independência. Acredito que, na verdade, quis dizer independência financeira, porém, por não ter sido específica, também estava vivendo sozinha.

Por nunca ter reservado um tempo para visualizar claramente uma vida que abrangesse tudo o que queria — um trabalho que me empolgasse, um relacionamento que corroborasse minhas ambições, um jeito de cogitar a maternidade que me permitisse continuar trabalhando — na verdade, eu era exatamente o que temera me tornar anos atrás, quando pleiteei uma vaga na faculdade: incompleta.

Eu sabia que queria mais. Mas a resposta não estava bem à minha frente. Não era uma opção que se apresentava a mim por minhas circunstâncias da época. Não tinha a ver com ser promovida ou pular para outra empresa de seguros, ou ter mais sucesso exatamente onde estava, fazendo o que vinha fazendo.

A mudança consistia em adquirir visão. Consistia em sair da minha zona de conforto, imaginando algo que não era óbvio para mim mesma.

Então, parei e me perguntei: *O que eu amo? O que quero a mais em minha vida? Pelo que sou apaixonada?*

Essas também são perguntas que faço a clientes com frequência. Porque o que você ama é o que você deveria estar fazendo mais. Parece óbvio, mas também vale para os negócios. Pense em empresas com múltiplos setores e fluxos de receita. No final de 2018, o Citigroup vendeu seu setor hipotecário ao Cenlar porque percebeu que seu foco em diversificação, tão popular nos anos 1990 e 2000, levou a uma diluição real de seu foco central e à redução dos lucros. Eles analisaram aquilo em que eram melhores — bancos comerciais — e decidiram abraçar isso e tentar possuir mais desse espaço.

Se quer algo porque isso genuinamente o empolga, você será muito mais persuasivo, porque vai conseguir argumentar de maneira firme e estimulante. Isso vale tanto para momentos em que está tentando convencer seu conselho comunitário a começar um projeto de plantação quanto para quando meus clientes estão trazendo um novo bem de consumo ao mercado. Entusiasmo — amor — é contagioso.

Minhas respostas foram:

1. Amo palavras e linguagem.
2. Amo política.
3. Quero ajudar pessoas em grupos conflitantes a entenderem mais umas às outras.

Isso foi em 2005, logo depois que George W. Bush foi eleito pela segunda vez, e, tal qual a sensação após o 11 de setembro, éramos, de novo, um país dividido. Assim como alguém que divide o tempo entre a rural Nova Jersey e a urbana de Nova York, tive uma sensação real de estar no centro dessa divisão. A cidade tinha um conjunto de política, mas minha família e amigos do subúrbio tinham outro. Estava me movendo entre duas comunidades de pessoas que eu amava e respeitava e que não conseguiam encontrar um jeito de ouvir umas às outras.

Portanto, agora tinha meus três princípios norteadores: linguagem, política e empatia. Mas isso não descrevia nenhuma profissão de que eu ouvira falar.

Então, voltei a pensar no conselho de Glenn e decidi que não faria novamente as coisas à minha maneira. Não readaptaria minha ambição para combinar com algo que eu já conhecia, algo “pronto”. Eu permaneceria comprometida com minha visão específica: queria um emprego novo que, de algum modo, envolvesse linguagem, política e comunicação colaborativa, muito embora não tivesse a menor ideia do que era isso.

**COMO A VISÃO CARACTERIZA A AÇÃO**

Uma vez que tive clareza de meu comprometimento, minha visão ditou minhas escolhas. Já que nada se encaixava no perfil em que eu estava, sabia que precisava começar a ampliar meus horizontes. Inscrevi-me em cursos, palestras e eventos sociais. Comprei livros. Contatei amigos por todo o país. A cada momento, quando hesitava em me inscrever no próximo encontro ou enviar o próximo e-mail, apenas me perguntava: *Esta atitude está potencialmente me movendo para mais perto de minha visão?* Se a resposta fosse sim, eu pressionava Enviar.

