

"Bohns revela um segredo extremamente poderoso: em muitas situações, não reconhecemos a grande influência que temos."

— ROBERT B. CIALDINI, autor do best-seller *As armas da persuasão*

VANESSA  
BOHNS

**VOCÊ TEM  
MAIS  
INFLUÊNCIA  
DO QUE  
IMAGINA**

**COMO DOMINAR A ARTE DE PERSUADIR  
E IMPACTAR PESSOAS**

**academia**

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA.

VANESSA  
BOHNS  
**VOCÊ TEM  
MAIS  
INFLUÊNCIA  
DO QUE  
IMAGINA**

**COMO DOMINAR A ARTE DE PERSUADIR  
E IMPACTAR PESSOAS**

*Tradução*

Jennifer Koppe

**academia**

TRECHO ANTECIPADO PARA DIVULGAÇÃO. VENDA PROIBIDA.

# 1

## Influência invisível

Mr. Magoo, o personagem de desenho animado irremediavelmente míope que apareceu pela primeira vez na tela da TV em 1949,<sup>\*</sup> é conhecido por andar apertando os olhos ao interagir com as outras pessoas e por provocar o caos por onde passa. Em certo episódio, ele entra sem querer em uma instalação de lançamento de foguetes que pensa ser um cassino, puxa uma alavanca que acredita ser uma máquina caça-níqueis e, depois de uma série de erros e eventos complicados, acaba lançando o diretor da instalação ao espaço. Em outro, ele confunde o laboratório do Dr. Frankenstein com um bar de hotel e, ao longo de mais uma série de eventos complicados, arruína o experimento diabólico que Frankenstein está realizando em seu monstro.

A peculiaridade sobre o Mr. Magoo – e o principal recurso cômico do personagem – é o fato de ele ser completamente alheio ao caos

---

\* Uma época em que o público era menos propenso a se incomodar com as características claramente discriminatórias de um personagem como esse.

que provoca. Enquanto anda pelo mundo impactando as pessoas a torto e a direito de maneiras improváveis, ele não consegue enxergar além do próprio nariz para compreender o efeito e o impacto que exerce sobre os outros, e não percebe que o comportamento e a atenção de todos ao redor mudam assim que ele entra em cena.

O que espero mostrar ao longo deste livro é que todos temos dentro de nós um pequeno Mr. Magoo. À medida que avançamos pesadamente em nossas vidas cotidianas, sem ver além de nossos próprios narizes, deixamos para trás nosso rastro de impacto nas várias pessoas que encontramos ao longo do dia. E, como o Mr. Magoo, estamos, em grande parte, alheios a esse impacto.

Essa revelação pode ser tanto fortalecedora quanto sensata. Por um lado, significa que ter influência é, em muitos aspectos, mais fácil e menos extraordinário do que imaginamos. Embora as ocasiões em que você tentou e não conseguiu suggestionar alguém possam parecer muitas, sem dúvida há muito mais exemplos de você ter inspirado alguém sem tentar – e sem nunca ver a influência que teve. Por outro lado, também significa que provavelmente houve momentos em que você inspirou alguém sem querer, de maneiras que você pode até desejar não ter feito.

Como qualquer executivo de marketing pode dizer, o primeiro passo para ter influência é chamar a atenção de alguém – na verdade, essa é a parte mais difícil da persuasão, o executivo diria. Neste capítulo, vamos virar essa pressuposição de ponta-cabeça. Vamos abordar a percepção errônea de que, para que alguém preste atenção, você precisa acenar com as mãos e gritar. Os executivos de publicidade podem precisar fazer todos os

esforços para atrair a atenção das pessoas, mas você não. Você já tem. Você é uma pessoa, não um anúncio ou um tuíte, e as pessoas estão programadas para notar umas às outras. Mais do que isso, os demais estão preparados para se perguntar o que as outras pessoas estão pensando e para ajustar seus próprios pensamentos e comportamentos de acordo com as necessidades delas. O que isso significa é que você está influenciando discreta e sutilmente os indivíduos ao seu redor o tempo todo – sem nem mesmo tentar e, muitas vezes, sem perceber.

