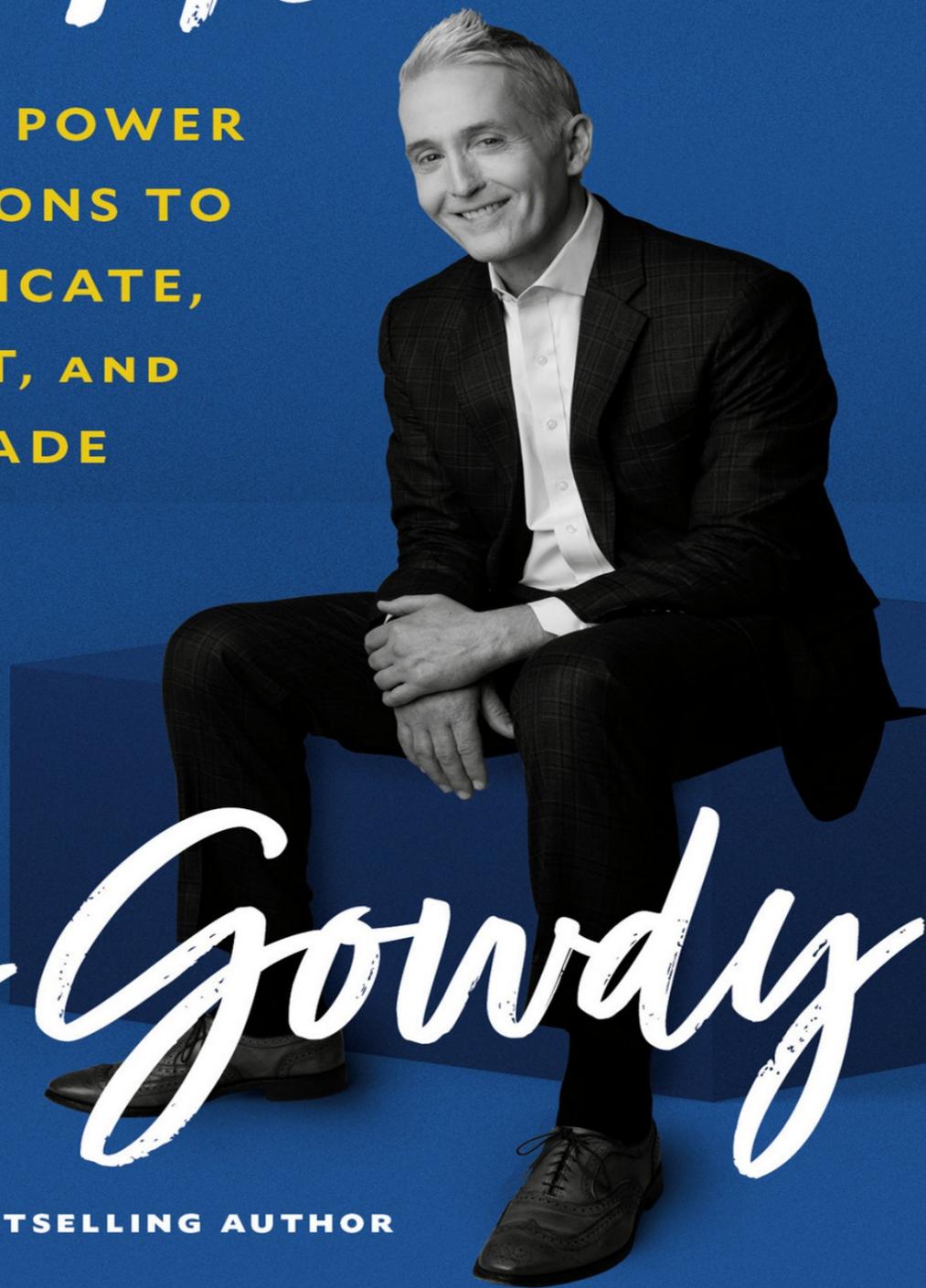


Doesn't Hurt to Ask

USING THE POWER
OF QUESTIONS TO
COMMUNICATE,
CONNECT, AND
PERSUADE



Trey Gowdy

NEW YORK TIMES BESTSELLING AUTHOR

DOESN'T HURT TO ASK

USING THE POWER OF QUESTIONS
TO COMMUNICATE, CONNECT,
AND PERSUADE

TREY GOWDY



NEW YORK

Esta é uma obra de não ficção. Alguns nomes e detalhes de identificação foram alterados.

Copyright © 2020 por Trey Gowdy

Todos os direitos reservados.

Publicado nos Estados Unidos pela Crown Forum, uma marca da Random House, uma divisão da Penguin Random House LLC, Nova York.

CROWN FORUM com colofão é uma marca registrada da Penguin Random House LLC.

BIBLIOTECA DE DADOS DE CATALOGAÇÃO EM PUBLICAÇÃO DO CONGRESSO

Nomes: Gowdy, Trey, autor.

Título: Não custa perguntar / Trey Gowdy.

Descrição: Primeira edição. | Nova York: Crown Forum, [2020]

Identificadores: LCCN 2020007613 (imprimir) | LCCN 2020007614 (e-book) | ISBN 9780593138915 (capa dura) | ISBN 9780593138922 (E-book)

Disciplinas: LCSH: Persuasão (Psicologia) | Comunicação interpessoal.

Classificação: LCC BF637.P4 G68 2020 (imprimir) | LCC BF637.P4 (e-book) | DDC 153.8/52 —

registro LC dc23 disponível em <https://lcn.loc.gov/>

[2020007613](https://lcn.loc.gov/2020007613) Registro do e-book LC disponível em [https://lcn.loc.gov/ 2020007614](https://lcn.loc.gov/2020007614)

E-book ISBN 9780593138922

coroaforum.com

Fotografia da capa: Deborah Feingold

ep_prh_5.5.0_c0_r0

Conteúdo

Cobrir

Folha de rosto

direito autoral

Introdução: do tribunal ao congresso

Parte 1: O que você precisa saber antes de abrir seu Boca

Capítulo 1: Existe uma pergunta estúpida Capítulo 2: A sutil arte

da persuasão Capítulo 3: Conheça o objetivo,

conheça os fatos, conheça a si mesmo!

Capítulo 4: Conheça o seu júri

Capítulo 5: O ônus da prova está no pudim Capítulo 6:

Depois de aprender a fingir sinceridade, não há nada que você não possa fazer

Parte 2: O Ato (e Arte) de Persuasão Capítulo 7:

Corroborar vs. Contradizer Capítulo 8: Liderar

e Não Liderar o Caminho Capítulo 9: Não **Esse** Tipo de

Impeachment Capítulo 10: O Guia do Mochileiro

Capítulo 11: Repetição, Repetição,

Repetição Capítulo 12: Uma palavra vale mais que mil

palavras Capítulo 13: As coisas boas vêm em pequenas

embalagens Capítulo 14: Espere, a situação mudou

Parte 3: Vá em frente e conquiste

Capítulo 15: Expectativas não tão
grandes Capítulo 16: Como saber se você conseguiu?
Capítulo 17: Meu argumento final

Dedicação

Agradecimentos

Sobre o autor

INTRODUÇÃO

DO TRIBUNAL AO CONGRESSO

POR QUE EU PERSUAI

Durante dezesseis anos, estive diante de incontáveis grupos de doze pessoas que não conseguiram escapar do serviço de júri. (Ok, talvez isso não seja justo. Mas admita! Você dificilmente fica entusiasmado quando recebe uma intimação pelo correio.) No entanto, na minha experiência, apesar da hesitação, a maioria das pessoas acaba gostando do serviço de júri ou, em um no mínimo, apreciando a majestade do nosso sistema de justiça. O tribunal reflete a vida real, com toda a dor e alegria, a justiça e a injustiça, e as emoções cruas que advêm da tentativa de dominar e julgar a natureza humana. Provavelmente a sua vida não envolve um tribunal, mas os “julgamentos” são igualmente reais. Esses “testes” podem ser realizados em ambientes empresariais, reuniões comunitárias, escolas ou em casa.

Depois de quase uma centena de julgamentos com júri em tribunais federais e estaduais — variando em casos de violações de armas de fogo a tráfico de drogas, de sequestros a roubos de carros, de agressão sexual a roubo, de abuso infantil a assassinato — o tribunal tornou-se o lugar mais pacífico e confortável para mim. . Eu amo a lógica. Eu amo as regras. Adoro a estratégia. Adoro a necessidade de raciocínio rápido. Adoro a oportunidade de buscar a verdade. Eu amo todo o espectro humano representado por pessoas e procedimentos. Mas, principalmente, adoro o tribunal porque adoro a arte da persuasão e me dediquei a ser o melhor possível nisso.

Devo isso à minha mãe. Ela fez muitas coisas no trabalho enquanto eu crescia com minhas três irmãs, mas o trabalho que ela mais gostava era ser defensora de vítimas no escritório de advocacia local.

Os defensores das vítimas aconselham as vítimas de crimes e as suas famílias sobre quais são os seus direitos como vítimas e desmistificam o processo criminal. Se necessário ou solicitado, os defensores das vítimas sentam-se com a vítima e suas famílias durante julgamentos, apelos e audiências de sentença.

Quando eu estava em casa durante os verões, na faculdade e na faculdade de direito, minha mãe chegava depois do trabalho, frustrada com nosso sistema de justiça criminal. Ela se perguntava abertamente: “Por que um réu, alguém acusado de um crime, consegue contratar o advogado que quiser, mas a vítima não pode? A vítima está presa ao promotor designado para o caso. Por que a vítima também não pode contratar o melhor advogado?”

Essa é uma boa pergunta, mãe. Conheço a resposta dos livros didáticos - o crime é realmente contra o Estado, não contra um indivíduo - mas as respostas dos livros didáticos não servem de consolo para uma vítima que está sendo interrogada por um advogado de defesa criminal qualificado, enquanto o perpetrador pode ou não ser interrogado. examinado por um promotor qualificado. Você estava certa, mãe. As vítimas têm direito a um bom advogado. As vítimas têm direito a um advogado que possa preparar o terreno com as expectativas certas numa declaração de abertura. As vítimas têm direito a um advogado que possa se conectar com o júri, tanto verbal quanto não verbalmente. As vítimas têm direito a um advogado que possa utilizar perguntas diretas para extrair habilmente o testemunho de uma forma convincente e lógica. Eles têm direito a um advogado que possa interrogar os réus de forma eficaz, sem olhar para suas anotações. Têm direito a um advogado que possa casar a paixão com a razão num argumento final e levar o júri ao consenso, superando mesmo a mais elevada carga probatória que a nossa cultura reconhece, o que está para além de qualquer dúvida razoável. Eles têm direito a um advogado que possa antecipar o que o advogado de defesa fará antes de fazê-lo e ter um plano para combatê-lo. Eles têm direito a alguém que conheça os meandros da persuasão.

