
PERSUADIR,
INFLUENCIAR,
CONQUISTAR

ZOE CHANCE

PERSUADIR, INFLUENCIAR, CONQUISTAR

Como fazer boas coisas acontecerem ao seu redor

Tradução
GUILHERME MIRANDA

FONTANAR

Copyright © 2022 by Zoe Chance

O selo Fontanar foi licenciado pela Editora Schwarcz S.A.

Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009.

TÍTULO ORIGINAL Influence is your Superpower: The Science of Winning Hearts, Sparking Change and Making Good Things Happen

CAPA Helena Hennemann/ Foresti Design

PREPARAÇÃO Cristina Yamazaki

ÍNDICE REMISSIVO Gabriella Russano

REVISÃO Carmen T. S. Costa e Paula Queiroz

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Chance, Zoe
Persuadir, influenciar, conquistar : Como fazer boas coisas acontecerem ao seu redor / Zoe Chance ; tradução Guilherme Miranda. — 1ª ed. — São Paulo : Fontanar, 2022.

Título original: Influence is your Superpower: The Science of Winning Hearts, Sparking Change and Making Good Things Happen.
ISBN 978-65-84954-00-7

1. Autoajuda 2. Autodesenvolvimento 3. Influência (Psicologia) 4. Persuasão (Psicologia) 1. Título.

22-116490 CDD-153.852

Índice para catálogo sistemático:
1. Persuação e influência : Psicologia 153.852

Eliete Marques da Silva – Bibliotecária – CRB-8/9380

[2022]
Todos os direitos desta edição reservados à
EDITORA SCHWARCZ S.A.
Rua Bandeira Paulista, 702, cj. 32
04532-002 — São Paulo — SP
Telefone: (11) 3707-3500
facebook.com/Fontanar.br
instagram.com/editorafontanar

Para Karen Chance, que me ensinou a magia
de fazer coisas boas acontecerem

Sumário

1. Tornar-se alguém para quem as pessoas queiram dizer sim 9
1½. Em busca do *temul* 21
2. A influência não funciona como você pensa 24
2½. O caminho da menor resistência 48
3. O não que salvou o mundo 57
3½. Basta pedir 75
4. As curiosas qualidades do carisma 81
4½. Momentos de verdade 105
5. A magia transformadora de um simples enquadramento 111
5½. Em que ramo você está? 133
6. Criancinhas interiores 136
6½. Escuta profunda 159
7. Negociações criativas 168
7½. Negocie como uma garota 198
8. Defesa contra as artes das trevas 207
8½. Anjos e demônios 230
9. Sonhe mais alto e melhor 235
9¾. Você, eu, nós 249

Vamos ser amigos 253
Índice de ferramentas e técnicas 255
Questões para discussão 257
Cartas de amor 259
Créditos das imagens 265
Notas 267
Índice remissivo 293

1. Tornar-se alguém para quem as pessoas queiram dizer sim

Em um dia bem-afortunado, você nasceu: uma pessoa influente. Aliás, a influência era seu único modo de sobrevivência. Você não tinha dentes nem garras afiadas para se proteger. Não podia sair correndo nem se camuflar. Ainda não parecia inteligente, mas tinha uma capacidade inata de expressar seus desejos, conectar-se com outros seres humanos e persuadi-los a cuidar de você. Foi o que eles fizeram, dia e noite (sem dormir), por anos.

Quando você aprendeu a falar, passou a se expressar de forma mais precisa, usando palavras para conseguir influenciar ainda mais. Você dizia às pessoas o que queria e o que não queria de jeito nenhum. NÃO! Logo aprendeu que a vida poderia ser negociável e começou a pedir para dormir tarde, ver mais televisão, ganhar seus doces favoritos. Você era um pequeno mercador em sua barraca. Usar sua influência era tão automático quanto respirar. Você se tornava fisicamente mais forte também, mas sua maior força era o poder de persuadir as pessoas a agir com base nas suas grandes ideias.