### **Você não é tão invisível quanto pensa**

Em 12 de setembro de 2017, Ty Cobb, advogado que na época estava encarregado de coordenar a resposta da Casa Branca à investigação de Mueller sobre os supostos envolvimento do ex-presidente Donald Trump com a Rússia, sentou-se para almoçar com John Dowd, principal advogado externo de Trump nessa mesma investigação. Eles estavam no pátio externo de um restaurante popular em Washington, ao lado de uma calçada movimentada. Restaurante popular. Ao ar livre. Calçada movimentada. Não dá para ser mais público do que isso. Mesmo assim, os dois advogados continuaram a discutir por mais de 45 minutos informações confidenciais sobre a investigação que estava em andamento, incluindo detalhes sobre aquela “reunião da Trump Tower”, a posição precária de Jared Kushner no grupo e quão agressivos deveriam ser ao invocar privilégios executivos – detalhes que o mundo agora conhece porque um repórter do *The New York Times* estava sentado à mesa ao lado.

Esse repórter, Ken Vogel, postou no Twitter uma foto dos dois advogados conversando, com a frase: “Aqui está uma foto de Ty Cobb e John Dowd discutindo casualmente e em voz alta detalhes da investigação da Rússia no @BLTSteakDC enquanto eu estava sentado na mesa ao lado”<sup>1</sup>

Esse furo accidental se tornou uma notícia sobre confrontos internos entre os advogados de Trump a respeito de quanto deveriam cooperar com o inquérito envolvendo a Rússia. Mas rapidamente se transformou em sensação na mídia, muito menos por causa do conteúdo do furo em si e mais pela maneira como aconteceu. Conforme observado pelo repórter do *The Washington Post* Fred Barbash, “é o sonho de todo repórter de Washington sentar em um restaurante, ouvir coisas secretas e conseguir um furo”<sup>2</sup> No entanto, a maneira como esses dois indivíduos – e Cobb em particular, que fora trazido para “profissionalizar” a resposta de Trump ao inquérito sobre a Rússia – puderam ter sido tão descuidados a ponto de serem ouvidos falando sobre informações tão sensíveis se mostrou um mistério fascinante. Chamando atenção para a proximidade do restaurante com o posto avançado em Washington do *The New York Times* em uma entrevista à MSNBC, Vogel disse: “Talvez seja duplamente surpreendente que eles tenham tido essa conversa naquele restaurante onde várias figuras poderosas costumam almoçar, mas os repórteres também costumam almoçar, especialmente os repórteres do *Times*”. Ou, como colocado de forma mais sucinta pela colunista do *The Washington Post*, Dana Milbank: “Onde diabos Cobb estava com a cabeça?”<sup>3</sup>

Erica Boothby, juntamente com os pesquisadores de Yale Margaret, Clark e John Bargh, pode ter uma resposta para o mistério

a respeito do que Cobb tinha na cabeça, capaz de esclarecer não apenas o mistério desse furo, mas também o mistério do motivo de muitas vezes falharmos em reconhecer o impacto que exercemos sobre outras pessoas. De acordo com eles, Cobb podia simplesmente estar exibindo nossa tendência a subestimar o quanto somos observados. Tendemos a acreditar que os demais estão nos observando menos, nos ouvindo menos e geralmente prestando menos atenção em nós do que realmente estão. Boothby e seus colegas cunharam o termo “ilusão da capa da invisibilidade”<sup>4</sup> para descrever a invisibilidade que muitas vezes sentimos em nossas vidas diárias – sentados no trem com nossos fones ou andando pelo parque usando nossos óculos de sol,<sup>5</sup> enquanto vemos as pessoas ao redor ainda se sentindo despercebidas, como se estivéssemos vestindo uma capa da invisibilidade. Mas, como os advogados Cobb e Dowd descobriram, para desgosto deles, os indivíduos nos observam – mais do que imaginamos.

Em um dos primeiros estudos a demonstrar esse fenômeno, Boothby e seus coautores pesquisaram alunos que jantavam em um refeitório movimentado do campus. Os profissionais queriam ver se os estudantes se sentiam mais invisíveis – em outras palavras, menos observados – do que de fato eram pelas outras pessoas enquanto faziam uma refeição em um local público.

