

Como fazer-se ouvir
numa era dominada por *fake news*

COMUNICAR COM EFICÁCIA

QUEM OUVIMOS,
QUEM NÃO OUVIMOS
E PORQUÊ



«FASCINANTE.»

The Economist

STEPHEN MARTIN e JOSEPH MARKS

Especialistas em Ciência Comportamental

Indubitavelmente, os mensageiros mais importantes de qualquer sociedade são os seus professores e pais.

Dedicamos este livro a um exemplo do que de melhor há nessas categorias.

A Robert Cialdini. Um cientista brilhante, mentor paciente, colega inspirador e amigo íntimo e de confiança.

O dia em que o conheci foi, de facto, um dia de sorte.

A Hilary e Richard Marks. Obrigado por todo o vosso apoio, pelas palavras sábias e pelo bom humor ao longo dos anos.

São dois dos melhores exemplos que um filho pode pedir.

Índice

INTRODUÇÃO	
A Maldição de Cassandra	9
PRIMEIRA PARTE • MENSAGEIROS RÍGIDOS	29
CAPÍTULO 1. POSIÇÃO SOCIOECONÓMICA	37
Fama, Fortuna e Ser Reconhecido sem Ser Reconhecido	
CAPÍTULO 2. COMPETÊNCIA	69
Perícia, Experiência e Porque É Que o Potencial Ganha à Realidade	
CAPÍTULO 3. DOMINÂNCIA	97
Poder, Superioridade e Quando a Ordem Supera a Compaixão	
CAPÍTULO 4. ATRATIVIDADE	135
Bebés Amorosos, Impostos sobre a Beleza e as Vantagens da Mediania	
SEGUNDA PARTE • MENSAGEIROS FLEXÍVEIS	161
CAPÍTULO 5. AFETIVIDADE	171
Líderes Agradáveis, Trabalhadores Humildes e Quando a Cooperação Derrota o Conflito	

CAPÍTULO 6. VULNERABILIDADE	201
Autorrevelações, Vítimas Identificáveis e como a Abertura Pode Destrancar Mentes Fechadas	
CAPÍTULO 7. FIABILIDADE	231
Princípios Centrais, Conflitos de Interesse e Aqueles Que São tão Fiéis Quanto as Suas Opções	
CAPÍTULO 8. CARISMA	271
Visão, Surgência e o Mistério do Magnetismo	
CONCLUSÃO	291
Escutar... Acreditar... Transformar	
AGRADECIMENTOS	313
NOTAS	317

INTRODUÇÃO

A Maldição de Cassandra

À primeira vista, ela possuía muitos dos atributos de um mensageiro eficaz. Filha de Príamo, rei de Troia, e da sua segunda mulher, a rainha Hécuba, Cassandra tinha estatuto. Era também bela: alta e elegante, com cabelo encaracolado castanho-escuro caindo graciosamente sobre os seus ombros delgados. Os seus olhos, castanho-escuros com um laivo alaranjado, cativavam a atenção dos outros com tal força penetrante que muitas vezes eles davam por si avassalados por tal maravilha. Mas talvez o seu traço mais impressionante fosse aquele que a maior parte das pessoas apenas pode sonhar possuir: o dom da profecia.

Dizia-se que a capacidade de Cassandra para «interpretar e comunicar a vontade dos deuses» tinha sido um dom que Apolo concedera, como parte da sua tentativa de a seduzir. Ela previu que soldados se esconderiam dentro de um enorme cavalo de madeira deixado às portas de Troia. Ela anteviu a morte do rei Agamémnon. Profetizou que o seu primo, Eneias, estabeleceria uma nova nação em Roma. Viu até a sua própria morte. Mas o dom concedido por Apolo a Cassandra era um dom amaldiçoado, que lhe causou muita angústia e acabou por levá-la à loucura e à morte. Porque, embora tenha concordado em entregar-se a Apolo em troca deste precioso dom, Cassandra resistiu depois aos seus avanços, e foi castigada do modo mais impiedoso. Forçando os seus lábios contra os dela, o deus cuspiu-lhe na

boca e jurou que nunca mais ninguém acreditaria nela. «Na sua luta para me conquistar», soluçou, «consenti em dar-me a ele. Mas depois quebrei o meu juramento. Desde essa falha que não consegui convencer mais ninguém de nada».¹

Cassandra pode ser uma personagem mítica, mas representa um paradoxo fascinante. Ela tinha conhecimentos e partilhou-os com aqueles que podiam beneficiar de ouvir o que ela tinha para dizer, mas ninguém lhe prestava atenção ou acreditava nela. É um paradoxo que encontramos todos os dias. Existe, à nossa volta, muita gente que faz previsões corretas, cujas propostas se baseiam cuidadosamente nas provas existentes ou cujos pontos de vista são eminentemente sensatos, mas que têm a infelicidade de serem ignoradas — ou até de serem alvo de troça. Sofrem do que se tornou conhecido como «a Maldição de Cassandra».

Dos cavalos de Troia aos ursos de Wall Street

No final da década de 1990, as bolsas dos Estados Unidos eram locais positivamente otimistas, onde os financeiros atiravam pazedas de dinheiro de poços aparentemente sem fundo às empresas de Internet. Parecia que toda a gente em Wall Street tinha aceitado a ideia de que riquezas para lá da imaginação estavam apenas à espera de serem ganhas. Toda a gente, isto é, à exceção de um investidor — o mais visível de todos os investidores. Warren Buffett, então com 69 anos e ainda em excelente forma, fundador e presidente do gigante do investimento Berkshire Hathaway, foi inflexível no seu desdém pelo que descrevia como «a exuberância irracional» do mercado. «Após tal experiência inebriante, pessoas normalmente sensatas deixam-se levar por comportamentos semelhantes aos da Cinderela no baile... Ficar demasiado tempo na festa», fez notar, «irá acabar em abóboras e ratos».²

Muitos criticaram Buffett pelos seus comentários sombrios e pelos seus avisos tenebrosos sobre «uma bolha à beira de

rebrantar». Os paladinos das empresas da Internet alegaram que o presidente da Berkshire Hathaway, célebre por ser tecnofóbico, iria perder os oceanos de lucro à espera de ser ganhos. E durante algum tempo os mercados concordaram. No final da década de 1990, as ações da empresa caíram. Mas Buffett manteve-se inabalável, acrescentando um fornecedor de energia de média dimensão e um negócio de aluguer de mobiliário ao portefólio da sua empresa, reforçando ainda mais a perceção de ludita que o mercado tinha dele. Desenhando paralelos entre as suas profecias pessimistas e as de Cassandra, os investidores deram a Buffett a alcunha de «Cassandra de Wall Street».