A influência interpessoal é nossa vantagem humana, passada adiante no DNA. É o que permitiu à nossa espécie criar laços, trabalhar juntos e se espalhar pelo mundo. Ela

continuará sendo nossa vantagem em um mundo cada vez mais digital, pelo tempo em que as pessoas estiverem no poder. Ela proporcionou o sucesso que já temos, e é o caminho para o que ainda desejamos. É o amor que compartilharemos nesta vida e o legado que deixaremos ao morrer.

Mas as coisas não são tão simples assim, não é? Embora saibamos que é tudo verdade, a influência foi ficando mais complicada conforme fomos crescendo. Embora nossa esfera infantil de influência estivesse se expandindo, também nos ensinavam a sermos obedientes e comportados. A obedecer a normas, regras, pais e professores. Fomos incentivados a não sermos "mandões" nem exigentes. Nos ensinaram a trabalhar duro para merecer as coisas, esperar nossa vez, não fazer escândalo, não ocupar espaço demais. Defender os outros era aceitável, mas nos defendermos era arrogância. A influência que exercíamos não parecia mais tão natural, e começamos a ter sentimentos contraditórios em relação a ela.

Quando questionadas se gostariam de ser mais influentes, as pessoas dizem sim — porque influência é poder. Influenciar nos dá a capacidade de provocar mudanças, direcionar recursos e mudar corações e mentes. Ela age como a gravidade, atraindo-nos em relacionamentos. É um caminho para a felicidade; para uma prosperidade significativa, duradoura e contagiante.

Mas, quando questionadas sobre estratégias e táticas de influência, as pessoas as descrevem como "manipuladoras", "ardilosas" e "coercivas".[1] A ideia de influência foi totalmente corrompida por pessoas vulgares e gananciosas que usam táticas desprezíveis para vender carros, promover produtos patrocinados nas redes sociais e nos fazer comprar agora, enquanto durarem os estoques! Mesmo alguns de meus gurus de influência, como Robert Cialdini e Chris Voss, nos incen-

tivam a usar "armas de influência" para "derrotar os inimigos".[2] Profissionais de marketing (como eu) se referem aos clientes como "alvos", assim como falaria um conquistador barato ou um golpista. Pesquisadores acadêmicos (como eu também) chamam os participantes de estudos de "cobaias" e seus experimentos de "manipulações". A influência transacional trata as pessoas como objetos.

Essas táticas podem ser habituais para vendas e marketing, mas não funcionam na maioria das situações cotidianas. Elas não funcionam com seu chefe, seus colegas, seus funcionários, seus amigos nem sua família. Se quiser desenvolver e manter uma relação, você não pode usar os mesmos truques que usaria para vender um carro. Até o sucesso profissional depende no fundo de relações duradouras — na forma de recomendações, boca a boca, fidelidade do cliente e retenção de colaboradores. Você quer que as pessoas sejam felizes para dizer sim tanto hoje como no futuro.

Quando você se torna alguém para quem as pessoas querem dizer sim, suas recompensas são enormes. O dinheiro talvez não seja sua maior prioridade, mas ajuda a fazer as coisas, e pode ser uma base para a influência. Não é coincidência que os cargos que dependem de influência interpessoal sejam bem remunerados. Grandes vendedores ganham mais do que seus CEOs; lobistas ganham mais do que os políticos que eles influenciam. A capacidade de influenciar mais paga outros dividendos tangíveis também — médicos que se comunicam melhor têm bem menos riscos de serem processados por negligência, independente dos resultados de seus pacientes,[3] e executivos treinados para se comunicar melhor são avaliados como líderes melhores.[4]

Pessoas que trocam a influência transacional de ganhar ou perder pela influência pessoal mútua que você vai redes-

cobrir neste livro podem colher recompensas intangíveis como tornar-se um amigo melhor, um conselheiro mais confiável, e um companheiro e pai ou mãe mais empenhado. Podemos reacender a chama da infância que nos fazia sonhar, questionar, defender, negociar e persistir sem duvidar de nós mesmos. Podemos ver os rostos se iluminarem quando apresentamos uma grande ideia ou propomos alguma coisa maluca que pode dar certo; podemos fechar acordos com que nem sonharíamos; podemos desfrutar do conforto e da liberdade que vêm do sucesso; e podemos suspirar aliviados quando nosso chefe, funcionário, filho, companheiro ou amigo relutante sorri e diz: "Certo, vamos lá".