Para testar essa hipótese, eles escolheram aleatoriamente alunos que saíam do refeitório em diferentes condições. Em uma condição, os estudantes foram questionados sobre o quanto tinham percebido ou observado as pessoas ao seu redor no refeitório (ou seja, seu comportamento, gestos, postura e aparência), quão curiosos tinham ficado sobre elas, e até que ponto se perguntavam

o que estava acontecendo dentro da cabeça delas. Os alunos atribuídos a outra condição foram questionados sobre o quanto achavam que as demais pessoas no refeitório estavam olhando para eles ou os observando (seu comportamento, gestos, postura e aparência), e se estavam curiosas sobre *elas*, se perguntando o que acontecia na cabeça *deles*. As avaliações dos participantes sobre o quanto se viram observando os demais foram mais de 67% mais altas do que as avaliações dos participantes sobre o quanto eles achavam que outras pessoas os observavam. Apesar do fato de todos estarem ocupados observando uns aos outros, tendemos a pensar que somos de alguma forma mais invisíveis do que as demais pessoas ao redor.

Por que pensaríamos dessa forma? Permita-me perguntar: você já chamou a atenção de alguém, se sentiu envergonhado por essa pessoa ter visto você olhando e, em seguida, rapidamente desviou o olhar ou fingiu estar olhando para outra coisa? Acho que a resposta é “sim”, porque é isso que as pessoas fazem. Os cientistas da visão têm até um nome para isso: “deflexão do olhar”.<sup>6</sup> Quando estamos olhando para alguém, tentamos esconder esse fato. Mas isso significa que as pessoas que estão olhando para você também estão tentando esconder esse fato. Por causa disso, raramente somos confrontados com evidências de que somos observados. À medida que examinamos o mundo, simplesmente vemos um monte de gente olhando para o teto ou para as mãos e não percebemos que, assim que nos viramos, seus olhos estão em nós. De fato, em outro estudo, Boothby e seus colaboradores perguntaram aos participantes: “Quando você faz contato visual com alguém que não conhece, tende a pensar que é porque você estava olhando para



ele, ou porque ele estava olhando para você?”. A grande maioria dos colaboradores desse estudo (76%) achava que o contato visual era o resultado de *eles* olharem para o estranho, o que simplesmente não pode estar certo.

E não são apenas os demais que estão mais curiosos sobre nós do que imaginamos. Os pesquisadores descobriram a mesma coisa quando usaram um contexto similar ao do refeitório, mas perguntaram aos participantes quanta atenção eles prestavam e quão curiosos ficavam sobre seus próprios companheiros de jantar. Até mesmo nossos amigos nos notam e se perguntam, mais do que percebemos, no que estamos pensando.

Tudo isso é importante para nossos propósitos, porque, se nem percebemos até que ponto as outras pessoas nos notam, como podemos avaliar quão intensamente impactamos os demais? O que eu disse anteriormente continua sendo verdade – você é uma pessoa, não um anúncio –, mas um insight útil da propaganda é o fato de a atenção ser o primeiro passo para a influência. Então, a primeira parte de subestimar nosso poder de persuasão é subestimar também o quanto as outras pessoas prestam atenção em nós.

### **Não precisa ficar paranoico**

Se, ao ler sobre a ilusão da capa da invisibilidade, você pensou consigo mesmo: “Bem, *eu* sabia que todo mundo estava olhando para minha [inserir insegurança pessoal embaraçosa aqui]”, vou fazer uma advertência antes de passar para a próxima seção: Os outros não estão prestando atenção no que você acha que eles

estão prestando atenção. Sendo mais específica, eles não estão olhando para a sua [aquela insegurança pessoal constrangedora].