Claro que os mercados acabaram por rebrantar, com os investidores anteriormente desdenhosos (e não Buffett) a sofrerem os danos às suas reputações. O seu escárnio da «Cassandra de Wall Street» provou ter sido imprudente. A longo prazo, provou igualmente estar incorreto. Buffett viu-se publicamente reconhecido, e a sua credibilidade subiu a um nível que se tem mantido praticamente intocado desde então. Deixou de transportar a maldição do profeta da Wall Street ignorado em vida.

Essa dúvida distinção pertence a outra pessoa — a uma verdadeira vítima do Complexo de Cassandra, de cujo nome quase ninguém teria ouvido falar se não fossem as habilidades de investigação do experiente jornalista Michael Lewis.³

A verdadeira «Cassandra de Wall Street» foi um homem chamado Michael Burry, nascido em Nova Iorque em 1971. Estudara medicina na Universidade da Califórnia, em Los Angeles, antes de se doutorar em Nashville, no estado do Tennessee. Enquanto trabalhava como médico residente em Stanford, arranhou tempo para começar o seu próprio fundo de investimento especulativo, e ganhou rapidamente aptidão como investidor astuto e de sucesso. Em 2001, pouco depois da bolha das *dot-com** rebrantar, o índice bolsista Standard & Poor's 500 (S&P) caiu

* Empresas de Internet, assim chamadas devido à terminação dos sites em com. [N. T.]

quase 12 por cento. Nesse ano, os investimentos de Burry valorizaram-se em mais de 50 por cento. Sorte de principiante, talvez... Mas no ano seguinte, com o índice S&P a cair 22 por cento, Burry teve retornos superiores a 15 por cento. E mesmo quando o mercado bolsista começou a dar a volta por cima, em 2003, Burry bateu de caras o mercado: 50 por cento contra 28 por cento.

Em meados da década de 2000, Burry desviou o foco dos seus investimentos. Começou a assumir posições contra as obrigações hipotecárias *subprime*, numa altura em que não existia nenhum modo formal de apostar contra elas (teve de inventar o seu próprio método). O génio de Burry estava em reparar nas falhas, pouco reconhecidas e perigosas, subjacentes ao mercado das hipotecas *subprime*. E encurtá-las. A mensagem que ele parecia estar a enviar ao mercado era de um apocalipse iminente. Era uma mensagem que parecia credível e baseada em provas, e era enviada com convicção. Burry tinha muito em jogo — estava a jogar com o seu próprio dinheiro.

Quem poderia adivinhar que o discernimento astuto e perspicaz de Burry viria a ser a primeira previsão do que acabaria por se tornar a maior crise financeira em mais de 70 anos? Muito pouca gente, na verdade. Por oposição aos investidores de finais da década de 1990, que ouviram os avisos de Warren Buffett mas os ignoraram, a profecia de Burry nem sequer foi ouvida. Nem pelos *media*, nem pela multidão de financeiros. Praticamente ninguém estava a ouvi-lo.

Indiscutivelmente, Burry estava numa situação muito pior do que a da sua antepassada clássica. O principal grande obstáculo de Cassandra tinha sido a sua incapacidade de convencer alguém com as suas profecias. Burry tinha ainda outras desvantagens. Era um comunicador desastrado. Só tinha um olho, tendo perdido o outro devido a um tumor, quando mal tinha 2 anos. Este inconveniente físico tornava difícil uma simples conversa frente a frente porque, ao tentar alinhar o olho «bom»,

o olho de vidro de Burry parecia estranhamente enviesado. Esse desconforto perseguira-o pela escola e pela universidade, onde tinha feito poucos amigos. A verdade é que Burry era visto como diferente. Na escola; na universidade; como residente no hospital de Stanford. E também quando chegou a Wall Street. Até se vestia de modo diferente: por oposição às normas da indústria de fatos à medida, camisas engomadas e gravatas de nó impecável, Burry ia para o trabalho de calções e t-shirt.

Anos depois do *crash*, e apesar de o seu fundo de investimento ter obtido um ganho bruto de 726 por cento, a profecia perfeitamente precisa de Burry continuou praticamente sem ser reconhecida. Talvez o melhor exemplo da semelhança de Burry com Cassandra tenha ocorrido em 2008. A Bloomberg News publicou um artigo detalhando uma longa lista das pessoas com visão que tinham previsto o *crash* financeiro. A ausência do nome de Michael Burry era evidente. Ninguém lhe telefonara para ouvir a sua história. Ninguém quisera saber das suas previsões para o futuro. Mesmo a Comissão de Inquérito para a Crise Financeira — grupo bipartidário criado pelo presidente Barack Obama para analisar as causas da crise financeira e económica — não mostrara interesse em falar com ele (pelo menos ao princípio).*

Ligaram, em vez disso, ao jornalista Michael Lewis.

Porque é que responsáveis da Comissão de Inquérito para a Crise Financeira escolheriam contactar Michael Lewis para um relato das previsões de alerta que tinham sido feitas antes do *crash*? Teria certamente feito mais sentido falar diretamente com uma das principais fontes de tais previsões — Michael Burry. Michael Lewis é um excelente jornalista, mas não se podia dizer que possuísse a experiência prática de Burry.

