

REPORTAGEM DE CAPA

O segredo dos líderes

Professor de Harvard revela como grandes nomes da História mudaram a mente de milhões de pessoas

Aida Veiga

No ambiente de trabalho, em casa, na escola, em qualquer lugar. Homens e mulheres, independentemente da idade, enfrentam um mesmo desafio no dia-a-dia: persuadir o outro (ou os outros) a seguir suas idéias. Não é preciso ser político ou marqueteiro para reconhecer como é difícil fazer alguém mudar de opinião e começar a agir de acordo com essa mudança. Há dez anos, o psicólogo Howard Gardner, professor da Universidade Harvard e um dos mais respeitados pesquisadores do comportamento humano, resolveu estudar o que poderia ser feito para facilitar essa missão. Através da análise das mentes de grandes líderes em diversas áreas, ele descobriu os pontos em comum usados por essas

personalidades para modificar a cabeça de milhões. Entre eles estão políticos que empreenderam grandes reformas, como a ex-primeira-ministra da Inglaterra Margaret Thatcher, superaram grandes crises, como os presidentes americanos George W. Bush e Bill Clinton, ou empresários de sucesso astronômico, como Bill Gates, da Microsoft, e Jack Welch, da General Electric. Gardner analisou também artistas que fizeram inovações radicais, como o pintor Pablo Picasso e os músicos dos Beatles, e cientistas que trouxeram conceitos radicalmente novos, como Albert Einstein e Sigmund Freud. Por fim, estudou líderes pacifistas como Mahatma Gandhi, Nelson Mandela e os papas João Paulo II e João XXIII. A partir dessa radiografia, o psicólogo elaborou um método de persuasão. O resultado está no livro *Mentes Que Mudam - A Arte e a Ciência de Mudar as Nossas Idéias e as dos Outros*, recém-lançado no Brasil. "Apresentar múltiplas versões de um mesmo conceito é uma das mais poderosas maneiras de influenciar a mente de alguém", revelou Gardner em entrevista exclusiva a *ÉPOCA*. "É um dos sete vetores que funcionam como alavancas das mudanças."

Lançado nos Estados Unidos no meio do ano, o livro virou um best-seller entre os executivos. Depois de anos falando de reengenharia e processos, os homens de negócios agora parecem mais interessados no comportamento humano. Não é à toa que, há dois anos, o Prêmio Nobel de Economia foi

Fotos: Reprodução



AUGE Rimbaud aos 17 anos

concedido a um psicólogo, Daniel Kahneman. Seus estudos mostraram que os consumidores não agem como prevêm as teorias econômicas, e por isso mesmo tomam as decisões improváveis. O trabalho de Gardner vai além. É como se tivesse descoberto a chave que abre o cérebro para uma mudança de atitude. Segundo ele, as formas clássicas de persuasão são conversas, ensino, terapia e criação e disseminação de idéias e produtos. O fundamental é que tudo seja exposto de forma racional, objetiva, sistemática e com uma argumentação variada e envolvente. "Gosto de pensar na mente como um campo de batalha. Nesse ambiente, várias histórias competem, brigam umas com as outras pela sobrevivência, pela duradoura permanência no cérebro, pela oportunidade de estimular comportamentos", diz.

Aparentemente simples, os tais sete vetores representam os recursos usados pelos líderes para influenciar pessoas. São eles: razão, pesquisa, ressonância, redescrição, recursos/recompensas, eventos do mundo real e resistências (entenda como funciona cada vetor na coluna ao lado). No livro, Gardner analisa como os cérebros mais influentes da História valeram-se desses recursos para conseguir o que queriam (confira os exemplos nos quadros). "As mensagens de mudanças precisam ser planejadas, estudadas e comunicadas com eficiência. É fundamental estar embasado, ser um bom comunicador e conhecer o perfil do ouvinte para poder abordá-lo do jeito certo", explica. O grande trunfo de Clinton, por exemplo, era a capacidade de compreender a mente alheia. Ele aprendia o máximo possível sobre todas as pessoas que conhecia e fazia uma análise antecipada do que poderia conseguir num encontro com determinada audiência. Margaret Thatcher valia-se de dados e estatísticas para convencer os outros de que estava certa. Já o papa João Paulo II destaca-se por influenciar não só membros da Igreja Católica, como de outras religiões. "Ele conseguiu mudar o ponto de vista de multidões, pois foi capaz de criar histórias sobre valores políticos e pessoais e corporificá-las na vida impressionante que tem levado", escreveu Gardner.