Mesmo fora do ambiente de um tribunal, as pessoas desejam ser elas próprias defensoras eficazes e defensoras eficazes. Se houver uma conversa no trabalho sobre uma promoção ou uma nova linha de

negócio, você vai querer fazer parte dessa conversa, e fazer parte dessa conversa pode muito bem estar em proporção direta à sua eficácia como comunicador. Na verdade, você quer ser considerado uma parte indispensável dessa conversa.

Foi isso que me esforcei para ser durante aqueles dezesseis anos no tribunal – um advogado que a vítima teria escolhido se pudesse fazer o que minha mãe queria que eles fizessem: escolher qualquer advogado do país para ser seu advogado. O peso de ser um defensor eficaz de uma vítima ou de sua família era pesado. Mas esse peso não é mais leve em outras áreas da sua vida. Você também precisará defender com sucesso algo ou alguém. Você precisará persuadir os outros a se aproximarem da sua maneira de pensar sobre um assunto ou pelo menos ver por que você acredita no que acredita. O tribunal era meu local de trabalho, mas você tem seu próprio local de trabalho, e a necessidade de processar e comunicar informações com competência para obter o resultado desejado é tão essencial em seu local de trabalho quanto no meu. O conjunto de habilidades necessário é o mesmo, quer o problema seja assassinato, marketing ou maternidade.

Às vezes me refiro a trabalhos de “linha de recebimento”. Esses são os empregos pelos quais você deseja que as pessoas se lembrem de você quando você partir. Pedi à minha esposa que fizesse duas coisas se eu morresse antes dela: (1) esperar até depois do meu funeral para começar a namorar e (2) garantir que nossos filhos se lembrassem de que o pai deles adorava ser promotor mais do que qualquer outro trabalho. . É o trabalho pelo qual quero ser lembrado, porque foi o trabalho com mais significado, o mais elevado sentido de propósito e o objetivo mais desafiador: persuadir dentro das regras de justiça e do devido processo e fazer com que o júri deixe de ser inocente. para culpado usando credibilidade, fatos, raciocínio, paixão, lógica e todo um mosaico de palavras.

Você terá sua própria versão de como será essa conversa no que se refere à sua própria vida - mas nunca é cedo demais para pensar em como deseja impactar o mundo em que vive, trabalha e ama.

Há mais uma coisa que espero que minha esposa se lembre: (3)

Certifique-se de que os amigos e familiares mais próximos de nós se lembrem do último caso que processei e por que o fiz.

Se você já visitou meu escritório em Washington, DC, e se perguntou quem era a garotinha na foto ao lado da foto de minha família, ela foi a última vítima no último caso criminal que irei julgar. Ela foi a razão pela qual estive diante de um júri pela última vez.

Meah Weidner era uma linda menina de dez anos que nasceu com paralisia cerebral. Ela foi espancada e abalada até a morte pelo namorado de sua mãe. O namorado era bombeiro e paramédico sem antecedentes criminais. Ele disse que os ferimentos dela foram causados quando ela caiu da cadeira de rodas durante uma convulsão e alegou que pode tê-la machucado acidentalmente ao tentar a reanimação cardiopulmonar para salvar sua vida. Mas foi um acidente, afirmou ele, não um crime.

Eu estava com um pé fora da porta. Eu já estava a caminho do Congresso. Faltavam apenas algumas semanas para o juramento. Certamente alguém no escritório poderia cuidar deste caso. Havia muitos promotores muito bons em nosso escritório e outra pessoa poderia fazer um bom trabalho para Meah. Mas não conseguia tirar da cabeça a voz da minha mãe: “Porque é que um arguido pode contratar o melhor advogado que o dinheiro pode comprar, mas a vítima não pode?”

Foi uma combinação da voz da minha mãe e do que a paternidade faz com uma pessoa que me levou a pegar o arquivo e assumir o caso para mim. Para a menininha que não conseguia mais falar, eu falaria.

Para a garota que não conseguia se defender, eu a defenderia. Para a menina confinada a uma cadeira de rodas, eu andava de um lado para o outro diante do júri, atribuindo à sua vida o mesmo valor que eles dariam aos seus próprios filhos. Eu persuadiria eficazmente em seu nome porque era justo e certo.

Foi um caso difícil convencer doze pessoas de que um homem com um bom emprego e sem antecedentes criminais poderia matar uma criança indefesa. Mas foi isso que aconteceu. E usei lógica, fatos e – o mais importante – perguntas para fazer isso.

Fiz perguntas ao júri. Claro, algumas eram perguntas para obter o conhecimento necessário para formar uma opinião fundamentada. Algumas eram perguntas para as quais eles e eu já sabíamos a resposta. Mas todas as perguntas foram feitas para que pudessem chegar à verdade por si próprios.

Eventualmente, todos os doze disseram “culpado”. Eles condenaram o homem pelo assassinato de Meah Weidner, e o juiz o sentenciou à prisão perpétua sem possibilidade de liberdade condicional. Ficou claro pelo tom da sala e pela rapidez com que o júri chegou a um veredicto que eles estavam comovidos com a vida desta jovem. **Movi-me** para sentir o que senti. **Movidos** a atribuir à vida de Meah o mesmo valor que atribuiriam à vida de seus próprios filhos ou netos. **Movido** para fazer a coisa certa.

A fotografia de Meah na minha secretária lembrava-me muitas coisas: a fragilidade da vida, a inocência dos jovens, o poder de defender os outros e a necessidade dentro de cada um de nós de defender algo significativo. E embora usar perguntas para motivar os outros seja reconhecidamente uma forma única de persuadir, estou convencido de que é uma parte indispensável da persuasão ao mais alto nível. A maioria das pessoas pode tentar persuadir dizendo em que acreditam e por quê, mas será que você consegue persuadir fazendo as perguntas certas, na hora certa e na ordem certa?

Mais importante, você consegue, em essência, fazer com que a pessoa com quem você está conversando se convença?

Você não precisa estar em um tribunal para defender os outros. Você não precisa estar no Congresso para defender uma causa. As oportunidades para persuadir são abundantes. Do tribunal à sala de estar, do outro lado do corredor à mesa conversando com um cliente, do convencimento de um júri ao convencimento do seu chefe, cada um de nós tem oportunidades, e ocasionalmente obrigações, de persuadir.

Os persuasores mais eficazes ouvem tanto quanto falam. Os persuasores mais eficazes fazem tantas perguntas quantas respondem. Fazer perguntas é mais do que um pré-requisito relutante para obter informações. Fazer perguntas, da maneira certa e no momento certo, pode muito bem provar ser a ferramenta mais eficaz que você tem quando se trata de aproximar alguém da compreensão de sua posição ou simplesmente aproximar outras pessoas.

TALVEZ CONGRESSO? TALVEZ NÃO.

Esses dezesseis anos como promotor me ensinaram como ser advogado. Também me ensinaram sobre os meus concidadãos e como

comunicar-se com eles, persuadi-los e bajulá-los com provas positivas e como desconstruir evidências não confiáveis. A sala do tribunal é uma espécie de placa de Petri cultural e antropológica onde todos os lados do espectro humano são testados, analisados e experimentados.

É por isso que o que funciona num tribunal é precisamente o que funciona na vida real.

Se você usar os processos e procedimentos empregados em nosso sistema judiciário em sua sala de estar ou sala de conferências, é provável que alguém diga o óbvio: “Isto não é um tribunal”. O falecido Elijah Cummings, que foi um advogado fenomenal antes da sua distinta carreira no Congresso, uma vez repreendeu-me gentilmente durante uma audiência da comissão: “Isto é um tribunal?...Estamos a usar as Regras Federais de Provas aqui?” O ex-comissário do IRS John Koskinen, com quem sempre tive um relacionamento agradável fora da sala de conferências do comitê, certa vez respondeu a uma pergunta perguntando: “Isto é um julgamento, há alguém sendo julgado aqui?” Não. As audiências do comitê não são tribunais e não seguem as regras do tribunal sobre provas, procedimentos ou processos. Mas talvez devessem. As políticas, preceitos, procedimentos e regras empregues no nosso sistema judicial não são inerentemente “corretos” simplesmente porque os utilizamos num tribunal. Essas políticas, preceitos, procedimentos e regras são utilizados nos tribunais porque resistiram ao teste do tempo e nós colectivamente aceitamo-los como sendo as melhores ferramentas para elucidar a verdade. Por outras palavras, algo não está certo porque o usamos num tribunal – usamos isso num tribunal porque é certo. A correção é o que veio primeiro.

Embora adorasse a justiça, a imparcialidade, a busca da verdade e a persuasão dos júris, deixei a sala do tribunal porque não conseguia responder às minhas próprias perguntas sobre o que aconteceu **fora** da sala do tribunal. Eu não conseguia conciliar minhas crenças espirituais com o que testemunhava diariamente. O homem era consistente e cada vez mais desumano com seus semelhantes. Inocentes sofreram. As pessoas mataram aqueles que afirmavam amar. Os vulneráveis foram vitimizados. Houve violência gratuita, depravação e malícia.

No mundo real, a grande maioria das pessoas é boa, gentil, cumpridora da lei e disposta a ajudar os outros. Mas no sistema de justiça isso é

não o que você vê, e eventualmente você desalinha as proporções da população. Não há julgamentos para pessoas boas, decentes ou gentis no tribunal. Os julgamentos são para aqueles que assassinam, estupram e cometem roubos. Ao interagir com esses tipos no dia a dia, você rapidamente adquire uma visão desarticulada da humanidade.

Quando o mal é tudo o que você vê, você se torna vítima de acreditar que ele é tudo o que existe.

Lembro-me de que meu crescente ceticismo era frequentemente confrontado com o velho ditado cristão (e referências bíblicas vagas) "Todas as coisas contribuem juntas para o bem". Quando você cresce na fivela do Cinturão da Bíblia, você ouve muito essa frase.

Todas as coisas, né? E as crianças que tinham cigarros apagados no rosto? As crianças que foram abusadas sexualmente? O casal inocente espancado até a morte com um martelo?

A menina de três meses costurada porque seu pai a estuprou? E Meah? É isso que você quer dizer com "todas as coisas contribuem juntas para o bem"?

Eu era muito bom em um tribunal. Eu poderia convencer doze pessoas sem qualquer dúvida razoável quase sempre que quisesse e precisasse convencê-las. Durante dezesseis anos, consegui reunir doze completos estranhos e chegar à unanimidade. Persuadir os meus concidadãos ou juízes nunca foi a parte mais difícil para mim.