Alguns meses antes, me dei conta de que estava me inscrevendo em uma conferência em Charleston, na Carolina do Sul. O nome era Renaissance Weekend e reunia as mentes mais brilhantes dos negócios, da política e das artes. Todo mundo que comparecesse tinha que falar e participar. Ganhadores do Nobel. Vencedores do prêmio Pulitzer. Roteiristas ganhadores do Oscar. Congressistas. Juízes da Suprema Corte. Eu havia dado um passo maior que a perna. O que Lee Carter, da pequena cidade de Nova Jersey, tinha em comum com um astronauta? O que possivelmente eu teria a acrescentar a uma conversa com um ex-presidente? Minha insegurança começou a tomar conta de mim — até ouvir um homem falar. Seu nome era Frank Luntz, e, quando ele falou sobre a importância da linguagem, da transmissão de mensagens e histórias na eleição de 2004, fiquei estupefata. Ele era um dos parceiros fundadores da maslansky + partners e eu soube — simplesmente *soube* — que tinha encontrado minha próxima carreira.

Mas não tinha experiência alguma no ramo. Tinha a graduação errada. E morava em Nova York, não em Washington, D.C.

No próximo capítulo, compartilharei como os persuadei a, inclusive, me entrevistarem. Mas a questão aqui é que, sem minha visão específica, eu não teria sequer dado os passos que me levaram àquela conferência e não teria reconhecido a oportunidade quando ela chegou.

O que teria acontecido se eu não pensasse além do leque de opções bem à minha frente? Estaria sentada em um escritório em algum lugar, recebendo um salário, fazendo algo que odiava, como muitas pessoas. Nunca teria acompanhado o então senador Barack Obama por Iowa e New Hampshire. Nunca teria acompanhado a ascensão do presidente Trump da escada rolante à Casa Branca. E nunca teria entrado no ar, sentada próximo a um de meus ídolos profissionais, Maria Bartiromo, toda semana.

### AS TRÊS VANTAGENS DA VISÃO

Em 2007, tivemos um cliente que queria nossa ajuda para encontrar a linguagem da solidariedade. Quando lhe perguntei qual era seu objetivo, ele apenas disse “salvar o mundo”. Seu objetivo incrível e altruísta era fazer todo mundo no globo ser solidário a alguma coisa. Ficamos muito comovidos com sua intenção e quisemos ter certeza de que essa visão fosse traduzida para algo específico que pudesse, de fato, ser colocado em ação e causar impacto. Da forma como estava, o objetivo era amplo demais para motivar. Ser solidário a quê? A quem? Por quê? Persuasão não tem a ver apenas com linguagem e mensagem; também tem a ver com estratégia. Ele sabia que, quando você tenta persuadir pessoas a fazer coisas demais, vai paralisá-las ou, ainda pior, ser completamente ignorado. Ele queria nossa ajuda — não somente com a linguagem, mas para redefinir sua visão e torná-la concreta. Estas são as três vantagens de ter clareza a respeito de sua visão.

### VANTAGEM 1. FOCO

Uma visão específica vai ajudá-lo a priorizar. Você tem uma quantidade limitada de energia mental ou tempo em um dia e poucos recursos. Se não tem total clareza do que está tentando alcançar, desperdiçará tempo em atividades que não o estão fazendo progredir. Você pode se perguntar: *Esta escolha está me aproximando de minha visão?* Se não estiver, talvez ela seja contraproducente.

Por exemplo, se sua visão é virar o jogo na política, você está arranjando tempo para falar com os eleitores, encontrar-se com possíveis candidatos e trabalhar como voluntário? Se sua visão é abrir um restaurante, mas você não reservou tempo algum para dar uma olhada em locais, encontrar-se com investidores ou estudar hábitos gastronômicos do bairro pretendido, ela não se tornará realidade. Quando você deixa sua visão determinar seu foco, investir tempo e energia fica mais fácil.

Isso é verdade sobretudo para empresas. Uma vez que criei um Plano de Persuasão para um cliente, sempre temos que nos certificar de que as empresas alocaram recursos suficientes para seguir em frente com o plano. Não faz sentido uma empresa dizer: “Estamos comprometidos com uma maior transparência em nosso processo de empréstimo” se ela também não implementou uma equipe jurídica para redigir os novos documentos, nem previu treinamento necessário para instruir seus funcionários.