* A Comissão de Inquérito para a Crise Financeira acabou por entrevistar Michael Burry. Declararam, no início da entrevista, que a razão pela qual tinham decidido falar com Burry era por «termos lido sobre si em A *Queda de Wall Street*».

Uma resposta possível surge ao olharmos para as ações da Comissão de Inquérito para a Crise Financeira através da lente daquilo a que os cientistas cognitivos chamam de *focalismo* ou, de modo mais comum, *efeito de ancoragem*.⁴ Ao julgarmos o valor relativo de um mensageiro, existe uma tendência natural para o público atribuir valores indevidos de importância e causalidade aos mensageiros mais salientes e proeminentes. Muitas vezes, essas pessoas possuem atributos que lhes fornecem um verniz de credibilidade, mesmo que esses atributos possam não ter nenhuma importância para o que está realmente a ser dito. Acontece apenas que o mensageiro é bem conhecido. Ou carismático. Ou rico. Ou dominante. Ou simpático.

Isto explica porque é que alguns mensageiros — aqueles que estão sob os holofotes — recebem muitas vezes mais crédito do que realmente merecem em subsequentes sucessos ou fracassos.⁵ É injusto e, no entanto, compreensível. Ao julgar o valor relativo de uma proposta, muitas vezes o público estará a enfrentar a difícil tarefa de ter de processar grandes quantidades de informação, muita dela contraditória, a fim de chegar a uma resposta satisfatória. Pensemos nisso. É extraordinariamente difícil responder a perguntas como «Qual dos candidatos é a melhor escolha para presidente?», «O *Brexit* vai realmente levar a um futuro mais brilhante para o Reino Unido?» ou «Faz sentido apostar contra o mercado das hipotecas *subprime*?». É certamente compreensível, por isso, que tenhamos frequentemente tendência para julgar uma ideia não pelos seus méritos, mas pelo modo como julgamos a pessoa que a propõe. Não separamos a ideia que está a ser comunicada numa mensagem da pessoa ou da entidade que a transmite. Esta ideia normalmente descurada — que é frequentemente ignorada pelas audiências e as leva a ignorar o perito na sala — ilumina um aspeto fundamental para um mensageiro eficaz.

Ele *torna-se* a mensagem.

Talvez seja por isso que a Comissão de Inquérito para a Crise Financeira tenha preferido ouvir o relato de Michael Lewis sobre as previsões de Burry do que o próprio Burry. Lewis representava um mensageiro mais proeminente e acessível.* Podia não ter sido a fonte das ideias que partilhou com o inquérito, mas era articulado, inteligente e um jornalista com formação em economia, que chegara a ser corretor de obrigações na Solomon Brothers. E era conhecido. Concentrando-se nesses traços, é fácil perceber porque é que o conselho de comissários do Inquérito para a Crise Financeira viu Michael Lewis como um mensageiro mais eficiente do que um Burry tipo Cassandra. Estavam a fazer um juízo de valor sobre a qualidade da mensagem, de acordo com a qualidade do mensageiro. Afinal de contas, é muito mais fácil dar por aqueles que já estão debaixo dos holofotes.

Mas e quanto ao argumento que não era Burry que estava a ser rejeitado, mas sim a sua mensagem? Afinal de contas, os rumores de uma implosão iminente do mercado das hipotecas *subprime* não eram algo que muita gente tivesse querido contemplar, quanto mais acreditar nisso. Burry podia até ser o homem mais carismático do planeta que, se a mensagem que tinha para transmitir fosse indigesta, não seria uma surpresa que as pessoas optassem por ignorá-la. No entanto, não foi bem isso que aconteceu. Muitos escolheram ignorar Burry — aliás, alguns dos seus investidores da época tentaram afastar-se dele antes de o mercado *subprime* implodir. Outros, contudo, concordando com a sua análise, conseguiram vender a história

* E era, pelo menos, uma pessoa real. No livro de 2008 *A Novel Approach to Politics*, Douglas A. Van Belle, editor-chefe da revista *International Studies Perspectives and Foreign Policy Analysis*, apontou que «o presidente americano democrata mais popular nos tempos mais recentes» nunca tinha sequer estado um único dia na Sala Oval. Dada a oposição crescente a uma série de políticas externas americanas da altura, é fácil perceber porque é que um presidente ficcional (Josiah Bartlet da série televisiva *Os Homens do Presidente*, interpretado pelo ator Martin Sheen) poderia ser considerado por muitos cidadãos americanos como a melhor figura de proa.

de modo mais convincente porque encaixavam melhor no padrão do mensageiro. Um bom exemplo é Greg Lippmann, que era chefe de operações de hipotecas *subprime* no Deutsche Bank. Não era mais esperto do que Burry nem tinha melhores percepções, mas possuía uma confiança e uma dominância que Burry não tinha. Como tal, o Deutsche Bank e os seus acionistas ouviram-no. Burry tinha razão (na verdade, lucrou consideravelmente com a sua visão), mas era o tipo errado de mensageiro e a sua mensagem apenas percorreu parte do percurso. Lippmann tinha razão e era também o tipo certo de mensageiro. Ele, o seu banco e os investidores do seu banco acabaram, assim, por beneficiar. No final de um ano com particular sucesso, Lippmann recebeu um bónus no valor de 47 milhões de dólares.

Quando alguém comunica uma ideia, o público não está só a fazer um juízo de valor sobre a coerência e a validade da mensagem desse comunicador. Também faz toda uma gama de juízos de valor sobre o mensageiro em si. Terá esta pessoa ar de saber do que está a falar? Terá conhecimentos ou experiência relevantes? Será ela genuína, ou poderá estar a tentar enganar-nos? Será suficientemente dura para cumprir a tarefa? Poderá ter um motivo ulterior? Será que poderei confiar nela? São perguntas importantes às quais é preciso responder antes de nos metermos na cama com alguém. Metafórica ou literalmente.