O que foi difícil foi voltar do tribunal para casa todas as noites, depois do trabalho, onde as respostas começaram a ser superadas pelas perguntas. No final do dia, vendo a luz do dia perder a batalha contra a escuridão, lutei para desver as imagens das fotos da cena do crime. Deitado acordado na cama enquanto minha família dormia profundamente, lutei para separar o som do vento lá fora do som do mal e da depravação tentando entrar. Eu estava tendo muita dificuldade em separar o trabalho do resto da vida. E também eram as pessoas mais preciosas para mim. Por quase um ano, nossa filha arrastava o travesseiro e o cobertor para o nosso quarto e os colocava no chão, ao lado da cama. No chão do **meu** lado da cama, é claro. Ela sabia que sua mãe a faria voltar para seu quarto. Ela sabia que seu pai não o faria. Eu até tentei resolver isso com Deus, mas o Deus que eu

foi criado para conversar em momentos de inquietação ou angústia ou não ouvia ou não respondia.

Não foi o advogado de defesa ou o júri no tribunal que me derrotou. Foi o advogado e o júri na minha cabeça.

Nunca consegui me convencer de que um Deus amoroso permitiria que uma criança fosse queimada até a morte, espancada até a morte ou estuprada pelo próprio pai. Nunca consegui me convencer de que um Deus amoroso permitiria que uma criança com paralisia cerebral fosse morta pelo namorado da mãe. Nunca consegui convencer-me de que todas as coisas acabariam por resultar para o bem, porque o fim para muitas pessoas inocentes era a morte – e não há negociação, compromisso ou persuasão da morte. Para aqueles que sobreviveram, foi uma vida inteira de dor, medo e desconfiança; suas perguntas eram sempre melhores que minhas respostas. Eu poderia dizer **quem**; Eu simplesmente nunca poderia dizer-lhes adequadamente o **porquê**.

Então saí do tribunal com apenas um pouquinho de fé. Saí como um cínico com apenas um leve lampejo de luz. Saí antes que as perguntas se transformassem em raiva e a raiva se transformasse em cinismo total. Por muito pouco.

O que agora? Para onde vai alguém que gosta de persuadir quando o tribunal não é mais uma opção? Talvez um júri ainda maior? Talvez política? Talvez o Congresso?

Talvez não.

Curiosamente, saí do Congresso com uma opinião mais elevada sobre a humanidade do que quando saí do tribunal, mas saí mesmo assim. Saí do tribunal porque as perguntas eram melhores que as respostas. Saí do Congresso porque as questões nunca importam na política. Quase todo mundo em Washington, DC, já está decidido.

Mesmo fora de Washington, DC, quase todo mundo já está decidido sobre as questões. A política é ininterrupta. Todo dia é um dia de eleição em miniatura. Cada vez mais facetas da vida parecem ter conotações políticas. Os jogos da NFL são politizados. As premiações de música e cinema envolvem política. Furacões e vírus têm conotações políticas. Mesmo nas mesas da nossa cozinha, a política está à espreita, tentando inserir-se.

Não me lembro de uma única pessoa ter mudado de opinião durante um debate em comissão ou plenário durante os oito anos em que estive no Congresso. A persuasão requer uma mente aberta, e você não pode mover alguém que não está disposto a fazê-lo. Você não pode persuadir alguém que não está disposto a ser persuadido. Os jurados estão, por definição, dispostos a ser persuadidos. Os membros do Congresso, pelo menos no ambiente político moderno, não podem ser persuadidos ou não podem admitir que o foram.

Após oito anos de Congresso, convenci-me de que as questões eram irrelevantes, porque havia poucas oportunidades de persuadir alguém além de mim. Foi extremamente ineficiente, mas surpreendentemente informativo. Enquanto estive no Congresso, estranhamente, fiquei mais aberto a ser persuadido. Não foram discursos no plenário ou audiências de comitês. Foi ser exposto a pessoas inteligentes e confiáveis, com argumentos centrados em fatos, que estavam fazendo um esforço para serem ouvidas, compreendidas e dispostas a me ouvir e compreender no processo.

Meu tempo em DC me levou a compreender que as pessoas chegam à mesa com diferentes conjuntos de experiências e que as opiniões de todos são filtradas pelas lentes dessas experiências. Se eu concordo ou discordo, não importa. Todos merecem ter um lugar à mesa e se todos chegarem à mesa com as mesmas ferramentas e conhecimentos para persuadir com sucesso, os argumentos transformam-se em diálogo, e o diálogo transforma-se em perguntas sérias, e as perguntas transformam-se em influência real e significativa.

Foi no chão de mármore do Capitólio que percebi que persuasão não tem a ver com vencer discussões – trata-se de defender de forma eficaz e eficiente aquilo que você acredita ser verdade.

A persuasão é uma metodologia muito mais sutil pela qual, quando a pessoa recebe o conjunto certo de perguntas, ela chegará ao ponto que você está tentando chegar por conta própria. A persuasão consiste em compreender o que as pessoas acreditam e por que acreditam e usar isso para desmascarar ou confirmar a sua posição. A persuasão é sutil, incremental e deliberada. Tem potencial para mudar vidas.

QUER COMEÇAR?

Em julho de 1986, eu estava na praia com meu melhor amigo de infância, Keith Cox, e sua família. Foi no verão depois de me formar na faculdade e eu não tinha ideia do que faria a seguir: formar-me em história sem direção e sem motivação. Minha falta de um plano para o resto da vida foi superada apenas pela falta de desejo de ter um plano para o resto da vida. Certa manhã, quando a família e eu estávamos sentados na varanda, com vista para o Oceano Atlântico, a mãe de Keith me pediu para ficar com ela enquanto ela terminava sua xícara de café. Todos os outros foram para a praia.

“O que você vai fazer a seguir, querido?” ela perguntou.

“Não sei, Sra. Cox, talvez ir para Las Cruces, Novo México, e fazer obras com um colega de faculdade.” Sentamos e conversamos e ela gentilmente me fez pergunta após pergunta após pergunta. Então. Muitos. Questões. Mas tudo isso por causa do amor que uma mãe tem pelo melhor amigo de seu filho e por um garoto que ela conheceu durante quase toda a vida. Ela não tentou me convencer de nada. Ela não era psiquiatra ou advogada. Ela era uma dona de casa que se importava o suficiente para fazer as perguntas certas na ordem certa.

O que ela realizou naqueles trinta minutos mudou minha vida. Ela me levou da construção em Las Cruces, Novo México, até a faculdade de direito. Ao ouvir, cuidar, fazer as perguntas certas e ter seu objetivo em vista antes mesmo de me pedir para ficar para trás naquela manhã, ela conseguiu vencer minhas dúvidas e, ao mesmo tempo, apelar para uma fonte de orgulho. Ela disse: “Surpreenda os céticos, Trey, e faça algo incrível na vida. Só saiba que não vai me surpreender, porque vejo isso em você desde que era criança. Será o nosso segredo. Basta surpreender todo mundo!

Fazer com que alguém faça algo que não estava planejando fazer. Convencer alguém a comprar algo que nunca soube que estava procurando. **Isso** é persuasão. A mãe de outra pessoa me levou da construção de casas a meio país de distância para estudar responsabilidade civil e direito constitucional na Carolina do Sul. Ela levou trinta minutos. Armada de compaixão, com um resultado predeterminado em mente e com as perguntas certas, ela me convenceu a fazer mais do que apenas ir à escola por mais três anos. Ela não se importava se eu fosse para a faculdade de direito ou

não. Ela se importava comigo; e que saí para a praia naquela manhã persuadido a ter expectativas maiores para mim do que aquelas com as quais acordei naquela manhã.

Talvez você nunca se encontre diante de um júri em um processo criminal defendendo um veredicto específico ou se oferecendo para um cargo eletivo em uma campanha política. Você simplesmente quer ser ouvido. Você só quer ser compreendido. Você deseja comunicar com eficácia aquilo em que acredita, por que acredita nisso e por que talvez outros também devam adotar sua posição. Talvez você nunca participe de um debate altamente acirrado por uma vaga no Senado dos Estados Unidos. Talvez seja algo muito mais importante do que isso – como convencer uma criança a aspirar mais alto, a esperar mais, a competir mais. Talvez você queira apenas expressar efetivamente sua posição a um colega de trabalho, um membro da família ou um cônjuge. Talvez você queira falar, mas não tem certeza se está bem equipado para participar de brincadeiras em seu local de trabalho, centro de culto ou reunião de classe.

Quero ajudá-lo a se tornar um defensor melhor e a melhorar o que você acredita por meio da arte de fazer as perguntas certas, na hora certa, na ordem certa e da forma certa - independentemente, em alguns casos, de se você sabe a resposta para suas próprias perguntas ou não. A persuasão é em parte um dever afirmativo de provar, mas também é em parte provar o seu ponto de vista através da arte de questionar.

Você quer começar?

Você deve, desde o início, responder à questão mais fundamental de todas. É minha pergunta favorita porque é autodirigida. Perguntei isso aos policiais e às testemunhas leigas como promotor. Perguntei isso a mim mesmo antes de cada audiência no Congresso. Atualmente, pergunto isso a mim mesmo antes de qualquer discurso, seja para uma sala cheia de advogados ou para os alunos da primeira série da minha esposa.

O que você quer alcançar?

E os primos dessa pergunta vêm logo atrás: ***Qual é o seu objetivo?***

Como você mede o sucesso no final da interação?

Quem é o seu júri?

Quão difícil será provar isso?

Quer esteja a tentar convencer um júri a condenar um arguido por um crime potencialmente capital ou a convencer o seu filho adolescente a limpar o seu quarto, antes de começar a sua interacção – antes de abrir a boca – estas são as perguntas que deve colocar a si mesmo.

É certo que convencer o adolescente a limpar o quarto é o caso mais difícil, mas também é o que você provavelmente verá diariamente.

Há momentos em que o que você deseja é menos afirmativo.

Às vezes você deseja levar seu ouvinte para o seu lado do espectro ideológico. Talvez não se trate de seu filho adolescente limpar o quarto, mas de convencê-lo a fazer certas escolhas em relação ao curso universitário. Em vez de tentar defender uma posição (“Vote nas minhas crenças porque elas estão certas!”) ou provar uma proposição (“Sabe, filho, os estudantes de inglês têm muito mais probabilidade de serem candidatos adaptáveis no mercado de trabalho”), você tem que movê-los suavemente para um objetivo específico em mente. Talvez não seja para ganhar o voto no seu candidato, mas sim para que essa pessoa **não** vote no **seu** candidato. Houve momentos no Congresso em que meu objetivo não era fazer com que alguém votasse comigo (porque eu sabia que isso nunca iria acontecer), mas sim fazer com que votassem em uma forma inferior do que queriam ou adotassem uma pausa para o café e perder completamente a votação do comitê (brincadeira... mais ou menos). Para meu filho, Watson, tratava-se menos de eu querer que ele estudasse inglês e mais de ele **não** estudar sua primeira escolha: ciências políticas. Como nenhum adolescente – ou qualquer outra pessoa – gosta que lhe digam diretamente o que fazer, fazer perguntas torna-se a maneira mais sutil e eficaz de persuadir. Ele queria ciência política. Eu queria inglês. Ele escolheu a filosofia no final, então acho que ganhei.