Talvez você já seja influente, por exemplo, com clientes. Contudo, mesmo aqueles que se sentem à vontade influenciando pessoas em certos domínios tendem a se sentir impotentes em outros. Já trabalhei com CEOs que tinham medo de pedir para as filhas adolescentes arrumarem o quarto, traders de Wall Street que ficavam constrangidos ao tentar chamar a atenção de um bartender ocupado, políticos em ascensão tão desconfortáveis em angariar fundos que precisaram mudar de carreira e ativistas famosos dispostos a serem presos pelos direitos dos outros mas que sentiam um nó na garganta quando tentavam se defender.

Acho que pessoas gentis são particularmente avessas a tentar influenciar os outros porque não querem manipular ninguém. E pessoas inteligentes são mais propensas a não entender como funciona a influência. Portanto, se você é uma pessoa gentil e inteligente, tem uma dupla desvantagem que o impede de ser tão influente quanto poderia ser. Mas, ao mudar sua perspectiva e experimentar algumas ferramentas novas, você verá alguns desses obstáculos caírem por terra.

Aqui estão dez visões equivocadas que vamos explorar.

1. **Insistente = influente.**
   Na verdade, é o contrário. Para ser influente, é preciso ser *influenciável*. E deixar as pessoas à vontade para dizer não as torna mais propensas a dizer sim.

2. **Se compreenderem os fatos, eles tomarão a decisão certa.**
   A mente não funciona como pensamos, portanto os fatos são bem menos persuasivos do que imaginamos. Vamos explorar como as decisões são tomadas de verdade e você vai aprender formas mais eficazes de incentivar os outros a fazer boas escolhas.

3. **As pessoas agem de acordo com seus valores e decisões conscientes.**
   Todos *queremos* agir com base em nossos valores e em decisões conscientes, mas o descompasso entre as intenções e o comportamento é um abismo imenso. Mudar a mente de alguém não significa necessariamente influenciar o comportamento dela (que é o objetivo).

4. **Tornar-se influente envolve persuadir incrédulos e submeter pessoas resistentes à sua vontade.**
   Não, o sucesso de sua grande ideia depende de aliados entusiasmados. Seus esforços para encontrar, fortalecer e motivar seus aliados fazem muito mais do que seus esforços para superar a resistência das pessoas.

5. **Negociação é uma batalha.**
   Você talvez imagine que negociações sejam uma disputa,

mas a maioria das pessoas só tenta não ser feita de otária. Quanto mais experiente um negociador, maior a chance de que seja colaborativo — o que o faz mais bem-sucedido.

6. **Pedir mais vai fazer as pessoas gostarem menos de você.**
   O que elas sentem por você depende mais de *como* você pede do que de *quanto* pede. E, quando as duas partes (incluindo você) estão felizes com a forma como as coisas funcionam, há mais chances de continuar assim.

7. **As pessoas mais influentes conseguem tirar qualquer coisa de qualquer pessoa.**
   Não é assim que funciona — o que é bom tanto para elas como para você.

8. **Você sabe julgar o caráter das pessoas e consegue identificar um vigarista a quilômetros de distância.**
   Infelizmente, somos péssimos em detectar mentiras. Mas vou apresentar alguns sinais de alerta para que você possa se proteger e proteger os outros de pessoas que usariam a influência para te enganar.

9. **As pessoas não dão ouvidos a gente como você.**
   Uma voz pode estar lhe dizendo que, para chamar a atenção dos outros, você teria que ser mais extrovertido, mais velho, mais jovem, mais atraente, mais culto, mais experiente, de determinada raça ou um falante nativo. Neste livro, você vai aprender a falar de modo que as pessoas deem ouvidos — e a ouvir de modo que elas falem.