A maioria de nós pode ter a sensação mortificante de que foi pega olhando para alguém (quando, na verdade, é mais provável que você tenha pego a *pessoa* olhando para *você*), como vimos há pouco. Ao mesmo tempo, porém, a maioria de nós pode se relacionar com a sensação igualmente mortificante de que todos estão olhando para seu topete estranho, percebendo que você tropeçou ou olhando para aquela mancha esquisita em suas calças. Tenha certeza: isso foi estudado cientificamente, e eles não estão. Em um experimento clássico, os psicólogos sociais Tom Gilovich, Vicky Medvec e Ken Savitsky testaram se nossas preocupações de que todos estão olhando para as coisas que achamos mais embaraçosas são exageradas.<sup>7</sup> Eles fizeram grupos de alunos participantes entrarem no laboratório e escolheram aleatoriamente um estudante por sessão para vestir algo que havia sido considerado suficientemente embaraçoso nas entrevistas dos alunos realizadas antes do estudo: uma camiseta do show do Barry Manilow.\*

O experimentador então levou o participante que havia sido designado para usar a camiseta embaraçosa para outra sala onde o resto do experimento supostamente aconteceria. Quando ele entrou na sala, encontrou um grupo já sentado ao redor de uma mesa. Assim que o escolhido estava prestes a se sentar e se juntar ao grupo, um dos experimentadores interrompeu, dizendo que, pensando bem, os demais já estavam muito à frente no experimento, então seria

---

\* Esse estudo foi realizado alguns anos antes do surgimento da cultura hipster, que, ironicamente, talvez adotasse tal camiseta.

melhor o participante com a camiseta do Barry Manilow esperar lá fora. Nesse momento, enquanto o participante esperava do lado de fora da sala, os experimentadores coletaram duas informações-chave: um pesquisador pediu ao participante que estava vestindo a camiseta para estimar quantos notaram quem estava estampado nela; o outro experimentador perguntou a cada um dos demais se eles notaram quem estava na camiseta daquele participante. Dessa forma, os pesquisadores conseguiram comparar a porcentagem de pessoas que os usuários da camiseta pensaram ter notado a imagem embaraçosa estampada na peça com a porcentagem de pessoas que realmente notou a imagem embaraçosa.

Aqui está a boa notícia: apesar de os usuários da camiseta pensarem que quase metade das pessoas na sala tinha notado a foto embaraçosa, apenas cerca de um quarto delas realmente notou. Em outras palavras, os usuários da camiseta pensaram que duas vezes mais pessoas estavam prestando atenção a esse aspecto embaraçoso de sua aparência. Os pesquisadores chamaram essa descoberta de “efeito holofote”, porque, como eles dizem, “as pessoas tendem a acreditar que os holofotes sociais brilham mais sobre elas do que de fato acontece”.

Nesse estudo, as pessoas superestimaram o quanto os outros estavam prestando atenção nelas, mas, como vimos na seção anterior, também parecem às vezes subestimar o quanto os demais prestam atenção nelas. E como esses dois efeitos – a ilusão da capa da invisibilidade e o efeito holofote – coexistem? Na discussão sobre as descobertas originais do efeito holofote, Gilovich e seus coautores de fato anteciparam as circunstâncias em que seu efeito provavelmente seria revertido – algo que eles chamaram de “efeito holofote

reverso” e que, em última análise, nas mãos de outros pesquisadores, tornou-se a ilusão da capa da invisibilidade. Enquanto tendemos a superestimar a extensão da atenção dos outros sobre nós quando estamos nitidamente inseguros a respeito de algo, em quase todas as demais situações de nossas vidas – quando levamos nossas rotinas diárias, usamos nossas roupas habituais, fazemos coisas sem pensar e por hábito – tendemos a subestimar a extensão com que a atenção de outras pessoas está em nós.

Para demonstrar essa distinção, Boothby e seus colegas (os pesquisadores da capa da invisibilidade) realizaram outro estudo e, dessa vez, pegaram uma página do manual da equipe de Gilovich.<sup>8</sup> Em vez de pesquisar os alunos em um refeitório, eles recrutaram participantes para o laboratório, os quais, após chegarem, foram designados para uma de duas condições. Em uma, eles receberam uma camiseta para vestir por cima da roupa. Como nos estudos de efeito holofote, a camiseta tinha um rosto em destaque, mas, como as camisetas de Barry Manilow são mais difíceis de encontrar agora do que na década de 1990, o rosto era o do famigerado traficante Pablo Escobar. O efeito, no entanto, foi o mesmo: os participantes se sentiram constrangidos em usar a camiseta. Na outra condição, eles simplesmente usavam as roupas com as quais tinham ido para o experimento – não receberam motivo algum para se sentir especialmente constrangidos com sua aparência.