Independentemente de com quem você esteja falando e de quem seja seu júri, você deve ter total domínio de seu objetivo antes de abrir a boca.

Você está tentando iniciar um relacionamento, consertá-lo, melhorá-lo ou encerrá-lo?

Você está tentando pacificar ou enfiar?

O seu objetivo é consenso ou conflito?

Se o seu objetivo é romper um relacionamento, enfiar o público, ratificar uma convicção profundamente arraigada, embora errada, nos outros, este livro não lhe oferecerá muita ajuda. Na maioria das minhas interações com outros indivíduos ou grupos, o objetivo é mover suavemente o ouvinte para uma nova posição ou ganhar um entusiasmo renovado por uma posição antiga.

Então, como você convence? O que funciona? O que não funciona?

Exploraremos neste livro como persuadir, por que esse é o conjunto de habilidades que mais vale a pena adotar e todas as ferramentas com as quais você pode se equipar para se tornar persuasivo nas questões que importam em sua vida e com as pessoas que importam. sua vida.

Na Parte 1, focaremos nas perguntas autodirigidas e lançaremos as bases sobre o essencial: Por que perguntas? O que é realmente persuasão? Ajudarei você a atingir seu objetivo, conhecer seu júri e estabelecer seu ônus da prova, bem como orientá-lo sobre o que funciona e o que não funciona quando se trata de ser um bom comunicador.

Depois de conhecer esses fatores, você pode começar o ato de persuasão. Na Parte 2, as perguntas autodirigidas giram e passam a ser direcionadas ao ***persuadido***. Aqui vamos nos concentrar em tipos específicos de perguntas que você pode usar, bem como em ferramentas para ajudar a formular suas perguntas. Há momentos em que as perguntas são sérias – na verdade, tentando obter informações. Às vezes você quer fazer perguntas estrategicamente para obter a resposta que deseja e, outras vezes, a resposta realmente não importa e, em vez disso, serve para provocar uma reação – desmascarar e acusar seu “júri”.

A Parte 3 mostra como colocar a arte da persuasão em ação no seu dia a dia. Embora eu possa ser um cínico, grande parte da persuasão tem a ver com idealismo. Trata-se de pessoas de mente aberta que podem ter um diálogo significativo sobre o que realmente lhes interessa. Sobre pessoas de ambos os lados do corredor que realmente ouvem e estão abertas a serem persuadidas.

É claro que, quando estamos apaixonados por certas coisas em que acreditamos, podemos nos sentir chamados a fazer proselitismo em nome delas e fazemos todos os esforços calculados para fazê-lo. Mas a persuasão é fazer isso de forma construtiva. A arte de fazer a pergunta certa, da forma certa e na hora certa é uma flecha essencial na sua aljava de comunicação. Na verdade, a capacidade de fazer as perguntas certas, ouvir a resposta e acompanhar de forma sistemática é essencial se você deseja tocar os corações e as mentes daqueles com quem está falando.

E esse deve ser o nosso objetivo na persuasão: esforçar-nos para comunicar e **comover** aqueles com quem interagimos. Para **mover** alguém do sim para o não. Para **mover** alguém para um talvez. Para **mover** alguém para ver o nosso lado. Para **mover** alguém para obter um novo ângulo e uma nova perspectiva. Para **movê**-los a sentir o que você sente, a ver o que você vê, a pensar o que você pensa. **Incentive**-os a fazer o que vale a pena, o que é bom e o que é certo. **Mova**-os a contratá-lo, a lhe dar uma chance, a lhe dar mais responsabilidades. **Mova** alguém para arriscar na sua ideia. **Mova** alguém a investir tanto no que você está tentando fazer quanto você investiu.

Agora vamos nos mexer.

PARTE 1

O QUE VOCÊ PRECISA SABER ANTES DE VOCÊ
ABRA SUA BOCA

CAPÍTULO 1

EXISTE UMA COISA QUE É ESTÚPIDA PERGUNTA

QUAL A COR DA BOLSA AZUL?

Casos de assassinato são eventos sombrios. Uma vida já foi perdida.

Outra pessoa está em julgamento enfrentando a perspectiva real de prisão perpétua sem possibilidade de liberdade condicional – ou ainda mais solene – a possibilidade de receber a pena de morte. Portanto, como você pode imaginar, não há lugar para o humor em nenhum julgamento criminal. E, no entanto, no meu primeiro julgamento de pena de morte, fiz toda a sala chorar de tanto rir.

Quem quer que tenha dito “Não existem perguntas estúpidas” não estava no Tribunal do Condado de Spartanburg no outono de 2001.

Neste caso, um balconista de uma loja de conveniência foi assaltado e morto por uma quantia de dinheiro absurdamente pequena. O balconista era um homem trabalhador, bom e decente, que superou muitas coisas na vida e que teria dado o dinheiro ao suspeito se ele tivesse pedido.

Na maioria desses casos, há apenas duas testemunhas e uma (a vítima) está morta, então você depende das declarações afirmativas, confissões ou declarações falsas de defesa do réu, além de análises forenses ou qualquer evidência física que você possa ter. Mas neste caso, houve outra testemunha. Ele estava sentado ao lado jogando vídeo pôquer quando ocorreu o roubo e o tiroteio.

Sempre que você tiver uma testemunha adicional, você deve se reunir com ela com antecedência para ter uma noção do que ela vai dizer e

Como se preparar para isso. Neste caso, encontrei-me muitas vezes com esta testemunha. Ele era de vital importância – na verdade, singularmente importante – e embora provavelmente ficasse nervoso ao testemunhar em um julgamento de pena de morte, ele era sério e confiável.

Chegou a hora de ele tomar posição. É importante definir o cenário para o júri: as dimensões da loja, onde esta testemunha estava sentada em relação à caixa registradora e ao balconista, sua oportunidade de observar, a ausência de drogas ou álcool afetando sua capacidade de percepção, e todos os outros pergunta que você pode antecipar que o júri possa ter.

“Houve alguma coisa entre você e a porta da loja?”

"Não senhor."

“Alguma coisa estava obstruindo sua visão?”

"Não senhor."

“As luzes estavam acesas?”

"Sim senhor."

“O quarto estava enfumaçado ou nublado?”

"Não senhor."

“Você estava sob efeito de álcool?”

"Não senhor."

“Perdoe a natureza pessoal da pergunta, mas você estava sob a influência de algum medicamento prescrito ou não?”

"Não senhor."

“Você notou o suspeito quando ele entrou pela porta da frente?”

"Sim senhor."

“Havia mais alguém presente na loja quando o suspeito entrou?”

“Só eu e o balconista.”

“Você tirou os olhos do suspeito quando ele entrou?”

"Não senhor."

“Você teve uma visão clara do suspeito?”

"Sim senhor."

"O que aconteceu depois?"

"Bem, o homem foi até o balconista no balcão e sacou uma arma."

"Você conseguiu ver a arma?"

"Sim senhor."

"Você pode descrever a arma para o júri?"

"Sim senhor. Era preto e parecia uma pistola, não um revólver."

Esta testemunha estava indo muito bem. Ele estava sob controle. Claro.

Preciso. Mas, aparentemente, eu não suportava a prosperidade porque tinha que continuar.

"Senhor, notei que você não está usando óculos. Você estava usando óculos naquela noite?"

"Não senhor."

"Sua visão é boa?"

"Sim senhor. Tenho visão perfeita no olho direito."

O que ele acabou de dizer? Umm, Sr. Testemunha, você não é um Ciclope!

Você tem dois olhos, pensei comigo mesmo.

No que eu me meti? Como faço para me livrar disso? O que diabos eu pergunto ou digo a seguir? Devo deixar passar e esperar que o júri não o tenha ouvido? Ou esperar que o júri não se lembre de que todos os humanos têm dois olhos? Você tem que fazer alguma coisa, idiota do Trey, você não pode simplesmente deixar isso assim.

"Claro que sim, Sr. Witness, claro que sim", foi tudo o que consegui dizer.

"E seu olho esquerdo... é...?"

(Silêncio doloroso.)

"É falso, senhor."

"Bem, é claro que é, Sr. Witness. É protético."

"Não, senhor... é falso", disse ele.

Tenho uma testemunha ocular e só agora estou aprendendo — junto com todos os outros - que ele é uma testemunha de um olho só.

Fiquei abalado. Eu estava desejando estar literalmente em qualquer outro lugar do mundo. Castelo de If? Inscreva-me. Em qualquer outro lugar que não seja aquele tribunal, não tendo perguntado a esta testemunha sobre o(s) seu(s) olho(s) antes de chegarmos ao tribunal.

Não pode ficar pior do que isso, certo? Exceto que sempre pode, e neste caso, aconteceu.

"O que aconteceu depois?" Perguntei.

"Bem, o suspeito tinha uma bolsa azul na mão."

"Ok, de que cor era a bolsa azul?"

A risada explodiu por todo o tribunal e aquele olho estava olhando para mim como se eu tivesse enlouquecido.

Talvez ele não tenha me ouvido, então repeti a pergunta novamente. "Senhor, de que cor era a bolsa azul?"

Mais risadas.

O que está acontecendo? Por que as pessoas estão rindo em um julgamento sobre pena de morte? Antes que eu pudesse fazer a pergunta mais idiota da história do mundo de língua inglesa pela terceira vez, o juiz teve piedade e disse: "Sr. Promotor Distrital, acho que o júri sabe de que cor era a bolsa azul agora! Você pode seguir em frente.

As perguntas podem ser afirmativas. As perguntas podem ser um desejo genuíno de mais informações. As perguntas podem ser corroborativas. Você já sabe a resposta, mas alguém do seu "júri" não sabe, então você usa perguntas para transmitir informações a outras pessoas, e não a si mesmo.

As perguntas podem ser de impeachment ou enfraquecimento. As perguntas podem ser defensivas. Eles podem permitir que você se reagrupe, desvie, redirecione a atenção de alguém para que você possa viver para lutar outro momento ou outro dia.

E depois há simplesmente perguntas estúpidas.

Existem perguntas boas e perguntas ruins e, às vezes, a mesma pergunta pode ser uma das duas, dependendo das circunstâncias em que é feita. Perguntar à minha testemunha ocular sobre sua visão foi uma pergunta fantástica de se fazer... em meu escritório, semanas antes do julgamento.

Há uma fotografia que a minha equipa do Gabinete do Procurador* me deu deste julgamento. Foi tirada por um fotógrafo de jornal local e fotografada em

precisamente no momento em que esta testemunha disse: “Tenho uma visão perfeita no olho direito”. Minha equipe me deu a foto daquele julgamento porque não houve absolutamente nenhuma reação perceptível em meu rosto quando a testemunha fez referência ao seu único olho. Por dentro eu estava morrendo. Do lado de fora, o júri não viu nada — isto é, até que agravei esse erro perguntando de que cor era a sacola azul. Sobrevivi à primeira pergunta ruim apenas para desperdiçar o momento perguntando a segunda.