10. **Você não merece ter poder, ou dinheiro, ou amor — ou seja lá o que estiver nos seus desejos mais íntimos.** Não vou persuadir você de que merece ser influente; nem sei o que isso significaria. O que sei é que essa influência não vai para quem a merece, mas para quem a entende e pratica. E, em pouco tempo, essa pessoa será você.

Ser ruim em algo importante — e ter que estudar e praticar, e trabalhar com afinco nisso — pode não parecer um dom. Mas, quando suas habilidades melhoram, você sabe exatamente como as desenvolveu, e pode replicar o processo e até ensiná-lo para outras pessoas. Sei disso por experiência própria.

Não passei a infância e a adolescência surfando em meu charme irresistível. Cresci em uma família pobre e boêmia, dividindo o único quarto do apartamento com minha irmã enquanto nossa mãe dormia no sofá. Minha mãe era artista e a pessoa mais criativa e divertida que já conheci. Sem dinheiro para um sorvete? Procurávamos ao longo da ciclovia por trocados que o Universo havia deixado para encontrarmos. Quando minha mãe dirigiu um acampamento de verão, nos vendou e nos deixou no meio do bosque com apenas uma bússola e um mapa topográfico para nos ajudar a encontrar o caminho de volta. Quando eu ou minha irmã precisávamos de um dia para cuidar da saúde mental, minha mãe matava o trabalho e fazia projetos de arte conosco: uma máquina de adivinhar o futuro feita de comida ou um dinossauro em tamanho real confeccionado com arame e papel machê. Minha mãe nos levava a bares onde seus amigos tocavam em bandas punk e a festas onde brincavam com tabuleiros ouija.

Nossa casa era uma aventura, mas a escola era uma solidão. As pessoas falavam por cima de mim quando eu abria a boca. O tempo todo. A única explicação que eu conseguia encontrar era que o timbre da minha voz devia operar na mesma frequência que os sons ambientes da atmosfera terrestre. Fazer amigos não era algo fácil para mim.

Minha jornada para me tornar influente começou com o teatro. Percebendo que as pessoas têm que ouvir quando os atores estão no palco, fiz um teste para uma produção de *Aladim* que prometia a todos um papel com falas. Fui escalada como Sapateiro nº 3 de bigode e fez. Minha fala era "Sapatos à venda!". Não brilhei, mas persisti. Muitos anos depois, minha carreira como atriz acabou de maneira tão estranha quanto começou, com um papel de protagonista em um filme de caratê obscuro tão chato que meu pai e minha mãe pegaram no sono enquanto assistiam. Mas anos de estudo e prática como atriz me ensinaram algo sobre conexão e carisma.

Coloquei essas habilidades de atuação em prática nas vendas. Também não era nada tão legal assim. Eu batia de porta em porta e pedia para interromper o jantar das pessoas para vender assinaturas da revista *Golf Digest*. Mas aprendi como pedir coisas e como sobreviver quando as pessoas diziam não. Aprendi a ter curiosidade sobre a resistência em vez de insistir. Depois da faculdade, fiz um MBA pela Universidade do Sul da Califórnia e entrei no marketing, primeiro lidando com equipamentos médicos, depois com brinquedos. Aprendi a negociar acordos e fazer pesquisa de mercado. Aprendi a influenciar crianças — o que, se você for pai ou mãe, sabe que é um nível faixa preta. Dirigi um segmento de 200 milhões de dólares da marca Barbie, viajando com tudo pago pela empresa e me divertindo um bocado. Mas ao mesmo tempo eu era frustrada.

Era minha tarefa influenciar clientes, mas eu passava metade do meu tempo tentando persuadir as pessoas com quem trabalhava a tomar decisões inteligentes. Passava meses dedicada a uma linha de brinquedos, realizando longas análises para argumentar que fosse levada ao mercado, e no fim ouvia o presidente fazer uma careta e dizer para começarmos do zero porque tinha um mau pressentimento. Como as pessoas podem dirigir grandes empresas tomando decisões tão irrefletidas? E como podiam desprezar tão facilmente minhas tentativas de influenciar essas decisões? Sério, como?