Quando Burry e Lippmann estavam a tentar convencer os investidores de que era uma boa ideia apostar contra o mercado das obrigações de hipotecas *subprime*, os investidores estavam sem dúvida a fazer exatamente as mesmas perguntas a si próprios. Burry e Lippmann estavam ambos a dizer *a mesma* coisa. O mercado das *subprime* estava num estado perigoso que levaria provavelmente a uma crise financeira com a dimensão de um tsunami. As alegações de ambos os homens tinham sido meticolosamente investigadas e eram credíveis, e a história acabaria

por dar razão a ambos. Mas só Lippmann conseguiu fazer os investidores ouvir.

Michael Burry foi a «Cassandra de Wall Street».*

Mensageiros vs. mensagens

Este livro explora porque é que ouvimos, aceitamos e reagimos a alguns mensageiros e às suas mensagens, e porque é que não o fazemos com outros. Definimos um «mensageiro» como um agente — pode ser um indivíduo, um grupo, uma plataforma mediática ou uma organização — que comunica informação. Essa informação pode ser um simples dado, como a temperatura do dia, transmitida por um meteorologista. Ou pode ser um ponto de vista, como um artigo de opinião escrito por um jornalista ou um *blogger*. Pode ser uma refutação, como quando um *tweet* ou um post no *Facebook* alegam que uma notícia é falsa. Ou pode ser uma campanha comercial que usa um «influenciador» pago para promover um produto. Pode até expressar uma ideia política, uma visão ou uma mundivisão que procura influenciar não apenas aquilo a que o público presta atenção, mas também aquilo em que ele pensa, acredita e, posteriormente, se torna. Consideramos «público» todo aquele indivíduo ou grupo identificável — grande ou pequeno — a quem uma mensagem é dirigida. E descrevemos um «efeito de mensageiro» como a mudança no nível de influência ou de impacto

* Burry disse que acredita poder ter síndrome de Asperger, e isto pode explicar melhor porque é que é para ele um desafio interagir com os outros. As pessoas com Asperger são muitas vezes brilhantes a sistematizar informação, mas podem debater-se com questões de inteligência social. Ser ignorado, ou ter consciência da incapacidade para controlar uma situação, é algo ligado à depressão, e é também algo que Burry sentiu quando os investidores se viraram contra ele e se recusaram a ouvir — quanto mais a apoiar — as suas previsões. O simples ato de se ser ouvido é um fator central para dar dignidade a uma pessoa. Por vezes, o simples processo de nos queixarmos a um amigo, de manifestarmos uma preocupação a um vizinho ou uma inquietação a um colega é tudo o que precisamos para nos sentirmos mais otimistas sobre as coisas. Ser-se ouvido também nos permite influenciar e assumir o controlo. É raro que um indivíduo realize grandes feitos sem a ajuda de outros.

que a mensagem de um mensageiro tem num público — por a ter enviado.

É de salientar que essa influência ou esse impacto não tem de ser o resultado do conteúdo ou da sabedoria da mensagem em si. Em vez disso, surge como o resultado de um traço que se entende ser possuído pelo mensageiro que entrega a mensagem. Investigaremos, em pormenor, oito traços fundamentais que, quer sejam reais ou inferidos, têm um impacto fiável para sabermos se um mensageiro vai ou não ser ouvido. Alguns destes traços do mensageiro ser-lhe-ão familiares. O que será menos familiar, contudo, serão as características subtis, difíceis de detetar e frequentemente desapercibidas, que sinalizam a posse de um ou mais desses traços que influenciam de modo tão poderoso a maneira como o público reage.

Também é importante compreender que os mensageiros não são forçosamente aqueles que criam uma mensagem. As grandes empresas contratam atores para patrocinar produtos em anúncios. Os gestores contratam consultores para dar más notícias ou para advogar novas abordagens, levando à opinião comum sobre os consultores que diz que «não precisam de saber mais do que o cliente, basta que tenham um fato e uma pasta e venham de fora». Gastam-se somas elevadas em oradores que contratam investigadores subalternos — ou, se forem realmente importantes, redatores de discursos — para escrever o conteúdo das suas mensagens. Rivais passam missivas através de mediadores. Casais em processo de divórcio passam mensagens através de advogados. Alunos de escola recrutam amigos para sondarem as raparigas e os rapazes da turma de quem gostam. Os meios de comunicação pagam somas assinaláveis para obter um depoimento do mensageiro mais interessante para uma história, mesmo quando existem outros que poderiam fornecer as mesmas declarações por uma quantia muito inferior.

Independentemente da fonte, quando uma mensagem é entregue, acontece algo de intrigante. Na cabeça do ouvinte,

o mensageiro liga-se ao conteúdo daquela mensagem.⁶ Mesmo se não tiver sido ele próprio a criar a mensagem. Esta associação pode ter um efeito dramático no modo como o mensageiro e as suas mensagens são avaliados posteriormente. Ajuda a explicar, por exemplo, a origem da frase «Não matem o mensageiro», que se julga ter surgido numa altura em que se sabia que os generais em combate castigavam os batedores e os emissários que traziam más notícias. Reza a lenda que, quando um mensageiro chegou para informar Tigranes, o *Grande*, rei da Arménia, de que as forças do cônsul romano Lúculo estavam a caminho, ele reagiu cortando a cabeça do mensageiro. Podemos apenas assumir que qualquer informação posteriormente transmitida foi mais positiva, embora valha a pena notar que Lúculo viria a derrotar Tigranes.*

Os mensageiros não estavam apenas em risco quando se tratava de entregar más notícias aos seus líderes. Os mensageiros reais enfrentavam perigos semelhantes ao entregar uma mensagem *do* monarca. Noutros tempos, como os porta-vozes do rei de Inglaterra, os arautos em particular corriam o risco de serem maltratados por multidões enraivecidas que não gostavam das mensagens que lhes eram enviadas pelo palácio real. Os ataques físicos aos arautos eram tão comuns que se promulgaram leis para os proteger. Qualquer ataque feito a um arauto era, por associação, um ataque dirigido ao rei. Era uma traição. E a pena por traição? A morte.⁷