Vamos voltar ao meu cliente que queria salvar o mundo. Ele tinha uma grande visão, mas precisávamos que tivesse foco. Conversamos sobre qual impacto ele poderia causar em três grupos que poderia mirar para inspirar a filantropia: os mais ricos entre os ricos, corporações, e pessoas como você e eu. Após analisarmos esse exercício de triagem, ele percebeu que poderia causar um impacto máximo no futuro se começasse a envolver jovens no momento em que estivessem decidindo o que queriam fazer pelo resto da vida. Por fim, ele focou os dados que diziam que, se você envolve pre-

cocemente estudantes universitários em atos de generosidade, eles acabarão desenvolvendo um foco altruísta ao longo da vida.

Temos acompanhado os resultados de seus esforços — hoje, mais jovens querem trabalhar em organizações não governamentais (ONGs) do que em bancos de investimento. Temos, mais do que nunca, *campi* universitários envolvidos com voluntariado e levantamento de fundos. Tudo isso porque nosso cliente foi capaz de mobilizar suas energias para uma visão grande e ousada — mas focada.

### VANTAGEM 2. INTEGRANDO OUTRAS PESSOAS

A segunda vantagem de ter uma visão específica é que ela motiva outras pessoas a fazer acontecer. Bons líderes fazem isso o tempo todo. Mas essa verdade vale tanto em casa quanto no trabalho.

Por exemplo, talvez você tenha definido um objetivo de ter mais tempo para a família. Se você lhes diz “Quero mais refeições entre família”, eles podem sorrir e acenar com a cabeça, podem até concordar, mas você ainda não comunicou uma visão específica com a qual eles podem colaborar para tornar real.

Em vez disso, você diz: “Tá bom, pessoal, acabei de ler que crianças que jantam com os pais pelo menos três noites por semana se saem bem melhor na escola e têm mais sucesso em longo prazo. É o que queremos para vocês. Então, domingo, terça e quinta-feira, quero todo mundo à mesa às 19h.” Esse é um objetivo específico que eles podem trabalhar com você para atingir. Se não consegue integrá-los, não importa o quanto sua visão seja firme, ela não acontecerá. A maioria dos objetivos, sobretudo os de negócios, requer colaboração para ter sucesso.

Em nenhuma situação isso foi mais importante do que em meu cargo de presidente da maslansky + partners. No fim dos anos 2000, percebemos que, para continuar a crescer, precisávamos resolver uma questão estratégica fundamental. Internamente, estávamos girando em círculos: éramos uma companhia de linguagem,

uma companhia de mensagens ou uma companhia de pesquisa? Como resultado, nosso marketing sofreu, porque nunca conseguimos entrar em acordo sobre qual aspecto de nossos serviços promover. Meus parceiros e eu tínhamos as respostas para muitos dos desafios que nossos clientes encaravam, mas nossa equipe não estava envolvida conosco para valer. Ela queria continuar fazendo nosso tipo inicial de pesquisa e focar o conjunto principal de desafios que historicamente tínhamos enfrentado. Mas os parceiros enxergavam oportunidades maiores. Esse conflito levou a um tipo de crise de identidade.

Então, em um curso de gestão executiva, fui incumbida a pensar em um desafio empresarial que quisesse resolver. Na hora, percebi que nunca havíamos elaborado uma visão para compartilhar com a equipe daquilo que *nós* queríamos que a companhia fosse. Tínhamos perdido tempo tentando entender se éramos a opção a, b ou c, mas, em vez disso, talvez houvesse uma quarta opção, uma coisa nova, algo que ninguém vira antes, um novo modo de prestar serviço a clientes.

E se a resposta fosse *dedicar-nos* ao que dificultava nossa categorização? Decidimos organizar nosso negócio em torno do que já estávamos fazendo melhor — linguagem estratégica. Observamos a evolução da estratégia de marca e vimos que, ao longo das décadas anteriores, ela variou de logos à esquema de cores, a serviço de atendimento ao cliente e à “experiência” — o cheiro do saguão de um hotel, a recepcionista na entrada de uma loja.