Quando os nerds querem entender alguma coisa, vão estudar, e foi o que eu fiz: me matriculei em um programa de ph.D. Primeiro no Instituto de Tecnologia de Massachussetts, depois em Harvard. Colaborei com alguns dos cientistas comportamentais mais criativos da área para entender como as pessoas *realmente* tomam decisões e o que *realmente* influencia o comportamento delas. Parte da minha pesquisa envolvia incentivar as pessoas a se alimentar de maneira mais saudável, quitar dívidas de cartão de crédito, fazer trabalho voluntário e doar para a caridade. Também estudei o lado mais sombrio da psicologia, que sonda por que as pessoas mentem para as outras — e para si mesmas. O Google usou meu modelo de economia comportamental como base para suas diretrizes alimentares, ajudando dezenas de milhares de funcionários ao redor do mundo a fazer escolhas mais saudáveis. Fui atraída pela economia comportamental em razão da filosofia moral que está por trás: quando estiver incentivando as pessoas para influenciar o comportamento delas, trate-as com dignidade e respeite sua liberdade de escolha.

Entrei para o corpo docente da Escola de Administração de Yale e, no curso de MBA que eu dava (e ainda dou) lá,

reuni tudo que sabia sobre influência, ciência e prática: economia comportamental, carisma, negociação, enfrentar resistência, enfrentar rejeição, tudo. As pessoas queriam tanto desenvolver esses poderes que havia gente em pé na sala desde o primeiro dia, e Como Dominar Influência e Persuasão logo se tornou o curso mais popular na faculdade de administração, com alunos vindo do outro lado da campus. Há uma década, à medida que testo ideias novas, encontro novas evidências científicas e aprendo com os diários em que meus alunos refletem sobre seus sucessos e fracassos, a disciplina vem evoluindo. E para isso também são fundamentais as conversas com os executivos para quem realizo workshops ao redor do mundo. Foi meu curso que deu a ideia para este livro.

O que meus alunos me ensinaram ao longo dos anos é que ao nos envolvermos com esse material temos a oportunidade de transformar nossas vidas — muito ou pouco. Quer você esteja negociando acordos melhores para si mesmo e outras pessoas, gerando oportunidades e benefícios inesperados para todos os envolvidos ou criando mudanças significativas na sua família, na sua comunidade ou mesmo para o mundo, a influência é seu superpoder.

Em vez de tentar ensinar tudo sobre influência (o que seria impossível), vou me concentrar nos alvos fáceis — ideias surpreendentes, pequenas mudanças e ações práticas que têm um impacto enorme. Pode parecer estranho a princípio, como aprender uma segunda ou terceira língua. No começo, é preciso muito esforço consciente e não é muito agradável. Mas, com o tempo, à medida que você pratica, a língua nova se torna um hábito, com raízes firmes em seu subconsciente. Conforme cresce sua habilidade em influenciar os outros, você cria suas próprias estratégias e, mais

adiante, será capaz de usá-las sem nem parar para pensar. Para chegar lá, vai precisar de uma boa noção de psicologia da influência, portanto vou apresentar algumas das principais pesquisas de psicologia social, economia comportamental, direito, saúde pública, marketing e neurociência que explicam como as decisões são tomadas e que forças invisíveis de fato movem o comportamento.

Vou dar algumas ferramentas com nomes bobos como "Pergunta Mágica" e "Brontossauro Gentil" que inspiraram transformações em ambientes de trabalho, salvaram mulheres do tráfico sexual e mudaram o rumo da história. Vou mostrar como brilhar no palco, negociar tranquilamente uma oferta de trabalho ou um aumento e identificar mentirosos e manipuladores tentando influenciar você antes que seja tarde demais. Vou ensinar a lidar com as criancinhas internas petulantes das pessoas e apresentar alguns incríveis líderes empresariais, ativistas e estudantes — ah, além de tubarões, paraquedistas, vigaristas, Jennifer Lawrence, Gengis Khan, um adivinho fantasiado de gorila e o homem que salvou o mundo. Ao longo do caminho, você vai encontrar túneis do tempo, donuts olímpicos, tinta invisível e uma revolução.