Se a ligação que fazemos entre um mensageiro e a sua mensagem é tão forte, é então importante compreender como fazemos inferências baseadas em traços sobre a miríade de mensageiros

* Em agosto de 2017, vários órgãos de comunicação noticiaram alegações de que, duas vezes ao dia, era apresentado ao anterior presidente dos Estados Unidos, Donald Trump, um dossiê para lhe massajar o ego, repleto de fotografias lisonjeiras e boas notícias sobre ele próprio. Ao contrário dos mensageiros do Palácio de Tigranes, capazes de tudo para evitarem trazer notícias negativas, perguntamo-nos se os responsáveis da Casa Branca de Trump seriam capazes de tudo para serem escolhidos para entregar as notícias positivas ao seu amo. https://news.vice.com/en_ca/article/zmygpe/trump-folder-positive-news-white-house

que encontramos nas nossas vidas, e quais desses traços são os mais importantes. Como decidimos aquilo que um mensageiro sabe? Como avaliamos as capacidades que possuem? Como julgamos o tipo de pessoa que são?

Se é certo que construímos e modificamos as nossas opiniões sobre os outros ao longo do tempo, através de interações e trocas repetidas, também formamos crenças e opiniões sobre eles de modo extremamente rápido — por vezes numa questão de milissegundos. Nalini Ambady, psicóloga de Stanford que, antes da sua morte prematura com leucemia em 2013, foi pioneira de muito do trabalho sobre *apreciações instantâneas* (impressões à primeira vista), demonstrou de modo conclusivo que os seres humanos são, na realidade, muito bons a formar impressões no geral corretas a partir de breves observações.⁸ O seu trabalho mostrou que as nossas primeiras impressões de um desconhecido absoluto têm tendência não apenas a serem idênticas às daqueles que veem o mesmo desconhecido por um período de tempo igualmente breve, mas que também se alinham com a avaliação que o próprio desconhecido faz dos seus próprios traços de personalidade.

Tais juízos de valor estão fundamentalmente ligados à nossa perceção do modo como alguém é capaz de comunicar informação. Juntamente com o psicólogo de Harvard Robert Rosenthal, Ambady dirigiu um estudo no qual os participantes viram uma série de excertos de vídeos, mostrando 13 professores no trabalho.⁹ Cada excerto apenas tinha dez segundos de duração e não tinha som. Depois de os ver, pediu-se a cada participante que classificasse a sua perceção dos professores em 15 dimensões de personalidade: confiança, entusiasmo, domínio, afetividade, atenção, otimismo, competência, profissionalismo e por aí fora. O que Ambady e Rosenthal descobriram foi que as classificações dos participantes eram incrivelmente consistentes. Se um professor era entendido por uma pessoa como simpático, a maior parte das pessoas via-o provavelmente como simpático. Mas, mais

do que isso, as avaliações a que o grupo de voluntários chegou eram extraordinariamente semelhantes às avaliações feitas pelos próprios alunos dos professores no fim do semestre. Pensemos bem nisto. Pessoas que tinham visto pequenos vídeos de dez segundos de professores — sem som, recordemos — fizeram juízos de valor sobre as suas personalidades que provaram estar correlacionadas de muito perto com a classificação que os seus alunos, que acompanharam meses de aulas, deram às suas capacidades de ensino no final do semestre.

Parece milagroso, mas, na verdade, quem observou os excertos estava apenas a responder aos sinais físicos exibidos por cada um dos 13 professores. Quando Ambady e Rosenthal pediram a dois investigadores independentes que vissem os vídeos e catalogassem a linguagem corporal de cada professor, segundo a segundo, descobriram que sempre que um professor olhava para baixo, abanava a cabeça, se animava, se entusiasmava ou simplesmente sorria, os seus movimentos eram notados pelos observadores e, de forma cumulativa, moldavam as percepções que estavam a ser formadas. Os professores que pareciam animados e entusiastas acabaram por ser os que tinham notas mais elevadas. Aqueles que franziam o rosto eram vistos de modo mais crítico, tal como aqueles que olhavam demasiado para baixo e, por isso, pareciam ter pouca confiança. Os professores que exibiam estes dois últimos comportamentos receberam no final do período piores avaliações dos seus alunos.

Os estudos de Ambady mostram que pode *não* haver *mais nada* do que aquilo que está à vista quando formamos as nossas primeiras impressões. Muitas vezes inferimos, a partir de escassos momentos de observação, quem é confiante, caloroso e entusiasta, quem está em controlo, quem é dominante, quem é de confiança, simpático, autoritário ou um perito. Pensa-se que estes processos de percepção de uma pessoa são automáticos, decorrendo no prazo de 50 milissegundos da primeira exposição a um novo indivíduo;¹⁰ e, como iremos demonstrar,

desenvolvem-se frequentemente nos primeiros tempos de vida.

Claro que há mais no que diz respeito à interação humana do que primeiras impressões e comportamentos não verbais. Os verdadeiros sentimentos de respeito e ligação não se formam imediatamente, após um único olhar de relance. Também vamos construindo uma compreensão das pessoas ao longo do tempo. Desenvolvemos sentimentos por elas — por vezes positivos, por vezes negativos, ocasionalmente ambos — que também irão influenciar o modo como estamos preparados para as ouvir. Como regra geral, se respeitamos e nos sentimos ligados a alguém, então estaremos mais inclinados para a ouvir e para a seguir (embora existam inúmeras exceções a esta regra, que abordaremos mais tarde). Também podemos aprender a gerir os sinais que enviamos. Um instrutor de comunicação ou um treinador mediático podem mostrar-nos como alterar o nosso discurso, a nossa expressão e as nossas maneiras para nos apresentarmos de modo mais positivo. Podemos até tentar treinar-nos a nós próprios afinando as nossas habilidades de autoapresentação, embora isso seja certamente mais difícil. O que falta aos instrutores mediáticos e às atividades de autodesenvolvimento, contudo, é uma compreensão da ciência surpreendentemente vasta e fascinante que forma as características dos mensageiros de sucesso, e do modo como somos frequentemente influenciados pelos sinais mais triviais e aparentemente inconsequentes.