MECANISMO DE DEFESA

Ninguém nasce sabendo fazer as perguntas certas. Mesmo os mais brilhantes entre nós não são necessariamente bons em fazer perguntas. A arte de fazer isso pode fluir de uma série de impulsos. Para mim foi a convergência de vários rios de pensamento. Em partes iguais (1) falta de confiança em minhas próprias habilidades, (2) um reconhecimento do que é a natureza humana em sua essência - que as pessoas gostam mais de falar do que de ouvir, (3) muitas horas gastas em intermináveis diálogos internos e (4) a consciência de que fazer a pergunta certa é uma forma diabólica de virar o jogo.

A principal motivação para usar perguntas em vez de declarações declarativas foi e continua sendo o ímpeto número um – que é um mecanismo de defesa para mim. Nunca pensei que fosse inteligente o suficiente para participar de conversas com pessoas inteligentes, mas fui atraído por estar perto delas.

Meu pai era inteligente. Ele era médico. Então eu fazia perguntas a ele sobre medicina. O que o número superior significa para a pressão arterial? Por que 95 é uma frequência cardíaca em repouso elevada? Como as crianças contraem leucemia?

Meu melhor amigo de infância, Keith Cox, acabou indo para a Duke University e se tornou cirurgião oral – ele era **muito** inteligente. Devo deixá-lo saber que não estou ou disfarço isso fazendo perguntas?

O juiz Randy Bell foi uma das pessoas mais inteligentes que conheci na vida. Ele era juiz do Tribunal de Apelações da Carolina do Sul. Ele

no final das contas foi eleito para a Suprema Corte da Carolina do Sul, mas morreu antes de assumir o cargo.

Eu o conheci quando ele estava no Tribunal de Apelações, no meu primeiro ano fora da faculdade de direito. Ele era paciente de diálise e teve que viajar de Columbia, na Carolina do Sul, para Augusta, na Geórgia, para fazer diálise e precisava de alguém para levá-lo. Então eu fiz. Ele era um estudioso do direito. Ele era um especialista em cultura romana. Ele conhecia o direito consuetudinário inglês e poderia liderar a discussão sobre direito natural versus positivismo. É da natureza humana querer impressionar alguém como Randy Bell – falar sobre o que eu sabia e participar de conversas. Lembro-me de levá-lo até Augusta certa tarde, no início de nosso relacionamento. Ele estava falando sobre os Julgamentos de Nuremberg, algo sobre o qual eu nada sabia na época. Ele então passou para negligência contributiva versus negligência comparativa, outra coisa sobre a qual eu nada sabia. Ele passou de tópico em tópico — da mitologia romana à deontologia — tentando encontrar algo, qualquer coisa, com o qual eu pudesse contribuir.

Ele falhou.

Então finalmente ele perguntou: “Bem, filho, sobre o que **você** sabe alguma coisa? Sobre o que você gostaria de falar?”

Principalmente, eu queria falar sobre como diabos me encontrei no carro com um especialista em direito romano, mas disse: “NASCAR, realmente entrei na NASCAR ultimamente”.

“Ótimo”, ele respondeu. “Conte-me sobre as origens da NASCAR.”

Silêncio.

“Eu sei que gosto de Richard Petty. Isso é tudo que sei, Meritíssimo.

Esse foi outro ponto baixo para mim. Munido de um diploma de graduação em história e de direito, mas desprovido de qualquer conhecimento real de ambos, eu estava em um carro com um futuro juiz da Suprema Corte da Carolina do Sul, e ele tentava desesperadamente, sem sucesso, encontrar qualquer assunto do universo que eu conhecesse o suficiente para preencher uma viagem de carro de Columbia, na Carolina do Sul, a Augusta, na Geórgia, e vice-versa. Eu tive a mesma sensação recorrente de afundamento

inadequação: ***simplesmente não me sinto muito inteligente. Como faço para mascarar isso? Como faço para encobrir isso? Como posso participar de conversas ou interações profissionais sem revelar essas enormes lacunas de conhecimento?***

Você pode ficar esperto rapidamente ou encontrar uma maneira de esconder totalmente sua aparente falta de conhecimento. Você pode preencher as lacunas ou preencher o tempo. Ou talvez, apenas talvez, você possa encontrar uma maneira de preencher ambos simultaneamente – fazendo perguntas.

Não, não sei nada de mitologia romana, mas lembro-me um pouco da mitologia grega. Os deuses são diferentes ou os mesmos deuses têm apenas nomes diferentes? Quem é seu deus favorito? Qual poder divino você desejaria se pudesse escolher, Juiz Bell? Você parece mais fã de Roma do que de Atenas; Como isso aconteceu? O que você pode me dizer sobre a cultura espartana? Minha cidade natal, Spartanburg, recebeu o nome de Esparta?

Direito consuetudinário inglês? Não sei muito sobre isso. Mas sei o suficiente para perguntar por que algumas leis consuetudinárias são codificadas ou aprovadas por órgãos legislativos e outras não? Se houver um conflito entre o direito consuetudinário e o direito estatutário, qual prevalece? Existe alguma lei consuetudinária federal, Juiz Bell?

Você pode aprender e passar o tempo aproveitando uma das maiores necessidades humanas que temos: o desejo de ser ouvido. A maioria das pessoas está programada para querer conversar, então eu aproveito isso. As pessoas querem falar mais do que ouvir, e se eu puder aproveitar a natureza humana, posso mascarar as minhas próprias deficiências. Portanto, suprimo ou subrogo meu próprio desejo de ser ouvido e o substituo por meu desejo de evitar ser visto como ignorante — isso não é uma vitória para nós dois? Você fala, eu ouço e aprendo, e evito aquela sensação de tristeza de não estar à altura. Acredite em mim, fazer perguntas é sempre sua aposta ***mais segura*** .

PERGUNTAS ESTÚPIDAS SÃO MELHORES DO QUE RESPOSTAS ESTÚPIDAS

Quando se trata da arte da persuasão, normalmente somos levados a pensar no seguinte formato: declaração de abertura, expor um ponto de vista, expor um argumento. Depois, há um longo fluxo de declarações, declarações, afirmações, apresentações, proclamações, pronúncias para construir lentamente um argumento com o menor número possível de buracos e tantas afirmações poderosas quanto possível. Esse é o modelo tradicional. Mas e se houver uma maneira melhor?

Raramente pensamos na persuasão como uma série de perguntas. As perguntas são consideradas mais reativas do que proativas, certo? Às vezes, as perguntas são vistas como evidência de que você não sabe a resposta para alguma coisa. As perguntas podem fazer você parecer fraco, mal informado, desconhecedor e inseguro em suas crenças. Talvez seja isso que os outros querem que acreditemos, mas é diametralmente oposto à minha própria experiência. As perguntas podem reunir o tempo, a informação e a conectividade interpessoal para persuadir de maneiras que simplesmente proclamar o que você acredita não consegue.

Já testemunhamos que o velho ditado “Não existem perguntas estúpidas” foi facilmente e rapidamente provado errado no meu caso, mas há alguma verdade que vale a pena reconhecer aí. Existem perguntas mal pensadas, mal formuladas e imprudentes, com certeza, mas mesmo a pergunta mais estúpida é mil vezes melhor do que uma declaração declarativa estúpida.

Você é dono de cada comentário declarativo que sai da sua boca, mas com perguntas você tem uma saída. Por isso, as perguntas são talvez, antes de mais nada, o caminho mais seguro na arte da persuasão.

Não importa o que você pergunte, você pode dizer “Eu não sabia – foi por isso que perguntei” se estiver completamente errado. Você pode dizer “Achei que sim”, se de fato estiver certo. Você não é culpado de nada, exceto de buscar mais informações. É a diferença entre parecer estúpido e ser estúpido.

Parecer estúpido pode ser: quem é o autor de ***Crime e Castigo?***

Ser estúpido é: Leo Tolstoy é o autor de ***Crime e Castigo.***

A primeira mostra falta de informação, claro, mas a segunda mostra que você acha que sabe algo que na realidade não sabe. Desacredita tudo o que sai da sua boca a partir daquele momento. O primeiro pode ser um lapso de memória honesto. A segunda é um lapso desonesto de inteligência.

Em quem você confiaria no futuro: o cara que é honesto e faz perguntas justas ou o cara que diz coisas que obviamente não são verdadeiras? O cara que é curioso ou o cara que mente com convicção?

Todos nós já vimos o cara em uma reunião de negócios que fez uma declaração falsa na esperança de reforçar um ponto de vista ou fazer a venda, apenas para ser pego em sua mentira instantaneamente ou no futuro. No minuto em que você faz uma declaração falsa, você perde credibilidade junto à pessoa com quem está falando ou com quem quer que esteja ouvindo.

E embora certamente iremos nos aprofundar mais nisso, há perguntas **menos** estúpidas a serem feitas que constituem todas as melhores razões para buscar a arte de questionar. Se você estiver em uma conversa discutindo, digamos, **Crime e Castigo** (meu livro favorito), e não tiver conhecimento ou interesse no assunto, mas quiser se manter firme em uma longa e dolorosa viagem de carro comigo, as melhores perguntas a serem feitas pode ser:

- Do que você acha que **realmente** se trata **Crime e Castigo** ?
- Por que você acha que foi escrito?
- **Crime e punição?** Oh isso é interessante. Como isso se alinha com a sua experiência pessoal no sistema de justiça, Sr. Gowdy?
- E sobre **Crime e Castigo** você gosta?

Uma pergunta ruim é quase sempre melhor do que uma afirmação declarativa falsa. Eu estava ouvindo a gravação de um sermão de Páscoa e o pregador colocou Lucas na sala para a Última Ceia. **Lucas? Realmente?**

Ele não estava por perto naquela época e, se estivesse, definitivamente não era um dos Doze Discípulos. Teria sido muito melhor se o pregador tivesse feito isso como uma pergunta. "Luke estava lá?" "Você pode me ajudar a nomear os discípulos?" "Como você se sentiria estando na sala onde aconteceu a Última Ceia?" Você tem uma saída com perguntas - tudo o que você procurava era mais informações. Você perde seu júri quando você

faça declarações afirmativas e declarativas se essas declarações estiverem erradas ou não comprovadas. Você pode prefaciá-las com “na minha opinião”, mas a presença de Lucas na Última Ceia não é realmente aberta para opinião, não é?

Quando você é um pregador, seu trabalho para persuadir é, literalmente, converter. Esse é um trabalho difícil e é um grande fardo de provas para carregar. Uma declaração declarativa como essa poderia fazer com que o ouvinte descreditasse toda a sua tentativa de persuasão e imediatamente parasse de ouvir o que quer que se segue, não importa quão inocente seja o erro ou quão convincente seja o restante do seu argumento.