Em cada um dos capítulos de números inteiros vamos fazer um mergulho profundo em estratégias, evidências científicas e histórias sobre um grande tópico da influência, como carisma, resistência e negociações. Em contrapartida, os capítulos fracionados exploram uma ideia única. Os capítulos podem ser lidos em qualquer ordem, então deixe a curiosidade ser seu guia. Você não precisa ler tudo. Basta encontrar aquela coisinha que pode mudar sua vida.

Ler este livro vai aumentar seu conhecimento sobre influência, mas na verdade o que estamos buscando é sabedoria e impacto. Pessoas com conhecimento ganham concursos de perguntas e respostas. Pessoas sábias escutam com a mente aberta e um ceticismo saudável, perguntando: "Como posso aprimorar essa ideia?" e "Quem mais precisa saber disso?". Convido você a interagir com este livro seguindo esse espírito.

Essa técnica de influência propõe uma conexão com os poderes de persuasão com os quais você nasceu, fortalecendo-os para tornar a vida melhor para todos, a começar por você mesmo. Não é nenhum bicho de sete cabeças, mas é uma ciência. E também é uma história de amor.

1½. Em busca do *temul*

A prática da influência é movida pelo desejo. Então a primeira pergunta é: você sabe o que quer?

A palavra mongol *temul* descreve a paixão criativa e é traduzida poeticamente como "o olhar de um cavalo que está correndo para onde quer, independente da vontade do cavaleiro".[1] *Temul* é também a raiz do nome Temudjin. Conhecemos Temudjin como Gengis Khan.

Na escola, tudo que me ensinaram sobre Temudjin foi que ele era um líder militar sanguinário. Não que seu Império Mongol foi a primeira grande civilização que praticou a tolerância religiosa, promoveu a alfabetização universal e fundou o primeiro sistema postal internacional. Nem mesmo que foi o segundo maior império na história mundial, atrás apenas do Império Britânico. Os britânicos levaram séculos conquistando e colonizando. No tempo de apenas uma vida, Temudjin foi de uma criança sem-teto a governante de uma vasta extensão que incluía as terras que conhecemos como Irã, Paquistão, Afeganistão, Quirguistão, Turcomenistão, Usbequistão, Azerbaijão, Armênia, Geórgia, Norte da China e Sul da Rússia. Acho bom nunca ter conhecido Temudjin, mas, apesar de tudo que se possa dizer a seu

respeito, não há como duvidar que ele tinha *temul* de sobra. E o *temul* é uma força criativa.

Crianças tendem a ter muito *temul* também. Quando minha filha, Ripley, tinha sete anos, eu lhe perguntei o que queria e ela não hesitou.

"Uma arma de tudo que dispara o que eu quiser."

Eu sorri. "Certo, o que você quer disparar?"

"Primeiro, quero o poder de curar tudo. Depois, vida eterna e ser capaz de fazer outras pessoas viverem para sempre também. E também uma carteira que, quando abrir, você pode dizer 'Quero vinte dólares' e vai aparecer. Todo o dinheiro que eu quiser. Se você perder a carteira, ela vai se transportar de volta para o seu bolso." (Ela não tinha uma carteira, mas eu vivia correndo de um lado para o outro atrás da minha.) "Depois quero um teletransportador para qualquer lugar que eu quiser, até para dentro do livro do *Harry Potter*."

Ripley não ganharia a arma de tudo, mas, assim como Temudjin, ela queria as coisas e ia atrás delas. Ela fazia coisas como organizar seus colegas da primeira série para escrever poemas e vendê-los em um evento de arrecadação de fundos para que pudessem doar dinheiro para a World Wide Fund for Nature (WWF). Em troca, eles ganharam uma arara vermelha de pelúcia, muito fofa de abraçar.

Não sei o que seu coração deseja, mas, seja lá o que for, este livro pode ser o combustível para acelerar você nessa trajetória.

De tempos em tempos, não sabemos o que está acontecendo. Você pode estar em uma encruzilhada. Ou talvez já tenha realizado o que tanto desejava. Pode ser que esteja preo-

cupado com algo que não quer ou esteja enfrentando muitas escolhas. Tudo bem. Você também está no lugar certo.