Mensageiros, rígidos e flexíveis

Em 1982, os respeitadores académicos Edward Jones e Thane Pittman desenvolveram um modelo concetual descrevendo cinco estratégias que um mensageiro pode adotar como meio de gerir a impressão que cria no público.¹¹ Ele pode escolher mostrar-se competente, moralmente respeitável, intimidante, simpático

ou miserável. Os dois investigadores também apontaram que uma única abordagem não servirá para todas as circunstâncias. Um professor que comece a dar aulas a uma turma nova pode escolher adotar um estilo intimidante — por exemplo, avisando firmemente um estudante que se tenha estado a portar mal — numa tentativa de sinalizar que não é pessoa para brincadeiras. Adotar esse mesmo estilo de mensagem numa situação diferente — digamos, quando se conhece pela primeira vez os pais do cônjuge — seria provavelmente derrotista. Mesmo no contexto de uma mesma interação, pode ser aconselhável passar de simpático a intimidante, ou de competente a miserável, se as circunstâncias assim o exigirem.

O modelo de mensageiro de Jones e Pittman funciona dentro das suas limitações, mas está também algo incompleto e, claro, tem sido ultrapassado por um corpo substancial de investigação que tem emergido ao longo dos últimos 40 anos. Neste livro propomos um modelo mais contemporâneo e mais convincente, construído sobre duas categorias gerais de mensageiro: «rígido» e «flexível». Os mensageiros «rígidos» conseguirão provavelmente fazer passar melhor as suas mensagens, porque o público entende que eles detêm um *estatuto* superior. Os mensageiros «flexíveis», por comparação, conseguem fazer passar as suas mensagens por se entender que possuem uma *ligação* com um público. Nos capítulos que se seguem, consideraremos à vez cada traço destes dois tipos gerais de mensageiro.

Na Primeira Parte analisaremos o domínio do mensageiro rígido. O mensageiro rígido detém, ou pode alegar deter, um estatuto elevado. Os mensageiros de estatuto entendido como elevado têm maior influência na sociedade, independentemente de a sua posição ter sido alcançada explicitamente, através de um acordo, ou de ter emergido informalmente, por se crer que têm poder e qualidades que podem servir àqueles que os rodeiam. Pensemos no líder de um partido político, ou no capitão de uma equipa desportiva. Tipicamente, associamos o estatuto

à hierarquia no local de trabalho, o que faz sentido porque quem está no topo de uma estrutura organizacional claramente definida é quem toma as decisões importantes, controla os recursos da empresa e é habitualmente mais bem pago. Na verdade, o simples facto de deter tal estatuto pode querer dizer que lhe é prestado mais respeito, e que é considerado como de maior valor para a organização a que pertence do que talvez mereça. Mas as hierarquias de estatuto não se limitam apenas ao território do local de trabalho. Podem ser encontradas nas nossas escolas, grupos familiares, redes de amigos e associados, e também nas nossas comunidades locais e sociedades mais alargadas. Analisamos quatro traços importantes, dedicando um capítulo a cada um, que contribuem individualmente ou em combinação para o sucesso do mensageiro impulsionado pelo estatuto: a posição socioeconómica, a competência, a dominância e a atratividade.

A Segunda Parte é dedicada a uma investigação aos mensageiros flexíveis das sociedades. Os mensageiros eficazes não são apenas ricos ou famosos. Nem são forçosamente peritos, dominantes ou detentores de níveis avassaladores de atratividade. A característica que se destaca nos mensageiros flexíveis é a sua *ligação* a um público. Os seres humanos são animais sociais e têm um grande desejo de formar ligações, de criar laços e cooperar com outros. As pessoas nem sempre olham para os peritos ou para os presidentes de uma empresa em busca de informação. Por vezes preferem ouvi-la dos seus amigos, daqueles em quem confiam, e das pessoas que são «como eles». Nos Capítulos 5, 6, 7 e 8 investigamos quatro fatores fundamentais que contribuem — mais uma vez, individualmente ou em combinação — para as características mais flexíveis dos mensageiros de sucesso: afetividade, vulnerabilidade, fiabilidade e carisma.

Na Conclusão do livro analisamos a interação entre os vários efeitos de mensageiros rígidos e flexíveis, e tentamos distinguir

quais as situações onde se preferirá um mensageiro rígido, impulsionado pelo estatuto, daquelas em que um mensageiro mais flexível e impulsionado pela ligação emergirá vitorioso. Voltaremos então a nossa atenção para o impacto profissional, político e social destes efeitos de mensageiro. Se aceitarmos que estes efeitos são tão fundamentais que influenciam o próprio tecido da sociedade e o nosso lugar nela, os valores em que acreditamos, os partidos políticos que seguimos, aqueles em quem escolhemos ou não acreditar, os grupos a que nos juntamos e aqueles que rejeitamos, então o que podemos fazer para gerir o seu impacto alargado na nossa sociedade? Propomos duas ideias principais que poderão ajudar uma variedade de grupos, incluindo decisores políticos, profissionais que concebem e desenvolvem comunicações de impacto, educadores e pais. As nossas ideias não foram concebidas para serem deliberadamente contenciosas, mas antes para iniciar uma conversa sobre os fatores importantes que influenciam aqueles que ouvimos e aqueles que não ouvimos. Por uma única razão.

Reconhecer os traços dos mensageiros da sociedade é crucial porque eles influenciam, fundamentalmente, não apenas *quem ouvimos* e *aquilo em que acreditamos*, mas também *quem nos tornamos*.