7 VETORES As alavancas que favorecem as mudanças mentais	
1 - Razão:	apresentação lógica e racional do pensamento
2 - Pesquisa:	utilização de informações relevantes e dados objetivos na argumentação
3 - Ressonância:	a idéia deve parecer correta ao público, que, muitas vezes, se identifica com a mensagem
4 - Redescrções:	contar uma boa história usando diferentes "embalagens", ter retórica a audiência precisa ser seduzida e acreditar que

ganha alguma coisa - dinheiro, obras etc.
6 - Eventos do mundo real: crises, guerras, tudo o que pode levar à mudança de conceitos
7 - Resistências: o líder deve estar preparado para elas e saber enfrentá-las

O segredo dos líderes - continuação

Aida Veiga

8 INTELIGÊNCIAS <i>Diferentes tipos de talentos determinam o potencial de uma pessoa</i>	<p>Mas o método dos líderes políticos não é o único. Artistas e cientistas usam outros recursos. "Os artistas expandem nossa noção do que é possível, empregam temas que foram pouco ou nunca abordados e ajudam a definir o espírito de uma época", explica Gardner. "Já os cientistas mudam nosso entendimento do mundo através de suas descobertas." Por isso, não precisam ter a retórica dos políticos. Basta que apresentem o resultado de seus trabalhos com embalagens diferentes para cada tipo de público. Por lidar diretamente com pessoas, o caminho percorrido por Freud foi um pouco diferente. "Ele também dependia da razão e dos dados derivados de seus pacientes", analisa Gardner. "Mas Freud mudou mentes indiretamente através de suas inovadoras técnicas terapêuticas."</p>
1 - Lingüística	
2 - Matemática	
3 - Musical	
4 - Espacial	
5 - Corporal	
6 - Naturalista	
7 - Pessoal	
8 - Existencial	

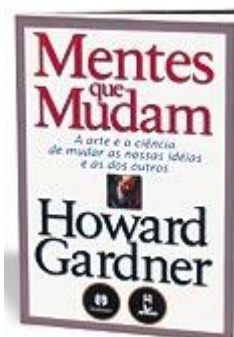
O psicólogo americano também mostra os erros de comportamento de empresários importantes como Robert Shapiro, ex-presidente da Monsanto, e John Chambers, ainda no comando da Cisco. "Se já não é fácil provocar uma mudança mental, mais difícil ainda é substituir uma maneira simples de pensar por outra mais complexa. Só a combinação dos sete vetores produz uma transformação completa", acredita o psicólogo. Filho de judeus que fugiram da Alemanha nazista, Gardner ressalta que histórias simples e bem conduzidas, mesmo quando usadas com propósitos horrendos, também funcionam. É o método de Hitler, Mao Tsé-tung e, mais recentemente, Osama Bin Laden. "São casos clássicos de persuasão usada de forma eficiente, mas egocêntrica. Homens assim convencem seus seguidores a lutar até a morte, e só perdem a popularidade quando são derrotados."

A maioria das mudanças mentais são graduais e ocorrem ao longo de períodos de tempo. Mas, como os indivíduos têm uma tendência a escorregar de volta para maneiras anteriores de pensar, elas só se

consolidam quando ficam tão arraigadas quanto suas predecessoras. Além dos vetores, há fatores que facilitam e outros que dificultam a mudança das mentes. É mais fácil convencer as pessoas quando:

- estão em um novo ambiente, cercado por iguais que pensam diferente. Ex.: uma universidade,
- passam por uma experiência difícil. Ex.: acidente, divórcio, perda de emprego,
- encontram personalidades luminosas.
é mais difícil se elas:
- cultivam uma idéia por muito tempo,
- defendem em público seus pontos de vista,
- estão emocionalmente envolvidas.