Os participantes (vestindo a camiseta fornecida ou suas próprias roupas) foram então conduzidos a uma sala de espera onde outro participante já estava sentado, aguardaram cinco minutos e foram levados para uma sala diferente para preencher alguns questionários. Durante esse tempo, os experimentadores coletaram o

mesmo tipo de informação dos estudos do efeito holofote. Eles perguntaram aos participantes que estavam com a “camiseta fornecida” e com a “própria camiseta” até que ponto eles achavam que a outra pessoa na sala de espera estava notando ou pensando em sua camiseta, e perguntaram à outra pessoa da sala de espera o quanto ela realmente estava notando ou pensando na camiseta do outro.

Quando os participantes receberam a camiseta de Pablo Escobar, Boothby e seus colegas replicaram o efeito holofote. Eles pensaram que o outro participante estava percebendo sua camiseta e pensando nela mais do que realmente estava. No entanto, quando eles simplesmente usavam suas próprias roupas e não tinham nenhuma razão específica para se preocupar com a camiseta, achavam que o outro estava percebendo sua camiseta e pensando nela menos do que realmente estava. Em outras palavras, quando estamos nos sentindo particularmente inseguros sobre alguma coisa, ficamos tão focados nisso que presumimos que todos também estejam. Nos sentimos o centro das atenções e achamos que todos estão olhando para o nosso atributo mais embaraçoso. Mas eles não estão. Ninguém mais está tão focado nas coisas sobre as quais estamos inseguros quanto nós. No entanto, quando não há razão para estarmos particularmente preocupados com o que estamos fazendo ou vestindo, na verdade achamos que os demais estão *menos* focados nisso do que realmente ocorre. Podemos ter aquela roupa há anos, mas, para alguém, ela é nova e muito bacana.

O importante, claro, não é a tendência da moda que podemos inadvertidamente inspirar porque as pessoas prestam mais atenção em nossas camisetas velhas do que pensávamos. São todas as outras maneiras pelas quais nossa presença pode mudar a forma

como os demais pensam e sentem, sem que nós saibamos. Em última análise, os psicólogos descobriram que existem meios invisíveis pelos quais nossa presença pode influenciar a maneira como os outros veem ou experimentam algo, fazendo-os pensar, sentir ou agir de forma diferente como resultado.

### **Sua presença na experiência de outras pessoas**

Quando meu marido e eu começamos a namorar, ele estava determinado a me fazer gostar de sua banda favorita. Ele me enviou uma playlist com argumentos detalhados sobre a importância musical de cada composição e insistiu que eu ouvisse essas músicas em uma ordem meticulosamente selecionada. Então eu obedeci. Certa noite, sozinha em meu apartamento, coloquei meus fones de ouvido, recostei-me e a escutei inteira exatamente como instruído. Era... legal. Por mais tato que eu tenha tido, quando relatei minha reação morna, admito, ele ficou chateado. Mas ele acabou superando, e não falamos mais sobre a banda depois disso. Até que um dia, muitos meses depois, estávamos em uma viagem e ele colocou a mesma playlist. Ele não fez nenhum comentário, apenas a colocou casualmente depois que perdemos a conexão da estação de rádio local, mas eu rapidamente reconheci a banda. Enquanto viajávamos lado a lado, olhando pela janela, ouvimos a playlist inteira juntos em silêncio. E sabe de uma coisa? Foi  *muito melhor*. Comecei a curtir a banda.

Pensei nessa experiência quando soube de outro conjunto de estudos conduzidos por Erica Boothby nos quais ela e seus colegas

examinaram o fato de que compartilhar uma experiência com alguém tem impacto em nossa própria experiência com essa coisa. Simplesmente sentar e ouvir música com outra pessoa ou ficar ao lado dela enquanto observa uma pintura – sem falar, gesticular ou se envolver em qualquer tipo de tentativa aberta de influenciar a outra pessoa – pode, ainda assim, ter um impacto na experiência de alguém.