E, se você sabe o que quer, a pergunta é: você consegue ter *certeza*?

Quando comecei a realizar experimentos comportamentais como estudante de doutorado, minha primeira descoberta mais chocante foi que a maioria das minhas hipóteses estava errada.[2] E não só as minhas, mas as dos meus colegas, orientadores e todo mundo. Para nossas ideias mais criativas, a taxa de fracasso era em torno de 90%. Mesmo agora, como professora de influência, vejo pessoas fervorosas conseguindo o que querem e então descobrindo que não era isso que *realmente* desejavam.

Não dá para ter certeza do que você quer se ainda não experimentou.

Para descobrir — e ter certeza de verdade —, experimente. E aproveite essa experiência. Teste suas hipóteses. Teste as hipóteses dos outros. Encontre pessoas que sentem aquilo que você quer sentir e busque fazer o que elas fazem. Ou algo completamente diferente. Convido você a usar este livro como uma oportunidade para experimentar e descobrir o que deseja de verdade.

Uma das suas buscas vai fazer você sair galopando por aí, com o coração cheio de *temul*.

2. A influência não funciona como você pensa

Em Orlando, Flórida, no parque temático Gatorland, que se define como "capital mundial dos crocodilos", você pode segurar um filhote de aligátor, ver esses parentes dos jacarés lutando ou andar de tirolesa sobre o pântano onde *Indiana Jones e o Templo da Perdição* foi filmado com aligátores vivos à espreita lá embaixo. Se isso não for aventureiro o bastante para você, um especialista como Peter Gamble vai ser seu guia até uma área restrita em que é possível alimentar aligátores na praia, sem nenhuma barreira entre você e eles. Enquanto ele me guiava passando pelas placas de alerta, Peter tomou o cuidado de explicar: "Eles são treinados, mas não são mansos".

Pude ver que eram perigosos até um para o outro. Predator estava sem parte do maxilar; um pedaço do rabo de Blondie tinha sido arrancado. Quando Peter me deu um balde de carne crua, fiquei receosa e empolgada, prevendo um confronto de titãs.

O primeiro pedaço ensanguentado que atirei caiu alguns centímetros fora da "zona de mordida" de Buddy, o espaço entre o nariz e a cauda do aligátor. Ele não saiu do lugar. Nenhum deles saiu. Meu segundo lançamento foi melhor. A car-

ne voou direto para a boca de Buddy, e ele avançou tão rápido para pegá-la que mal consegui ver o que aconteceu. Já os outros? Nem se mexeram. Atirei mais carne. Quando minha mira errava ainda que por pouco, a carne caía e ficava lá até uma ave pousar e levar.

Os aligátores evoluíram para ter eficiência máxima. Seus corpos pesam até meia tonelada mas precisam de apenas uma colher de sopa de cérebro para funcionar, e precisam de tão pouca comida que podem passar até três anos sem comer nada. Eles não gastam energia física nem mental. Ignoram tudo — exceto ameaças imediatas ou oportunidades fáceis. E lidam com esses riscos e recompensas de acordo com regras instintivas que ajudaram a espécie a evoluir ao longo dos últimos 37 milhões de anos. Seu cérebro minúsculo precisa fazer perguntas simples. Isso vai me machucar? Vai me ajudar? Vai ser fácil? O resto é piloto automático. O processo cognitivo primitivo tem muito em comum com nossa mente. Embora tenhamos muita experiência com comportamentos irracionais (procrastinação, compras por impulso, paixões inexplicáveis e obsessões doentias, para citar alguns), preferimos nos ver como seres racionais tomando decisões conscientes, e não como seres instintivos em busca do caminho da menor resistência. Neste capítulo, vamos olhar com atenção como o processo de tomada de decisões funciona no dia a dia. A influência não atua como pensamos porque as pessoas não pensam como pensamos que elas pensam. Quando você entender que a maior parte do comportamento reflete pouquíssimo "pensamento", pode fazer ajustes simples mas transformadores no modo como tenta influenciar os outros.