Nosso negócio tem uma oportunidade similar. Começamos como uma companhia que fazia pesquisa sobre questões de assuntos públicos para ajudar clientes a se comunicarem de maneira mais eficaz. Depois, trabalhamos para ajudar empresas a encontrar a linguagem certa para novos produtos e marcas. Clientes nos pressionaram a ir além. Eles nos pediam que ajudássemos sua gerência sênior a comunicar estratégias. Procuravam-nos para explicar políticas complexas a consumidores e funcionários. Desafiavam-nos a usar uma nova maneira de falar, a fim de influenciar a cultura

interna de diferentes organizações. E percebemos que, em uma era de declínio do tempo de atenção e aumento de mensagens confusas, a linguagem utilizada pelas empresas nunca foi tão importante. A linguagem molda, literalmente, todo aspecto de como consumidores, clientes em potencial, funcionários, investidores e outras partes interessadas experienciam uma empresa. Palavras moldam a experiência do funcionário e a do consumidor. Reconhecemos que, em muitos casos, não há verba para linguagem estratégica, assim como no passado não havia verba para estratégia de marca. Vislumbramos uma época em que a linguagem estratégica se tornaria parte essencial da estratégia de negócios de toda empresa. E, hoje, essa visão nos guia e molda nossa própria estratégia.

O passo seguinte era deixar claro para a equipe o que queríamos ser. Fizemos um esboço e estimulamos nosso time a ficar à vontade em não ficar à vontade quando aparecêssemos com novas formas de aplicar o que fazemos a desafios diferentes.

Nossa visão nos capacitou a confiar mais em nosso valor e a ficar mais à vontade por envolver novos clientes de novas maneiras. E a empresa cresceu. Nada disso teria sido possível sem expandir nossa visão para além das opções bem à nossa frente. E nada disso teria acontecido se nossa equipe não tivesse ido até o fim. Porque é ela — e não somente os parceiros — que está conduzindo esse crescimento.

### VANTAGEM 3. MOTIVAÇÃO

De tempos em tempos, todos nós enfrentamos burnout, desânimo e frustração. Sua visão lhe dará pelo menos cinco coisas que o manterão seguindo em frente quando o último protótipo de seu esboço não funcionar, ou quando houver uma paralisação em sua cadeia de suprimentos, ou simplesmente quando você ficar sem inspiração.

Quando eu estava começando a desenvolver o processo de persuasão para este livro, houve dias em que tive dificuldades para formalizar o que fazemos como empresa, como se estivéssemos fazen-

do tudo por instinto. Algumas vezes, me vi tentada a jogar a toalha. Para seguir em frente, tinha de voltar à minha visão, ao porquê de acreditar que precisávamos compartilhar os passos da persuasão.

Acredito em uma visão da qual todos nós conhecemos essas habilidades fundamentais e as aplicamos rotineiramente em nossas vidas e locais de trabalho. Nesta visão:

1. Teremos conversas melhores, com menos cinismo.
2. Estaremos abertos a diferentes pontos de vista.
3. Ouviremos com respeito uns aos outros.
4. Fortaleceremos a empatia.
5. Teremos relações significativas e duradouras com nossos clientes e outros públicos-alvo.

Apreendi que o medo limita você e sua visão. Ele serve como tapa-olhos para o que talvez esteja a apenas alguns passos de você. A trajetória é valiosa, mas acreditar em seus talentos, habilidades e autoestima pode capacitá-lo a percorrer um caminho ainda mais brilhante. Transformar medo em liberdade – não é maravilhoso? –SOLEAD O'BRIEN

### O QUE ATRAPALHA?

O desafio número um que vejo quando clientes, ou até amigos, desejam promover suas ideias ou objetivos não é eles terem ambições exageradas, mas que elas são pequenas demais para serem inspiradoras. Se não o são, como ter esperança em que elas possam inspirar outras pessoas? Você pode parar de tentar conseguir o que quer antes de sequer ter começado. Em minha experiência, há três principais obstáculos no caminho. Assegure-se de procurá-los em seu pensamento.