Boothby e seus colegas demonstraram esse efeito recrutando participantes para o laboratório sob o pretexto de que realizariam um teste de sabor. Eles foram informados de que classificariam os sabores de dois pedaços de chocolate, um após o outro. O que eles não sabiam era que os dois pedaços tinham sido retirados exatamente da mesma barra de chocolate e, portanto, deveriam ter o mesmo sabor. Apesar disso, os pesquisadores esperavam que os participantes classificassem esses chocolates de sabor idêntico de maneira diferente quando fossem os únicos a provar o chocolate e no momento em que acreditassem que outra pessoa estava provando o chocolate ao mesmo tempo. O que esses cientistas acabaram encontrando é uma boa desculpa para pedir sobremesa em um encontro: quando provaram o chocolate ao mesmo tempo que outro suposto participante do estudo, eles disseram que gostaram mais e o classificaram como mais saboroso do que quando foram os únicos a comê-lo.<sup>9</sup>

Antes de assumirmos que a maneira de fazer alguém gostar de qualquer coisa é simplesmente compartilhar a experiência com ele, devo observar que Boothby e seus colegas não descobriram apenas que compartilhar experiências com outras pessoas as torna mais agradáveis. Em vez disso, eles descobriram que compartilhar

experiências as amplifica. Nesse caso, a experiência prazerosa de comer um chocolate doce foi amplificada. Mas em outro estudo eles descobriram que experiências desagradáveis podem ser amplificadas da mesma forma. Em uma pesquisa de acompanhamento, Boothby e seus colegas usaram a mesma configuração experimental, mas fizeram os participantes provarem um chocolate extremamente amargo que eles confirmaram por pré-testes que seria considerado altamente desagradável. Descobriu-se que provar esse chocolate desagradável com outra pessoa não tornou a experiência mais agradável – ao contrário, tornou-a ainda mais desagradável. Compartilhar a experiência simplesmente a deixou mais intensa.

É importante ressaltar que os pesquisadores desses estudos se esforçaram para garantir que não houvesse comunicação entre os dois indivíduos. Eles estavam cientes da presença um do outro, mas não havia comparação de notas, nenhum contato visual ou gesto. Então, como é que sua experiência de comer um pedaço de chocolate pode mudar tão drasticamente – em um caso, de uma média de 5,5 para 7 numa escala de gosto de 0 a 10 – só porque você a está compartilhando com alguém?

Uma teoria particularmente intrigante oferecida pelos pesquisadores é o fato de isso ocorrer por meio de um processo chamado de mentalização. Se sabemos que outra pessoa está fazendo a mesma coisa que nós (por exemplo, comendo chocolate), enquanto experimentamos a delícia do chocolate, também imaginamos simultaneamente como o companheiro está experimentando a delícia do chocolate. É uma delícia ao quadrado.

Outra pesquisa, conduzida pelo psicólogo Garriy Shteynberg e colegas, descobriu que nossas mentes de fato parecem ficar



sobrecarregadas quando acreditamos avaliar algo que outros também estão avaliando simultaneamente. Se você sabe que alguns membros do seu grupo social estão lendo o mesmo livro ou assistindo ao mesmo programa que você, tende a prestar mais atenção, lembrar melhor de certos aspectos e avaliar com mais cuidado o tal livro ou programa enquanto tenta descobrir a opinião do seu grupo sobre ele (ou seja, o que “nós” achamos dele?). A energia mental extra que você gasta ao fazer isso pode, por sua vez, influenciar sua própria atitude sobre o que quer que esteja avaliando, mesmo sem qualquer discussão explícita ou conhecimento sobre as opiniões de outras pessoas.

Em uma série de estudos, quando os participantes foram levados a acreditar que estavam avaliando um conjunto de pinturas ao mesmo tempo que outros com os quais compartilhavam algumas características, eles escreveram descrições mais complexas das obras. Além disso, suas análises das pinturas tornaram-se mais extremas do que quando eles acreditavam que eram os únicos a examiná-las, ou que outros estavam olhando para um conjunto diferente de pinturas.<sup>10</sup> A atenção extra e a importância que os participantes deram a objetos que eles acreditavam que outros como eles também estavam avaliando intensificaram as atitudes deles em relação a esses objetos, assim como mentalizar sobre a experiência de outra pessoa com um pedaço de chocolate acentua a experiência de comer aquele doce.