Nos anos 80, o próprio Gardner foi responsável por uma profunda transformação no sistema educacional com o conceito das inteligências múltiplas. De acordo com ele, as pessoas podem desenvolver oito tipos de inteligência: lingüística, lógica, musical, espacial, corporal, naturalista, pessoal e existencial. "Apesar de não ter analisado os vetores de mudança, eu mesmo usei vários para pregar minhas idéias", lembra ele. Os líderes bem-sucedidos empregam basicamente três inteligências: a lingüística, para contar boas histórias; a pessoal, pois precisam compreender as pessoas, saber ouvi-las e motivá-las; e a existencial, de forma que se sintam à vontade ao formular questões fundamentais. Já no campo pessoal, a estratégia é outra. "Quem quer influenciar o companheiro, um amigo ou parente deve, antes de tudo, evitar o egocentrismo", ensina. Recentemente, Gardner foi convencido por Ben, um de seus quatro filhos, a dar-lhe um cachorro. Durante muito tempo, o psicólogo manteve-se irredutível por ser alérgico a cães. Quando o filho mudou o discurso alegando que o animal o faria muito feliz, Gardner reviu seu ponto de vista. Pelo jeito, Ben andou lendo os conselhos do livro do pai.



- **Título**
Mentes Que Mudam
- **Autor**
Howard Gardner
- **Tradução**
Maria Adriana Veronese
- **Editora**
Artmed
- **Preço e páginas**
R\$ 39/230

Pessoas que mudaram o mundo

Aida Veiga

ESCULTORES DE IDÉIAS

Como algumas pessoas interferiram no rumo da História levando milhões a mudar os próprios conceitos e adotar novas idéias



MARGARET THATCHER

Quem é: foi primeira-ministra da Inglaterra

O que pretendia: recuperar o papel de destaque de seu país no cenário internacional

Obstáculos: economia fraca e o consenso europeu pós-guerra por um Estado socializado

Que vetores usou: pesquisa - pedia dados sobre tudo; razão - apresentava as fraquezas da economia junto com as soluções; ressonância - aprendeu técnicas de propaganda para vender suas idéias; recursos - conferiu poder e prestígio para ter um círculo forte de apoio; eventos do mundo real - a Guerra das Malvinas; superou resistências - conversava com os sindicatos que eram contra ela

GEORGE W. BUSH

Quem é: presidente dos EUA pela segunda vez consecutiva

O que pretende: liderar os EUA numa cruzada contra o terror

Obstáculos: antes do 11/9/2001 era um presidente ausente, isolado, ofuscado pela figura do pai. Mudou a própria mente e teve de convencer os demais de que ele tinha mudado e era capaz de liderar seu país

Que vetores usou: eventos do mundo real - os ataques terroristas e o medo crescente da população; recursos e recompensa - prometeu que reconstruiria os países atacados e que a economia americana se beneficiaria; razão - apresentou uma lógica para a guerra; pesquisa - muniu-se de dados (até inventados) para justificar a invasão ao Iraque





CHARLES DARWIN

Quem é: biólogo que criou a teoria da evolução das espécies

O que pretendia: provar que a origem das espécies aconteceu por meio da seleção natural ao longo do tempo

Obstáculos: religiões que pregavam a criação do mundo em sete dias

Que vetores usou: pesquisa - nunca parou de procurar provas para comprovar sua teoria; razão - tinha explicações lógicas para tudo; redescritção - apresentou suas idéias de diferentes formas; resistência - hesitou em publicar sua teoria porque sabia que chocaria o mundo e só o fez quando outro cientista chegou a conclusões semelhantes

MAHATMA GANDHI

Quem é: líder indiano

O que pretendia: libertar pacificamente a Índia do domínio inglês e unir seu país sem violência

Obstáculos: a crença de que os conflitos só podiam ser resolvidos através da luta armada

Que vetores usou: ressonância - com a experiência da população local cansada da guerra e com a tradição pacífica do país; redescritção - reforçava sua mensagem através de marchas, discursos e protestos com coreografia que propagandeavam a idéia da independência sem sangue; pesquisa - estudou muito Filosofia e Religião para apoiar seu discurso e a tática pacifista; eventos do mundo real - depressão econômica, guerras mundiais, declínio do colonialismo



PABLO PICASSO



Quem é: maior pintor do século XX

O que pretendia: derrubar o romantismo e o realismo vigente com uma arte modernista

Obstáculos: a audiência e a crítica estavam satisfeitas com o padrão vigente

Que vetores usou: redescritção - através de diferentes meios e sistemas simbólicos; ressonância - sua obra repercutia entre a juventude e estava ligada às principais tendências da cultura; resistência - não ignorava os críticos, tentava conquistá-los; eventos do mundo real - algumas de suas obras, como Guernica, ecoaram com a indignação contra o massacre de