## OBSTÁCULO 1. FALAR SOZINHO

As pessoas na casa dos 20 anos a quem dou mentoria constantemente sofrem do mal de se convencer a mudar de ideia antes de sequer terem começado. Elas temem não ter a graduação certa ou os contatos certos. Se deram início a um percurso, elas falarão sobre como é difícil mudar de setor. Quando Michelle Obama foi convidada no podcast da Oprah [Winfrey], falou sobre como, sendo filha de um funcionário de uma estação de tratamento de água da zona sul de Chicago, ela não estava em vantagem ao definir os próprios objetivos. Ela não tinha contatos ou experiência; ninguém da família frequentara faculdades da Ivy League ou de direito. Ela compartilhou o mesmo conselho que eu. A vida mudará somente quando você parar de procurar motivos pragmáticos sobre por que seu objetivo é inatingível.

O outro erro comum é olhar para experiências passadas procurando hipóteses sobre seu sucesso futuro. Ninguém nunca chamou você para dançar, então ninguém nunca chamará. Você não ficou grávida, então não ficará. Você nunca ganhou o sorteio da loteria, então seu bilhete não será sorteado. Essa atitude é compreensível, mas a vida não funciona assim. Os parceiros de dança, óvulos e bilhetes não falam uns com os outros. Você começa com novas hipóteses a cada vez.

Falar sozinho de um jeito negativo é tentador porque parece autoproteção — e até conforto. Pensamos que, se ficarmos martelando para nós mesmos todos os motivos pelos quais nossa visão é ridícula, não vai doer tanto quando outra pessoa nos magoar. Mas você não pode criar um calo protetor de negatividade.

Pelo contrário, apenas se prejudicará. Se quer conseguir o que deseja, se quer começar a persuadir pessoas a lhe dar o que deseja, você precisa interromper esse ciclo.

## OBSTÁCULO 2. ACEITAR O CINISMO

Todos temos pelo menos um pessimista em nossas vidas. Para nossos clientes, com frequência são seus advogados. Para muitas pessoas, são seus pais ou cônjuges. “Como você vai ter tempo para isso?” “Está louco? Você tem um emprego estável agora, para que mudar as coisas?” “Temos a maior fatia do mercado — não é hora para inovar!”

Tivemos um cliente que queria definir um objetivo de neutralizar a água da empresa no ano de 2020. Teria sido um objetivo e tanto para qualquer fabricante, mas era uma empresa de bebidas; era necessário água para fazer o produto. Então, uma a uma, pessoas de toda a organização disseram a esse executivo por que aquilo era impossível. Perguntaram: “O que acontecerá se não atingirmos o objetivo?” “O preço das ações despencará?” Advogados tinham receio da promessa. Fábricas tinham certeza de que era impossível. O financeiro afirmou que ficaria caro demais. Mesmo grupos ambientalistas disseram que talvez, apenas talvez, eles deveriam expandir o cronograma. Ou diminuir o objetivo. Mas esse líder foi a público e fez a promessa mesmo assim, dizendo: “Se não definirmos o objetivo, nunca vai acontecer. E, se perdermos, pelo menos estaremos melhor do que estamos hoje, e todos teremos aprendido com isso.”

## OBSTÁCULO 3. OLHAR PARA FORA DE SI MESMO

É a autossabotagem mascarada de diligência. São as pessoas que pedirão conselhos a todo mundo até encontrarem um único sujeito que lhes diga não. Aí, elas dirão: “Está vendo, era uma má ideia.” Naturalmente, se procurar bem, você sempre encontrará motivos para não conseguir o que quer, ou achar que o que está fazendo é improvável — ou impossível. Quase nada de sublime já alcançado pareceu um gol de placa desde o início. J. K. Rowling, Oprah, Barack Obama não eram pessoas para as quais você teria olhado

quando jovens e pensado: *Ah, sim, claro, é muito óbvio que eles vão mudar o mundo.* Tenho certeza de que, se tivessem tido um pressentimento à época, ouvido o chamado, eles teriam perguntado por aí até alguém dizer: “Sabe, eu deixaria essa ambição de lado e arrumaria um emprego comum. Algum com salário fixo.”