Mentalizar é algo que fazemos instintivamente quando estamos perto de alguém. Somos naturalmente curiosos sobre outras pessoas e tentamos descobrir o que está acontecendo em suas cabeças – como estão pensando e reagindo a algo. O que devemos ter

em mente para os propósitos deste livro é que elas também estão fazendo isso conosco. Quando estamos perto de outras pessoas, elas também estão ocupadas tentando descobrir o que está acontecendo em *nossas* cabeças. E, como vimos anteriormente neste capítulo, elas fazem isso em um grau maior do que percebemos. Isso significa que não apenas as pessoas notam nossa presença mais do que percebemos, mas também veem o que estamos fazendo e se perguntam por que o estamos fazendo e o que estamos pensando; esse processo de tentar entender o que estamos fazendo pode levá-las a pensar e sentir de forma diferente em nossa presença. Isso não apenas afeta o modo como os demais experimentam o mundo quando estamos por perto como pode mudar suas mentes.

# academia

## O poder de estar na plateia

Quando estava tentando entrar na pós-graduação, um dos lugares em que me inscrevi foi o Departamento de Psicologia da minha *alma mater* de graduação, a Brown University (agora Departamento de Ciências Cognitivas, Linguísticas e Psicológicas). Tive a sorte de ser aceita lá, e mais tarde recebi um e-mail muito gentil de uma de minhas ex-professoras dizendo que se lembrava de mim de uma aula que eu havia feito anos antes. Ela estava se referindo a uma palestra, o que significa que me sentei em algum lugar nas fileiras de assentos preenchidos por mais de cinquenta outros alunos, provavelmente em algum lugar mais atrás do que na frente. Tenho certeza de que escutei atentamente e acenei com a cabeça enquanto ela falava, mas também tenho

convicção de que não falei nada, já que ficava nervosa demais para me manifestar na aula naquela época. Mesmo assim ela se lembrou de mim.

Agora que dou meu próprio curso na forma de palestras para duzentos alunos, considero o fato de ela se lembrar do meu rosto em meio a um mar de outros rostos muito menos surpreendente do que achava naquela época. Quando você está sentado no meio de uma multidão, é fácil se sentir invisível – assumir que, mesmo quando você olha fixamente para a pessoa na frente da sala, ela não está olhando para você. Mas ela está. Acredite: eu vejo meus alunos fazendo todo tipo de coisas que, tenho certeza, eles acham que eu não vejo.

Os artistas também têm muitas histórias irritantes sobre o comportamento de membros da plateia que simplesmente presumem que a pessoa no palco não estava prestando atenção neles. Minha prima Erika Rauer foi cantora de ópera por muitos anos. Ela me contou que era difícil evitar se distrair durante as audições na frente de membros da plateia que faziam coisas como, digamos, almoçar fazendo barulho, amassar um saco de papel e jogá-lo em uma lixeira do outro lado da sala. (Apesar de estar no meio de uma apresentação, ela estava tão ciente desse comportamento que lembra até que essa pessoa não acertou a lata de lixo – o que, claramente, foi merecido.) A estrela da Broadway e vencedora do Tony Patti LuPone ganhou as manchetes alguns anos atrás por ter perdido a paciência com um membro da plateia que não parava de olhar para o celular durante toda a apresentação; em certo momento, ela se abaixou e arrancou o telefone das mãos do espectador.<sup>11</sup>

Será que isso significa que seu membro favorito daquela boy band está cantando só para você enquanto você olha para cima com adoração, no meio da multidão? Provavelmente não. (Sinto muito!) Mas é uma ilustração valiosa de um aspecto subestimado da influência: uma via de mão dupla. Tendemos a pensar na pessoa na frente da sala, aquela que fala mais, como a que tem todo o poder e influência. Mas, como a comediante excepcionalmente perspicaz Hannah Gadsby, do aclamado especial da Netflix *Nanette* (e sua hilária continuação, *Douglas*) afirma, nem sempre quem segura “o microfone mágico tem sua voz amplificada... todos devemos ouvir”<sup>12</sup>

Na verdade, a pessoa que está na frente da sala tem as mesmas preocupações que qualquer outra – ela quer saber o que os outros pensam dela, quer ser valorizada e se sentir eficiente. Como consegue tudo isso? Faz isso prestando atenção ao seu público, ouvindo o seu público e, em grande parte, dizendo ao seu público o que ele quer ouvir.