PRIMEIRA PARTE

Mensageiros Rígidos

Twitter Caviar

A sedução do *Twitter* é compreensível. Qualquer pessoa pode partilhar a sua opinião (ainda que constringida por um número limitado de caracteres) com o resto do mundo. A plataforma tem, também, uma qualidade organizacional. Os *tweets* podem ser categorizados sistematicamente por tópico, de acordo com os *hashtags* (marcados pelo sinal de cardinal #) usados nas mensagens. Aqueles que concordam com a opinião expressa por um utilizador numa mensagem podem sinalizar a sua aprovação «gostando» dela. Podem envolver-se e conetar-se com o utilizador enviando uma resposta. E também a podem partilhar, *retweetando* mensagens aos seus seguidores. Assim, os *tweets* podem espalhar-se como um incêndio incontrollável. Através de redes e plataformas sociais, milhões de pessoas podem ver uma mesma mensagem, escrita por um mensageiro com o qual, de outro modo, não teriam possivelmente tido oportunidade de interagir ou de se conetar.

É algo incrivelmente democrático.

Mas o *Twitter* é também, de modo notório, superficial. Tudo começa com alguém que decide enviar uma mensagem. Mas essa

mensagem não tem necessariamente de pôr alguém a pensar. Nem precisa de ser sincera, pungente, sarcástica, engraçada ou — como parece já nos termos habituado a aceitar — sequer precisa ou verdadeira. Basta apenas que chame a atenção. Mesmo por um fugaz momento. Se o *Twitter* tivesse uma personalidade, seria a de um menino de 3 anos com problemas de atenção, a atirar com todos os brinquedos que os pais exasperados lhe dão, acompanhado por um olhar expetante que parece dizer: «É só isso? Não tens mais nada? Vá lá, entretém-me!»

No ano de 2017, Harsha Gangadharbatla, da Universidade do Colorado, juntou-se a Masoud Valafar, engenheiro de software do *Twitter*. Queriam estudar o modo como a informação no *Twitter* influencia crenças e opiniões.¹ Para isso, os investigadores selecionaram aleatoriamente 300 mil utilizadores ativos do *Twitter* e acompanharam as suas mensagens, posts e atividades ao longo de um mês, numa tentativa de ver se eles estavam a ser influenciados pelos meios de comunicação — o que estavam a consumir diretamente na televisão, nos jornais e nos artigos online — ou se estavam apenas a reagir a mensagens disseminadas por alguns tipos de mensageiros. O que encontraram foi a segunda opção. Parece que existe uma comunidade unida de líderes de opinião que tem tendência a seguir-se a si própria no *Twitter*, formando um conjunto de crenças e atitudes baseadas no conteúdo mediático que consomem, e que coloca em seguida online as suas opiniões. São estes os posts que os outros utilizadores veem e aos quais reagem e respondem. Como uma fonte de champanhe onde a taça no topo está a ser continuamente enchida, abastecendo prontamente as que estão por baixo, os *tweets* selecionados vão caindo em cascata até todas as taças estarem cheias.

A investigação de Gangadharbatla e Valafar é importante porque demonstra que, mesmo nas plataformas de partilha de informação que, ao contrário dos *media* tradicionais, têm poucas barreiras à entrada, alguns mensageiros têm um poder significativamente maior no que diz respeito a transmitir uma

mensagem. Muito simplesmente, aqueles que são *retweetados*, e que têm o maior impacto nas atitudes e nas ideias, não são necessariamente os mais perspicazes ou os mais divertidos ou os mais espertos. Em vez disso, limitam-se muitas vezes a ter apenas uma forma de estatuto.

Um *tweet* que ilustra na perfeição esta questão foi enviado às 16h59 de 12 de agosto de 2017 por Robby McHale, que esperava que ele pudesse tornar-se viral. Vários aspetos da sua mensagem jogavam a seu favor. Primeiro, o *timing* provou ser bastante bom, algo que é necessário no *Twitter* para uma mensagem ter sequer a mais pequena hipótese de capturar a atenção; o momento em que o *tweet* é publicado e o contexto em que é enviado pode muitas vezes ter mais importância do que o conteúdo em si. Em segundo lugar, o *tweet* de McHale abordava uma questão sobre a qual milhões de pessoas estavam a falar e à qual estavam a prestar atenção, não apenas nos Estados Unidos, mas em grande parte do resto do mundo: os acontecimentos de Charlottesville.* Era uma história que estava a cativar as pessoas. Toda a gente falava do tema: a vê-lo nos seus feeds de notícias e a discuti-lo nas suas páginas no *Facebook*. Em terceiro lugar, o *tweet* de Robby McHale tinha sido cuidadosamente pensado. Numa variação inteligente sobre o mote de campanha do presidente Donald Trump†, sugeriu que aquilo de que a América necessitava para voltar a ser grandiosa não era o ódio e a divisão, mas sim a compreensão e a cooperação.

«O povo dos Estados Unidos devia chegar a acordo, unir-se e trabalhar em conjunto independentemente da sua raça para tornar o país grandioso», *tweetou*. Escreveu em seguida o *hashtag* #Charlottesville.

* Em agosto de 2017, um comício organizado por grupos supremacistas brancos na cidade de Charlottesville, na Carolina do Norte, levou à imposição do estado de emergência por parte do governador do estado; um atropelamento deliberado feito por um supremacista branco matou uma pessoa e feriu outras 19. [N. T.]

† «*Make America great again*» («voltemos a tornar a América grandiosa»). [N. T.]

Quem não concordaria com tal sentimento?