Será que realmente importa se um pregador comete um erro honesto e coloca um dos autores dos quatro Evangelhos numa sala onde muitos podem ter assumido que ele estava? Provavelmente não. Talvez a minha reação ao colocar Lucas na Última Ceia tenha sido uma projeção da minha própria batalha espiritual sobre alguém que deveria saber mais do que eu. Mas embora alguns erros na vida sejam gratuitos, alguns lhe custam a vida e muitos estejam em algum lugar no meio, existem aqueles erros que o forçam a enfrentar seus próprios demônios mentais e o levam a uma introspecção mais profunda. **O que esse erro inócuo, mas óbvio, significa para um ouvinte no limite? Que outras discrepâncias factuais podem ocorrer ao divulgar o que se supõe ser a verdade bíblica?** É quando as perguntas se movem para dentro.

AUTODIRECIONADO E AUTOPERSUADIDO

Lembra do meu pai médico inteligente? Bem, ele ama o futebol Gamecock da Carolina do Sul mais do que tudo na vida. Tenho certeza de que ele ama o futebol americano Gamecock da Carolina do Sul mais do que ama minhas três irmãs e eu (embora em sua defesa ele negue isso).

Ele nos empilhava em uma perua com painéis de madeira seis horas antes do início do jogo para que pudéssemos sair tranquilamente e ficar nas arquibancadas para assistir... o aquecimento da banda. Sim, você leu corretamente. Não para ver os jogadores se aquecerem. Para assistir o aquecimento da **banda** antes mesmo dos jogadores entrarem em campo. Era um sábado que durava o dia todo e nunca nos atrasávamos. Exceto uma vez.

Saímos da entrada de nossa casa no lado leste de Spartanburg e viramos à direita em vez de à esquerda para seguir em direção à interestadual e Columbia para o jogo. Viramos outra à direita e chegamos à estrada onde Lana e Randy Mahaffey moravam com seus dois filhos, Clay e David. Clay e David eram um pouco mais novos do que eu e eu os conhecia muito bem. Lana e Randy eram os amigos mais próximos dos meus pais. Lana e Randy eram professores. Os Mahaffey frequentavam a mesma igreja que frequentávamos.

Randy foi e continua sendo um jogador de golfe fenomenal – mesmo depois dos oitenta anos. Inúmeras noites ele me observava balançar um taco sob a luz da rua, tentando me ajudar a dominar o jogo. O “professor”, como o chamamos. Ele ensinou física no ensino médio e tornou isso divertido, o que é muito difícil de fazer. Lana dava aulas de inglês no ensino médio e parte do meu amor pela leitura vinha dos contos que lia em suas aulas. Nossos quintais se tocavam – quintais grandes o suficiente para um jogo de futebol americano. Embora Clay e David fossem um pouco mais novos, ainda tocávamos juntos e, quando cheguei à adolescência, até fui babá deles.

Por que diabos papai estava passando pela casa deles no dia do jogo?
Por que mamãe estava sentada no banco da frente com um olhar vazio no rosto?
Por que mamãe não respondeu quando perguntamos quanto tempo mais papai ficaria lá dentro? Por que as lágrimas escorriam pelo rosto da mamãe?

Papai estava lá dentro contando para seu melhor amigo e melhor amiga da minha mãe que seu filho mais novo, David, tinha leucemia.

As questões quem, o quê, quando, onde e como que constituem grande parte da vida tornam-se tão pequenas e inconsequentes diante da questão mais difícil de todas: **Por quê?**

David Mahaffey lutou, mas acabou morrendo, e com ele morreu aquela inocência infantil que cada um de nós desfruta por pelo menos uma temporada de vida. Para mim, essa inocência seria substituída por uma vida inteira de perguntas.

Mudamos para outra casa em Spartanburg, a cerca de um quilômetro e meio de distância. Esta nova casa tinha três andares, um corredor de roupas onde podíamos deixar as roupas do último andar e elas apareciam magicamente no porão, e a característica mais importante de todas para **mim - um** pequeno

armário de casacos onde ninguém pensaria em me procurar. Foi aí que começou o diálogo interno: ***De onde***

viemos? Havia um reservatório de almas do qual Deus escolheu? Como fui escolhido para esta família? As almas são recicladas? David poderia voltar como filho de outra pessoa? Onde ele estava agora? Por que eu não tive um irmão? Por que Deus levou David quando Lana e Randy só tinham dois filhos? Por que não leva a mim ou a uma de minhas irmãs? Meus pais ainda teriam três filhos se Ele fizesse isso?

Não, eu não gostava necessariamente de cortar grama por horas, mas podia conversar comigo mesmo e gostava disso. Não, eu não gostava de andar sozinho no terceiro banco da perua, mas podia conversar sozinho, e gostava disso. Não, eu não gostava de acordar às 4h para entregar jornais em uma bicicleta motorizada, mas não havia mais ninguém acordado e eu podia conversar sozinho, e disso gostei.

Esse diálogo continua até hoje. Estou constantemente me fazendo perguntas e ensaiando as perguntas que gostaria de fazer aos outros. Todos os argumentos finais já apresentados em um tribunal foram apresentados empurrando um cortador de grama semanas antes. Todos os discursos já proferidos no Congresso foram proferidos primeiro dirigindo sozinho de e para o aeroporto em meu caminhão. Eu jogo isso na minha cabeça antes mesmo de acontecer na vida real. Como faço para perguntar isso? E se ela disser isso? Para onde você vai se essa for a resposta? Como você pode processar um “sim” ou “não” com igual velocidade e acuidade?

Então, sim, fazer perguntas foi a convergência natural e provável de vários fatores: (1) Foi uma falta de confiança nas minhas próprias capacidades, (2) foi primeiro a realização e posteriormente um reconhecimento do que é a natureza humana na sua essência (todo mundo está implorando para ser ouvido, então eu tenho coragem se decidir calar a boca e ouvir), (3) foram horas passadas em um interminável diálogo interno tentando entender no que eu acreditava, por que eu acreditava nisso, e se essas crenças poderiam resistir ao caldeirão da exibição pública e, por último, (4) ao longo do tempo, tornou-se uma forma diabólica de virar a mesa durante uma conversa ou diminuir as tensões e evitar o conflito iminente. Fazer perguntas parecia a melhor maneira de

comunicar e persuadir enquanto reduz o risco de expor quaisquer fraquezas pessoais.

Mas, acima de tudo, as perguntas têm sido a forma como convenci os outros desde que me lembro, porque as perguntas têm sido a forma como me convenci desde que me lembro.

$3 \times 0 = 3$

Eu disse que Lana e Randy Mahaffey tiveram dois filhos: Clay e David. Clay continua sendo um amigo até hoje. Não jogamos golfe tanto quanto antes. Ele está casado há muito tempo (com uma mulher maravilhosa chamada Stacey). Ele foi para a Clemson University (ninguém é perfeito) e tornou-se engenheiro. Há uma certa simetria que começa a surgir na vida se você olhar atentamente para ela. O pai de Clay ajudou a incutir em mim um amor eterno pelo golfe. Eu estava presente quando Clay fez seu primeiro hole in one. É por isso que eu o chamo de "Ace" em vez de Clay, e ninguém mais o chama.

Clay e Stacey têm seus próprios filhos. Eles chamaram seu primeiro filho de David. David Mahaffey o segundo. Este David Mahaffey é um universitário forte e inteligente. Ele também é jogador de golfe e trabalhou no campo de golfe onde nossas duas famílias jogam inúmeras partidas juntas há mais de meio século.

David Mahaffey obteve pontuação mais alta na seção de matemática do SAT do que eu em todas as seções combinadas. Não ria. Ele provavelmente teve uma pontuação mais alta do que você também. Então, é claro, vou conversar com ele sobre matemática, certo? Gosto de desafios. Gosto de enfrentar Golias.

Fazer perguntas de matemática a mim mesmo é fácil: não sei se minhas respostas estão certas ou não. Quão difícil pode ser essa conversa? Mas fazer perguntas a alguém bom em matemática é um desafio. Persuadir alguém que tem mais conhecimento do que eu, é disso que se trata a arte da persuasão.

"O que é 3×0 ?" Perguntei ao jovem David Mahaffey.

Ele olhou para mim como se eu tivesse perdido a cabeça. "É zero, Sr. Gowdy. Todo mundo sabe disso."

“Eu não sei sobre isso, David. Eu não acho que seja. 0×3 é 0, eu concordo. Mas 3×0 não.”

"Sinto muito, Sr. Gowdy, mas é."

"Quem disse?"

"Diz todo mundo, Sr. Gowdy."

“Eu não sou alguém, David? Você está minimizando minha existência porque tenho uma visão do nada diferente da sua? Eu não sou alguém? Eu não me importo, David?”

“Uh, Sr. Gowdy, qualquer coisa vezes zero é zero”, respondeu David.

“Não, David, não acredito nisso. 3×0 é 3. Você não pode fazer desaparecer o que eu tinha. Eu tinha 3 de alguma coisa. Eu multipliquei por nada, mas meu 3 não desapareceu, e não vou permitir que você aja como se algo não existisse quando você admitiu na equação que existia. Eu não posso permitir isso. Eu não vou tolerar isso. Seria errado, David. Você gostaria que eu fizesse isso, David? Você gostaria que eu agisse como se algo que existe não existisse?”

A essa altura, o profissional-chefe do golfe, ambos os profissionais assistentes de golfe e meia dúzia de trabalhadores da sala de carrinhos estavam ao nosso redor. Eu vivo para esses momentos!

“David, eu te amo. Conheço sua família desde sempre. Seu avô me ensinou física. Sua avó me ensinou inglês. Eu estava lá quando seu pai fez seu primeiro buraco. A propósito, você está me dizendo que seu pai não teve um buraco porque você não estava presente? É isso que você quer dizer com nada? 0×3 é zero, admito. Comecei com nada e nada vezes 3 ainda é nada. Mas 3×0 não é nada. Eu tenho 3 de alguma coisa. Você está dizendo que não? Você está negando que eu tenho 3 de alguma coisa? Você está suspendendo a realidade porque quer vencer uma discussão matemática na frente de seus colegas? David, onde está meu 3? Para onde foi? Como você pode agir como se isso não existisse? Não existe nenhuma fórmula matemática que você possa inventar que me convença a ignorar algo que sei que existe. Você não pode desistir e estou francamente surpreso e desapontado por você tentar. Onde está meu 3, David?!”

Pobre David Mahaffey. Como você discute com um louco? Como você argumenta matemática com um homem que pensa que a ordem em que se estrutura 3×0 , versus 0×3 , realmente impactará a resposta? David olhou para mim quando eu terminei de limpar meu último taco de golfe e disse: "Sr.