Quais foram os erros e acertos de executivos famosos

Aida Veiga

PODER DE TRANSFORMAÇÃO <i>Howard Gardner analisa os erros e acertos de executivos poderosos</i>	
ACERTARAM	ERRARAM
<p>Bill Gates Presidente da Microsoft</p>  <p>O que fez: revolucionou a informática ao mostrar que o software é mais importante que o hardware. Seus programas mudaram a forma de as pessoas usarem o computador. Recompensou a todos que contribuíram para o crescimento da Microsoft. Introduziu o conceito de gerência de negócios na filantropia</p>	<p>Robert Shapiro Ex-presidente da Monsanto</p>  <p>O que fez: entusiasta dos alimentos geneticamente modificados, queria tornar sua empresa a número um em Biotecnologia. Acreditava demais em si e não convenceu o público de que os transgênicos eram uma boa idéia. Catástrofe de relações públicas. Ele e a Monsanto viraram alvo dos defensores do meio ambiente</p>
<p>Jack Welch Ex- presidente da General Electric</p>  <p>O que fez: antecipou-se às tendências da economia sendo um dos primeiros a apostar na globalização, na qualidade dos produtos e em serviços. Conseguiu o apoio de toda a empresa - mesmo tendo reduzido</p>	<p>John Chambers Presidente da Cisco</p>  <p>O que fez: acreditava que a internet representaria uma segunda revolução industrial e levou a Cisco a comprar inúmeras empresas pontocom. Não prestou atenção aos sinais de que a bolha da internet iria</p>

drasticamente o quadro de funcionários - convencendo a todos de que era preciso produzir mais com menos

estourar, levando a Cisco a grandes perdas

Fotos: AP

▶AINDA NESTA MATÉRIA


Entrevista com Howard Gardner

Aida Veiga

Sempre é possível mudar

Criador do conceito das inteligências múltiplas e dos vetores, Gardner explica a relação entre eles

Howard Gardner

<p>■ Dados pessoais Americano, 60 anos, casado, quatro filhos</p> <p>■ Dados profissionais Professor de Psicologia e Educação da Universidade Harvard</p> <p>■ Publicações Mais de 20 livros, entre eles <i>Estrutura da Mente: a Teoria das Inteligências Múltiplas</i></p>	<p>Mabel Feres/ÉPOCA</p> 
---	---

ÉPOCA - *Existe uma ordem de importância para os sete vetores?*

Howard Gardner - Depende do tipo de mudança desejado e da audiência. Na vida acadêmica, a razão e a pesquisa são os mais importantes. Entre duas pessoas íntimas, a ressonância positiva ou negativa é que faz diferença. No caso de mudar mentes de jovens, o vetor ideal é o da redescritção - apresentar uma nova idéia de diferentes maneiras.

ÉPOCA - *Como o senhor relaciona os sete vetores com os oito tipos de inteligência?*

Gardner - Os vetores da razão e da pesquisa estão situados na inteligência

lógica. O da ressonância baseia-se na inteligência pessoal, enquanto o da redescritção necessita de vários tipos de inteligência. A lingüística é importante na mudança de mentes entre pares. Quanto mais uma pessoa souber sobre suas inteligências e de sua audiência, maiores serão as chances de acertar.

ÉPOCA - *Qual dos vetores o senhor considera mais importante no ambiente de trabalho? E para pais se relacionarem com os filhos?*

Gardner - Em empresas e escritórios, entender e saber superar resistências é fundamental. Para os pais, meu conselho é não apostar em recompensas e castigos. Esse tipo de atitude muda o comportamento dos filhos apenas temporariamente. É mais proveitoso desenvolver um elo de confiança para que as mudanças impostas tenham ressonância com os pequenos.

ÉPOCA - *É válido gastar tempo e energia tentando convencer alguém com opiniões fortes?*

Gardner - Todo o mundo sempre pode mudar. Minha dica é que a pessoa espere o outro ter problemas e procurar por ajuda. Nessa hora, ouça com atenção e não faça comentários que possam atizar as crenças do outro.

ÉPOCA - *Além da persuasão, há outros métodos para mudar mentes?*

Gardner - Claro. Um deles é a religião, aspecto que não abordei no livro. Acredito que o presidente George W. Bush foi reeleito porque era visto como o candidato mais religioso.

ÉPOCA - *E o poder do amor?*

Gardner - Em um primeiro momento, o amor pode mover montanhas. Mas, a longo prazo, os pontos de vista existentes antes da paixão acabam voltando. Ninguém muda realmente por amor.