Os comediantes, como Gadsby, são conhecidos por adaptar seus cenários ao gosto do seu público. Marina Franklin, que criou o especial de comédia *Single Black Female* [Mulher negra solteira], explicou como faz para descobrir quais de suas piadas são engraçadas: “Eu só fico sabendo quando estou na frente de uma plateia”<sup>13</sup> Jerry Seinfeld, no documentário *Bastidores da comédia*, conta para a plateia que está testando um novo material: “Vocês acreditam se eu disser que vocês são os responsáveis por decidir se nossas ideias brilhantes são boas ou não?”<sup>14</sup>

Desejar a aprovação do público não é privilégio de comediantes ou, como vamos discutir a seguir, de políticos. É da natureza

humana. Isso, por sua vez, dá ao público muito poder. Simplesmente ouvindo atentamente o que alguém diz – sendo um público engajado – podemos ter um impacto sobre como um orador decide falar sobre um assunto. E, em última análise, isso pode mudar aquilo em que o orador acaba acreditando sobre o assunto.

Pense na retórica extrema que tantos influenciadores supostamente poderosos usam na frente de um público receptivo – retórica que eles são rápidos em atenuar em contextos menos simpáticos. Quantas manchetes foram feitas por políticos que favorecem sua base fazendo declarações que outras plateias podem achar condenáveis? Em uma festa que angariava fundos para a comunidade LGBTQIA+ realizada por Hillary Clinton em 2016, Hillary mencionou que metade dos apoiadores de Trump era um “bando de deploráveis”.<sup>15</sup> Em 2012, em um jantar que pretendia arrecadar 50 mil dólares, organizado por um gestor de fundos, Mitt Romney fez comentários desdenhando de 47% da população americana por “acreditar que era vítima”.<sup>16</sup> Algum deles teria usado essa mesma retórica diante de um público mais amplo? Improvável. De fato, ambos foram rápidos em reformular seus comentários assim que a mídia os pegou – e transmitiu suas palavras para um público maior.

Assim como acontece com os comediantes, é fácil repudiar esse tipo de bajulação dos políticos. Afinal, eles têm incentivos concretos – estão tentando angariar apoio e votos de quem está nas proximidades. No entanto, esses são apenas exemplos extremos de um comportamento humano comum. Todo mundo expressa as coisas de uma maneira que acha que vai atrair seu público, seja se dirigindo a uma sala cheia de estranhos ou conversando cara a

cara com um amigo próximo. Expressamos nossa opinião de forma um pouco mais extrema a um amigo que sabemos que concorda conosco, e um pouco menos a um estranho cuja opinião ainda não conhecemos. Os psicólogos chamam isso de “ajuste do público”.<sup>17</sup> As pessoas naturalmente ajustam as mensagens para seu interlocutor por todo tipo de razão, desde o pragmatismo até a associação para satisfazer interesses próprios.

Mesmo quando não temos segundas intenções, nos engajamos em estar em sintonia com o público. Para dar um exemplo clássico, desconhecidos aleatórios que foram abordados com perguntas sobre direções nas ruas de Boston deram instruções mais longas e detalhadas para alguém com sotaque rural do Missouri do que para alguém com sotaque local de Boston.<sup>18</sup> À primeira vista, isso pode parecer óbvio. É claro que as pessoas dariam instruções mais detalhadas para alguém de fora da cidade. Mas vamos refletir um pouco sobre a complexidade desse comportamento. Como aponta Bob Krauss, psicolinguista e psicólogo social emérito da Universidade Columbia, esse comportamento requer três ações distintas: primeiro, atribuir à pessoa que pede orientação uma categoria social relevante (“morador local” *versus* “fora da cidade”) com base em uma única informação (seu sotaque), e então inferir o conjunto de conhecimentos e crenças que alguém dessa categoria social provavelmente possui (ele conhece a “Avenida Mass”?), e, finalmente, chegar a uma mensagem que faria sentido para essa pessoa com base nessas suposições (“Você vai ver a Massachusetts Avenue à sua direita”).<sup>19</sup> No entanto, fazemos isso regularmente e sem pensar duas vezes – simplesmente para garantir que nosso público entenda o que estamos dizendo.