Meu Deus, não tenho uma resposta para você, mas sei que estou certo. Vou para casa e peço aos meus pais que me ajudem a formular uma resposta, mas sei muito bem que qualquer coisa vezes zero é zero. Eu simplesmente não consigo explicar agora."

Ao sair do estacionamento do campo de golfe, a simetria da vida me dominou em muitos níveis.

Primeiro, não vamos ignorar o óbvio: o cara que tirou "D" em sua última aula de matemática no ensino médio e foi reprovado em todos os cursos de matemática da faculdade, manteve-se como um gênio da matemática. Vamos pelo menos comemorar isso por um momento!

Mas a verdadeira simetria foram os mais de cinquenta anos de conectividade entre a família Mahaffey e a família Gowdy. Se você consegue se lembrar de uma coisa, lembre-se de que a arte da persuasão não consiste em conquistar as pessoas. Trata-se de aproximar as pessoas. O poder das perguntas (se usadas corretamente) é que existe uma troca inerente – partes iguais de falar e ouvir. Claro, eu poderia ter perguntado a David como estavam o beisebol e o golfe. Eu poderia ter perguntado a ele em que ele iria se formar. Mas decidi questioná-lo incansavelmente sobre o que aconteceu com meu 3 original. Eu queria que esse jovem que era bom em matemática fosse bom em comunicação. Você sabe que a resposta é zero. Convença-me que é zero.

Faça isso com um público. Faça isso sob pressão. Persuadir. Comunicar. Advogado. Conectar.

Tenho certeza de que David foi para casa naquela noite e perguntou a seus pais como comunicar um conceito simples a alguém que já deveria conhecê-lo. Mas isso não é vida? Não é isso que todos nós queremos fazer?

Comunicar efetivamente. Apaixonadamente.

Tenho certeza de que os Mahaffey riram muito em casa naquela noite, perguntando-se como alguém poderia ser eleito para o Congresso com tão pouco conhecimento das verdades matemáticas básicas. E eu não tenho dúvidas

que Clay disse em algum momento: “Isso explica muito sobre a política fiscal de nosso país que nosso congressista não saiba matemática”.

Há tão poucas coisas que entendo perfeitamente. Por que estou aqui nesta terra. Por que coisas ruins acontecem com pessoas boas. A ideia de “Todas as coisas (não importa quão sombrias ou más) contribuem juntas para o bem”. Não me convenci totalmente disso e suspeito que nunca o conseguirei. Mas eu me **convenci** de que não há problema em deixar essa pergunta de lado e aproveitar a arte de fazer perguntas e a arte da persuasão como forma de conectar-se e comunicar-se. Aquelas perguntas que me fiz num armário escuro na zona leste de Spartanburg sobre o primeiro David Mahaffey parecem fazer um pouco mais de sentido agora do que naquela época. Aprendi a não fugir das perguntas difíceis, porque muitas vezes elas o levarão à verdade.

Você pode fazer algumas perguntas **realmente** estúpidas no início. Como “Qual é a cor da bolsa azul?” ou “Minha cidade natal, Spartanburg, recebeu o nome de Esparta?” ou “Quanto é 3 x 0?” Mas continue fazendo perguntas. Primeiro de você mesmo. Depois de outros. Faça perguntas sobre sua existência, sobre tudo e todos. A pessoa que você acaba persuadindo pode acabar sendo você mesmo, e às vezes esse é o júri mais difícil de todos.

* A Carolina do Sul chama os procuradores distritais por um nome diferente: solicitadores distritais. A descrição do trabalho é a mesma. Os solicitadores processam todos os casos criminais em uma jurisdição.

CAPÍTULO 2

A SUBTIL ARTE DA PERSUASÃO

MOVIMENTOS INCREMENTAIS

Tudo começou com uma rápida viagem pela traseira do carro do senador Tim Scott. Estávamos em um restaurante em Charleston, Carolina do Sul, indo para um almoço rápido. O SENADOR 2 dos EUA estava na placa de seu sedã.

“O que você está fazendo com isso na sua placa?” Eu zombei.

“As pessoas vão ver você acelerando, ou mudando de faixa sem sinal, ou ouvindo sua música muito alta e ligando para a televisão ou rádio local e te denunciando. votaram em algum projeto de lei e passarão a chave na lateral do seu carro. O que você estava pensando ao comprar um prato personalizado?”

Ele riu, mas só um pouco. “Quantas vezes você foi parado pela polícia no ano passado, Trey?” ele perguntou.

“Só uma vez voltando de Aiken, eu acho.”

“Você estava com medo?”

“Eu estava com medo de que meu seguro subisse, mas é isso.”

Seu humor mudou do sempre alegre Tim Scott para uma versão mais pensativa e séria de si mesmo. “Trey, fui parado sete vezes em um ano como autoridade eleita. Sete. Quero que os policiais saibam que não sou uma ameaça para eles, para que nada de ruim aconteça comigo. Quero estar seguro, Trey, e permanecer vivo.”

Tim Scott é uma das pessoas mais gentis, gentis e respeitadas que já conheci em minha vida nesta terra. Ele é gentil com

todos. Ele é respeitoso com todos. Ele tem um sorriso permanente no rosto. O que ele está falando sobre querer que os policiais saibam que ele não é uma “ameaça para eles, para que nada de ruim aconteça” com ele?

Assim começou a jornada da minha própria persuasão – pelas mãos de alguém que me é querido – sobre uma questão tão significativa como a reforma da justiça criminal, o racismo e a forma como certas comunidades encaram a aplicação da lei. A persuasão começou naquela tarde com uma mera pergunta: ***quantas vezes fui parado pelas autoridades no último ano?***

Porque me importo com ele, me importei com qual seria sua resposta para a mesma pergunta e quais foram suas experiências. Pela maneira comedida e factual com que apresentou sua própria experiência de vida, ela teve a autenticidade de me comover. Uma vez versus sete vezes. Naquele dia começou uma odisséia de um ano de ser persuadido pelo facto de que até um senador dos EUA tinha uma experiência diferente com a aplicação da lei porque era negro. A mudança foi gradual. A mudança levou tempo. Mas acabei mudando.

Isso é persuasão.

Tim Scott me convenceu a olhar para a aplicação da lei através dos olhos dos outros, não apenas dos olhos do filho de um médico branco que trabalhava como promotor e só tinha experiências positivas com homens e mulheres de azul. Ele me convenceu a considerar por que as comunidades de cor são menos propensas a cooperar, menos propensas a dar o benefício da dúvida à polícia e menos propensas a aceitar cegamente a opinião das autoridades em tiroteios envolvendo policiais. Ele me mudou de uma posição para outra – sutilmente, gradativamente – mas foi real e, portanto, duradouro.

No processo de me persuadir, ele modelou a característica mais necessária para ser um defensor ou mensageiro convincente, que é a disposição de ser persuadido ou convencido. Você não ouvirá Tim Scott usar a frase “parada de trânsito de rotina” ao se referir à aplicação da lei. Não mais, você não vai. Você não ouvirá Tim Scott referir-se a uma “ligação de violência doméstica para o 911” como uma “chamada normal” durante o dia de um policial. Tim Scott lhe dirá que foi persuadido a acreditar que não existe “uma rotina

parada de trânsito” quando você é quem inicia a parada. Ele lhe dirá que, apesar da frequência com que as autoridades respondem às ligações para o 911, essas são algumas das ligações mais perigosas respondidas para todos os envolvidos. Seu próprio vocabulário exemplifica sua capacidade de fazer perguntas importantes e sua capacidade de persuasão **pessoal** .

Ao me persuadir a observar como as comunidades negras veem nosso sistema judiciário e a aplicação da lei, ele fez a coisa mais persuasiva que você pode fazer. Ele também se permitiu dar uma nova olhada – na vida de um policial, nos riscos associados a essas ligações “rotineiras” e no que passa pela cabeça de um policial quando ele ou ela faz uma parada de trânsito sem saber o que está acontecendo. vai acontecer quando a porta do lado do motorista abre ligeiramente.

Ele me moveu – ele se mudou – de uma perspectiva para outra. Houve uma mudança distinta e é disso que se trata a arte da persuasão.

OS MAIS PERSUASIVOS SÃO OS PERSUADÁVEIS

Quero que você se pergunte na privacidade de sua própria consciência – e responda com sinceridade: você está genuinamente aberto a mudar de posição, a alterar a maneira como encara uma questão ou a considerar um ponto de vista diferente?

Se você não está aberto para fazer isso, o que o faz pensar que outros estarão? Não estou pedindo que você renuncie a uma convicção profundamente arraigada. Basta estar aberto para olhar para essa convicção de uma maneira diferente.

Vou te dar um exemplo.

Pedi a pena de morte mais de meia dúzia de vezes como promotor. Nos velhos tempos da juventude, se você me perguntasse por que eu apoiava a pena de morte, eu diria que ela é um impedimento para outras pessoas que estão pensando em tirar uma vida. Eu poderia até ter argumentado que era biblicamente correto. Parecia fazer sentido quando jovem: tirar uma vida, abrir mão de uma vida, acabar com os sonhos de alguém, entregar os seus próprios – parecia haver uma certa simetria nisso e, como jovem, a simetria era suficiente.

E então, no final da adolescência e início dos vinte anos, convenci-me de que estava errado – que a pena de morte na verdade **não** era justa e não era biblicamente defensável. Mais do que me convencer, procurei convencer os outros. Enquanto eu estava na faculdade no Texas, minha mãe me mandava o jornal local de Spartanburg para que eu pudesse acompanhar o que estava acontecendo em casa. Um documento que ela enviou incluía a história de que o advogado local estava buscando a pena de morte para um homem chamado Jesse Keith Brown. Não sabia nada sobre os factos, nada sobre o historial criminal da pessoa acusada de cometer o crime, e nada sobre as circunstâncias da vida da vítima ou daqueles que ficaram de luto pela sua perda. Todos esses são fatos altamente relevantes, mas não para um jovem de 20 anos que buscava um tipo diferente de simetria desde a juventude. Então, escrevi ao advogado e pedi-lhe que reconsiderasse a sua decisão de pedir a pena de morte neste caso.

A carta foi escrita, não em letra cursiva, num pedaço de papel de caderno, e era educada, mas mais conclusiva do que analítica. Como posso me lembrar disso tão bem, você pergunta? Porque acabei concorrendo a advogado contra o mesmo homem a quem aquela carta foi enviada e essa carta apareceu na primeira página do nosso jornal local uma semana antes da eleição! A minha versão de trinta e cinco anos estava lendo as crenças da minha versão de vinte anos e ficou horrorizada com minha caligrafia pobre, entre outras coisas. Eu tinha certeza de que essa candidatura a um cargo eletivo estava condenada. Aí ficou evidente, em preto e branco, que o candidato a advogado, o promotor-chefe que, por sua vez, tomaria as decisões sobre se buscava ou não a pena de morte, não acreditava na pena de morte quando era estudante universitário.