Quando você sente medo, é da natureza humana querer validar os motivos para evitar riscos. Mas ceder ao medo nos mantém longe de nosso melhor; a negatividade nos afasta da conquista; e encontrar histórias que reforcem nossos medos pode nos paralisar.

Não estou lhe sugerindo que evite pesquisar ou que não aprenda com suas falhas. Estou apenas dizendo que você não pode deixar falhas ou histórias de advertência definirem você.

A despeito do fato de a economia estar em alta, empresas de comunicação têm passado por dificuldades. Eu conversava com colegas de outras companhias sobre a nossa visão de crescimento e eles me desanimavam. Eles me contavam sobre verbas sendo cortadas ou um setor passando por mudanças extremas. Enquanto dei ouvidos, eu, por minha vez, fiquei estagnada. Fiquei restrita à minha maneira de pensar, e não crescemos. Mas quando parei de ouvir os outros, e nos dedicamos à nossa visão sobre encontrar uma necessidade de nicho, as coisas decolaram.

### **CORAGEM**

Será preciso uma coisa para evitar cair nessas armadilhas: coragem. Será necessária uma valentia tremenda para não dar ouvidos a figuras de autoridade e pessimistas. Às vezes, será árduo silenciar aquela voz de dúvida em sua cabeça. Será difícil olhar para as falhas e, em vez de ser definido por elas, aprender com elas. Porém, se quer vencer, você terá de fazer isso. Caso contrário, a visão que criar vai por água abaixo e não será inspiradora, a ponto de você não querer mais seguir em frente.

Quando Blake Mycoskie inaugurou a TOMS, ela estava fundamentada em uma ideia ainda não testada amplamente: que uma empresa poderia ser rentável cobrando um valor premium por seu produto se cada aquisição fosse direcionada à benfeitoria social. Absolutamente ninguém achou que essa era uma boa ideia. Blake começou com 250 pares no estoque e teve que vender suas companhias antigas para financiar a produção. Hoje, a empresa está avaliada em cerca de US\$600 milhões. Ao se comprometer com uma visão audaciosa — não haver mais pessoas que não usem sapatos e acompanhar de crianças doentes em países em desenvolvimento —, ele transformou seu sonho em realidade. Você pode fazer o mesmo.

Tenho uma amiga que é médica, mas sentia uma necessidade premente de fazer algo a mais para promover a prevenção do câncer de mama. Ela não tinha nenhuma experiência na política e um emprego em período integral que não estava preparada para deixar. Mas sua paixão pelo assunto era autêntica e estava em sintonia com o governo local. Ela imaginou que teria de deixar a medicina para causar impacto, mas, quando abandonou essa limitação autoimposta, foi capaz de expandir sua visão. Hoje, ela gerencia o comitê de política de saúde pública de seu município e passou uma semana em Washington se encontrando com congressistas, enquanto a nova legislação sobre saúde é elaborada.

Pense nisso por um instante. Em que tipo de pessoa você quer votar? Quais produtos quer comprar? Que tipo de pessoas quer contratar? Em que tipo de recursos quer investir? Isso mesmo — (n) os visionários. (N)os otimistas. Quando estou testando mensagens de candidaturas, sempre são as maiores que repercutem.

Uma coisa que aprendi foi que, seja pessoal ou profissional, quando você pensa grande, fica genuinamente empolgado com o que está perseguindo, e essa empolgação autêntica é muito mais fácil de transmitir. Então, o que é que você quer?

Você quer um ótimo parceiro?

Você quer uma carreira totalmente nova?

Você quer se candidatar à câmara de vereadores?

Você quer que pessoas se importem — que se importem de verdade, quero dizer — com um assunto que significa muito para você: mudança climática, igualdade salarial, ou impedir que um novo empreendimento aconteça em sua comunidade?

Você quer mudar a cultura de sua empresa? Quer lançar o próximo medicamento arrasador?

O que é que você quer *de verdade*? Não o que suas amigas lhe disseram que é “realista”. Não o que o contador lhe disse que é “viável”. Não o que o RH condicionou você a pensar que é “razoável”. Não o que o mediador lhe disse que “era permitido falar”. Não o que as finanças lhe disseram que estava “dentro do alcance”. Enquanto cultura, ficamos muito bons em explicar por que algo *não pode* acontecer, em vez de explicar por que pode. Os melhores líderes não procedem assim. Eles pensam grande; sonham grande.