Pela sexta-feira, 25 de agosto, 13 dias após a sua mensagem ao povo americano, Robby McHale apenas tinha recebido uma única resposta. Uma pessoa colocara um comentário no seu *tweet*. Ninguém tinha «gostado» do seu post, e ninguém o tinha *retweetado*. Dos mais de 330 milhões de utilizadores mensais do *Twitter*, apenas um tinha reagido ao *tweet* de McHale. Ninguém o estava a ouvir. A sua mensagem astuta e oportuna — com a qual, sem dúvida, milhões concordavam — foi posta de lado. Muito como os brinquedos do tal menino de 3 anos desinteressado e desatento.

Apenas sete minutos depois de McHale ter enviado o seu *tweet*, outra pessoa colocou uma mensagem no *Twitter* que comunicava um sentimento muito semelhante ao de McHale. Tinha a maior parte das características de um *tweet* que não ia a lado algum. O contexto não era particularmente claro e, ao contrário de McHale, o autor, em vez de usar as suas próprias palavras, repetiu uma frase que tinha surgido pela primeira vez mais de 20 anos antes na autobiografia de 1994 de Nelson Mandela, *Um Longo Caminho para a Liberdade*: «Ninguém nasce a odiar outra pessoa devido à cor da sua pele ou à sua ascendência ou à sua religião...»

Apesar disso, o *tweet* tornou-se imediatamente viral.

É verdade que este segundo *tweet* tinha uma ou duas características a seu favor. As palavras eram eloquentes, mesmo que não fossem do autor do *tweet*. E o *tweet* era acompanhado por uma imagem inspiradora do seu autor, sorrindo a uma janela aberta pela qual um grupo de crianças etnicamente diversas estavam a olhar. Mas o fator decisivo foi a pessoa na imagem. No início de 2018, o *tweet* do ex-presidente dos Estados Unidos Barack Obama tinha sido *retweetado* mais de 1,6 milhões de vezes, e 4,4 milhões de utilizadores tinham «gostado» dele. Segundo um porta-voz do *Twitter*, o *tweet* era, naquele momento, o mais popular alguma vez publicado.² Provavelmente, ainda o é.

Será uma surpresa que o *tweet* de um ex-presidente, ainda muito popular, receba a aprovação de mais de 4,4 milhões de pessoas (e a crescer), enquanto o de Robby McHale apenas receba a aprovação de uma pessoa? Não, de todo. Barack Obama tem mais de 100 milhões de seguidores no *Twitter*. Isto corresponde a perto de 30 por cento de todos os utilizadores registados do *Twitter*, que veem potencialmente as suas mensagens no seu feed do *Twitter* sempre que ele publica um post. Claro que o *tweet* de Robby McHale vai ser ignorado em favor de um ex-presidente dos Estados Unidos da América. Sê-lo-ia até perante um *tweet* de um ex-presidente de uma Associação de Condóminos.

Também não é surpresa que a plataforma aparentemente democrática e acessível do *Twitter* seja na verdade não democrática e hierárquica. É verdade que o *Twitter* é um ambiente no qual qualquer mensageiro pode dizer o que bem entender, e onde todas as vozes têm oportunidade de ser ouvidas. Mas também é verdade que apenas se escuta uma pequena fração desses mensageiros. E essa pequena fração detém provavelmente algum tipo de estatuto.

O estatuto é um efeito de «mensageiro rígido» e é incrivelmente poderoso. Aqueles que são percecionados como detendo um estatuto elevado são considerados como de *valor instrumental* — isto é, são vistos como possuindo algumas características ou qualidades que não só os ajudam a ter sucesso como podem igualmente ser úteis aos outros. Em resultado, partimos do princípio de que vale a pena escutar estas pessoas, e de que elas têm mais impacto. Esta é a principal razão pela qual, quando conhecemos alguém pela primeira vez, a conversa começa tantas vezes com: «Então, o que é que faz na vida?»

Conhecer o estatuto de uma pessoa permite-nos inferir muitas outras características sobre ela — por vezes com precisão, outras não.³ O estatuto permite-nos responder a uma questão vitalmente importante: «Valerá a pena ouvir esta pessoa?»

Na Primeira Parte discutimos os quatro traços «rígidos» mais importantes que podem levar um mensageiro a ser entendido como sendo detentor de um estatuto elevado e, em consequência, a estar bem posicionado para ganhar a atenção dos outros. Os traços em questão são a posição socioeconómica, a competência, a dominância e a atratividade.

Como veremos nos próximos quatro capítulos, o estatuto — e não apenas no *Twitter*, mas em praticamente todos os contextos e situações sociais que encontramos — conta, e muito.

COMO CONQUISTAR CONFIANÇA, SABER TRANSMITIR MENSAGENS E INFLUENCIAR PESSOAS.

Vivemos num mundo em que factos comprovados e dados verificáveis estão amplamente disponíveis. Porque será, então, que as pessoas escolhem dar ouvidos a ignorantes em vez de prestar atenção a especialistas confiáveis? E por que motivo pormenores aparentemente irrelevantes, como a aparência física ou o estatuto socioeconómico, influenciam se iremos ou não confiar no que uma pessoa diz, independentemente da fiabilidade dos seus conhecimentos?

Neste livro inovador, os especialistas em ciência comportamental Stephen Martin e Joseph Marks revelam as forças que atuam por detrás de alguns dos fenómenos mais irritantes e nocivos da atualidade, como a crença em *fake news* ou a conquista de cargos políticos por parte de pessoas que veiculam informações erradas e mentem de forma descarada. Explicam também de que forma o mensageiro, ao deter ou ao adquirir determinados traços, como os que definem uma pessoa carismática, se pode tornar mais importante do que a mensagem veiculada, influenciando negócios, políticas, comunidades e a nossa sociedade em geral.

«Alguns livros ajudam-nos a tornar-nos melhores cidadãos.
Outros ajudam-nos a desempenhar melhor o nosso trabalho.
Este livro notável consegue fazer ambas as coisas.»

Daniel H. Pink, autor bestseller internacional



Penguin
Random House
Grupo Editorial

Desenvolvimento Pessoal

 penguinlivros.pt
  penguinlivros

ISBN 9789895644001



9 789895 644001 >