Para fazer o mesmo, o primeiro passo é conseguir um tempo para devanear. Para se perguntar: *O que eu amo? O que me motiva? O que eu poderia usar para causar impacto?* Faça um levantamento. Onde penso melhor? Na academia? Fazendo caminhada? Ao lavar a louça? Dê um tempo a si mesmo da rotina em que sua mente está ocupada com a próxima tarefa que você está tentando não esquecer. Se seu trabalho é desgastante demais para lhe dar esse espaço, talvez você tenha que dar uma escapada — uma caminhada no fim de semana, sozinho. Ou até uma viagem. Descubro minhas melhores ideias quando saio da rotina ou, melhor ainda, da zona de conforto.

Quando souber com clareza exatamente o que quer, anote. Há pouco tempo, uma empresa automobilística veio até mim porque ninguém sabia mais o que ela realmente representava. Eles não tinham uma visão global. Então, nossa equipe falou com todo mundo que era fundamental na fabricação dos carros — engenheiros, projetistas — e anotou o que eles valorizavam no próprio trabalho.

O tema que surgiu naturalmente foi a mobilidade. Eles se viam como fornecedores de um serviço que ajudava as pessoas a viver de maneira segura e eficiente. Conseguimos, portanto, expandir sua missão em duas direções. Em vez de empresa de carros, eles poderiam ser uma empresa de mobilidade, investindo em aeronáutica e soluções para transporte público. Para a comunidade, isso significou um investimento em mobilidade superior — bolsas de estudo para engenheiros e iniciativas científicas. Quando você faz anotações, meras inclinações se tornam dados.

### SUA VEZ DE AGIR

Qual seu maior, melhor, mais descarado e mais ousado desejo? Pegue um pedaço de papel e uma caneta. Sim, este é um exercício analógico, mas pesquisas demonstraram que, para esse tipo de pensamento, o ato físico de escrever ativa o cérebro de um modo que a digitação não ativa. Agora, anote: o que eu quero?

1. **Vá no seu ritmo.** Sua primeira resposta provavelmente terá de ser ampliada.
2. **Seja específico.** Visualize. Cada detalhe.
3. **Não fique com vergonha.** Quando era criança, eu pensava que seria legal demais ser Barbara Walters, mas passei 20 anos dizendo que não conseguiria. Foi somente quando silencieiei essa voz que me tornei correspondente de jornal.
4. **Seja capaz de mensurar seu sucesso.**
  - a. *Se é pessoal:* Saiba como vai mensurar o sucesso para saber quão longe precisa ir. Para a mãe que queria mais jantares em família, o objetivo são sete noites por semana? Duas? Qual é a cara do sucesso? Quando você o avaliará? Vai verificá-lo após seis meses? Ele se

estende a outras coisas? Tem realmente a ver com ser ouvida e respeitada? Depois, você precisará voltar a suas visões. Isso pode ser circular.

- b. *Se é um produto:* Se você é gerente de anuidade ou está vendendo no Etsy algo que fez, o que define o sucesso? Para algumas pessoas, é simplesmente: “Eu fiz e comercializei.” Para outras, é: “Cinco pessoas compraram.” Para alguns de nossos clientes, precisa ser o primeiro produto da lista dos mais vendidos. Para outros, são todas as opções acima.
  - c. *Se é uma empresa:* A métrica pode ser mudar a fama da empresa de menos respeitada para a mais respeitada. Ou, se a questão é mudar algo dentro da cultura da empresa, talvez haja uma métrica interna. Quantas licenças médicas as pessoas estão tirando? Quanta rotatividade há? Como as pessoas estão avaliando sua satisfação com o trabalho? Defina objetivos e métricas pelas quais você os alcançará.
5. **Escreva sua própria linha de conduta pessoal.** Agora, reserve um momento para organizar tudo. Anote. Consulte-a com frequência. Ela será sua estrela-guia enquanto você resiste ao temporal da persuasão que chegará.