A vida tem um jeito de fazer você avaliar e reavaliar o que você acredita e por que acredita. O Trey de 20 anos, refletindo sobre o significado da vida e da morte, se transformou em um Trey de 35 anos que tinha esposa, dois filhos e um espaço vazio em sua alma deixado pelo assassinato de uma família. amigo. A minha versão de trinta e cinco anos de idade tinha experimentado a tarefa impossível de explicar a uma mãe como e por que seu filho foi morto por cooperar como testemunha em um caso de drogas que eu estava processando no Ministério Público dos EUA. Vida

acontece, nós mudamos, e as pessoas aceitam essa mudança, desde que lhes forneçamos explicações plausíveis e ponderadas.

E agora tenho dois filhos na casa dos vinte anos, um dos quais está cursando direito e passando pelo mesmo diálogo interno que experimentei quando tinha a idade dela. Ela sabe que o seu pai processou casos de pena de morte e sabe que em determinado momento da minha vida eu não acreditei na pena de morte, por isso quer saber onde estou hoje nesta questão. Acredito, como Trey, de 55 anos, que alguns crimes são tão hediondos e cometidos por pessoas com históricos criminais tão extensos que ignoram a dor causada aos outros que é a única punição apropriada. Deveriam ser poucos e distantes entre si? Sim.

Deveria ser reservado para casos particularmente hediondos que envolvam depravação absoluta, com pouca ou nenhuma mitigação por parte do réu? Sim.

Foi aqui que cheguei à minha própria persuasão interna e estou sempre disposto a ouvir argumentos alternativos – mesmo que esses argumentos venham exclusivamente de dentro da minha mente.

Então, você mesmo é persuadido? Você está disposto a ouvir outros argumentos enraizados em fatos e lógica? Você está aberto a uma nova maneira de pensar ou ouvir? Se estiver, você deu o passo mais longo no caminho em direção à arte da persuasão. Se não estiver, com a franqueza de sua mente, pergunte-se: o que **poderia** persuadi-lo?

Quando você mesmo é persuadido, isso significa que está aberto a novos fatos, novas ideias, novas perspectivas. Ser persuadível não significa ser ingênuo, ingênuo ou fraco; significa que você tem grande desejo e capacidade de obter mais informações e não se limita.

Quando você é persuadido, você se fez perguntas difíceis e olhou para todos os lados do argumento em um esforço para buscar a verdade, e sempre que você busca a verdade, muitas vezes você muda sua perspectiva. Por outro lado, quando você busca apenas estar certo ou vencer, na maioria das vezes você está longe da verdade. Pessoas persuadíveis escolhem a primeira opção – elas buscam a verdade e olham para todos os lados das questões, o que as torna não apenas empáticas, mas também mestres na persuasão.

O QUE É PERSUASÃO VS. O QUE NÃO É

O tribunal é o fórum mais fácil e mais difícil para persuadir. É fácil porque o júri, o grupo que você está tentando persuadir, **tem** que ter a mente aberta, caso contrário não poderá fazer parte do júri. É realmente a característica indispensável para servir. Quanto mais dogmático você for, menor será a probabilidade de ser escolhido por qualquer um dos lados que escolherá o júri.

É difícil no tribunal porque você deve convencer todos os doze jurados e deve fazê-lo com um nível de convencimento muito alto.

Em outras palavras, você deve persuadir **além de qualquer dúvida razoável**.

Além de qualquer dúvida razoável, é um conceito difícil de entender, por isso às vezes substituímos a frase "firmemente convencido". Você deve convencer firmemente todos os doze jurados da mesma coisa para obter um veredicto de culpado em um caso criminal.

Pense nisso.

Ganhar mais de 65% das pessoas com quem você conversa na política é considerado uma **vitória esmagadora**. Eles vão escrever baladas sobre você.

Eles podem gravá-lo no Monte Rushmore. Você pode até colocar seu rosto na nota de um dólar novinha em folha. Ganhar 65% de suas conversas na vida também é muito bom.

Imagine escolher o restaurante ou o filme 65% das vezes. Num tribunal, você perde todas as vezes se tudo o que puder fazer for convencer 65% das pessoas. Mesmo convencer 99% das pessoas é um fracasso num tribunal. Está 100 por cento ou você perde.

Então, o que você pensa quando pensa em persuasão? Quais palavras entram em sua mente? Você pensa em forçar alguém a adotar sua posição? Você pensa em termos de vencer a discussão? Você pensa em ter debate e habilidades retóricas muito superiores? Eu costumava confundir persuasão com discutir ou pressionar alguém a fazer algo, mas quase trinta anos praticando a arte da persuasão me deram uma perspectiva decididamente diferente.

Persuasão não é coerção.

Persuasão não é desgastar alguém até que ele finalmente entenda sua maneira de pensar. Existe um velho clichê: “Você pode levar um cavalo até a água, mas não pode obrigá-lo a beber”. Persuadir alguém sobre qualquer assunto importante é muito parecido com isso. Você leva a pessoa com suas declarações declarativas, suas perguntas, seu comportamento, sua autenticidade e sua experiência a chegar à conclusão por conta própria. Você abre caminhos em direção ao destino que você preordenou, até mesmo cortando rotas de fuga, onde se a pessoa simplesmente continuar andando, continuar procurando, continuar falando, ela acabará onde você deseja - mesmo que ela pense que foi decisão dela durante todo esse tempo.

A persuasão verdadeira e engenhosa é ensinar sem que nenhum de vocês identifique quem é o professor e quem é o aluno.

Persuasão não é debate.

Apesar da opinião popular, os melhores debatedores não são os melhores políticos, não são os melhores advogados e certamente não são os melhores na persuasão. Debater é ciência. Persuasão é arte. Num debate você olha o relógio para saber quando é a sua vez de falar. Na persuasão não há relógio; há uma noção adquirida de quando há uma abertura e uma noção ainda mais adquirida de quando entrar nessa abertura. Debater é para o melhor conversador. A persuasão é para o melhor ouvinte. Ted Cruz seria considerado um debatedor político muito habilidoso. Elizabeth Warren também estaria. Eles têm uma forma quase científica de estruturar seus argumentos. Eles parecem ter domínio dos fatos e estão confiantes em suas habilidades retóricas.

Alguns dos membros do Congresso que considerei mais persuasivos não venceriam concursos de debate, mas também não participariam **em** concursos de debate. Kevin McCarthy foi persuasivo porque eu sabia que ele seria honesto sobre a legislação que estávamos discutindo, mesmo que isso significasse que eu não poderia votar da maneira que ele queria. John Ratcliffe foi persuasivo porque estava disposto a aceitar a ideia de que talvez houvesse uma maneira melhor de atingir um objetivo comum. Elise Stefanik foi persuasiva porque era humilde, atenciosa e

genuíno. Peter Welch foi persuasivo porque era um ouvinte muito bom, ativo e engajado. Jim Himes foi persuasivo porque cedeu terreno quando o terreno deveria ser cedido e procurou activamente áreas de acordo.

O mesmo acontece na vida. Aqueles que conseguem nos emocionar com mais frequência cometem erros gramaticais, podem contar piadas que não dão certo ou podem perder o lugar na apresentação do PowerPoint e ter que fazer uma pausa por um momento, mas são reais. Eles são genuínos.

No tribunal, não temi os advogados de defesa mais inteligentes. Eu não temia os advogados de defesa mais barulhentos. Não temi os advogados de defesa, que pareciam conhecer melhor as regras de prova. Eu temia aqueles advogados de defesa que se conectaram com o júri em um nível pessoal e que deixaram o júri acreditando que este advogado de defesa nunca os enganaria intencionalmente, e aqueles advogados de defesa que tinham um senso inato de saber exatamente quais eram as perguntas do júri, mesmo que o júri não conseguia verbalizar essas perguntas. Entre habilidade e autenticidade, escolha autenticidade. Entre superioridade técnica e simpatia, escolha simpatia. Entre debate e persuasão, escolha a persuasão.

Persuadir não é discutir.

Conheço muitas pessoas que são boas em discutir. Eles podem transformar a refeição mais agradável em uma zona de combate porque simplesmente adoram discutir. Discutir é uma declaração declarativa após a outra, frequentemente em tons agudos, muitas vezes falando sobre a pessoa com quem pretendem se comunicar. Discutir não é persuasivo – discutir é discutir. Os argumentos não podem ser vencidos e não foram concebidos para serem vencidos. As discussões são projetadas para inflamar e, embora sejam inevitáveis na vida, isso não significa que não devam ser minimizadas. O que você realmente deseja, e que tem potencial para ser muito mais duradouro, é aquele belo tipo de comunicação que move todos os envolvidos.

Eu sei que eles os chamam de “argumentos finais” no tribunal. Mas acredite em mim: tendo feito mais do que posso contar, não há nada de argumentativo nas últimas declarações feitas num tribunal. Isso é

puro movimento através da narrativa. Você está tentando levar pessoas que não conheciam você ou umas às outras dias antes a encontrar um consenso, mesmo em meio à negatividade e à dor. Eles não querem que gritem. Eles querem ser bajulados. Eles não querem receber sermões. Eles querem ser fundamentados. Eles não querem que lhes digam o que fazer (as pessoas resistem inerentemente a isso). Eles querem ser liderados por alguém em quem confiam em uma direção que estão pensando em seguir de qualquer maneira ou em um motivo para mudar de rumo que esteja enraizado em fatos e na lógica.

Porque existe uma grande diferença entre poder e influência. Você pode ter o **poder** de forçar seu filho ou filha a ficar em casa na sexta-feira à noite. Mas **a influência** pode funcionar ainda melhor com resultados mais duradouros (e resultar em crianças que – espere por isso – realmente **gostam** de você).

Se vivermos o suficiente, os argumentos nos encontrarão. Eles são inevitáveis. Às vezes, simplesmente temos dias ruins ou a pessoa com quem nos comunicamos torna a vida impossível para nós. Mas na medida em que pudermos substituir a persuasão pelo argumento na nossa vida cotidiana, essas vidas serão melhoradas e melhor vividas. Seja convencendo alguém a ter alguma perspectiva sobre comunidades diferentes, vendendo um projeto para um colega de trabalho cético, fazendo com que a pessoa no avião troque de lugar com você para que você possa sentar-se ao lado de seu cônjuge ou fazendo com que seus pais reconheçam o fato de que, sim, Bono é realmente um poeta, a vida real está madura para a persuasão cotidiana.

A persuasão é incremental.

Pense na persuasão como uma mudança. Pense na persuasão como movimento. Pense na persuasão como algo incremental. A escala, o que pode ser efetivamente medido, virá mais tarde (Capítulo 5, para ser exato), mas por enquanto, basta aceitar essa persuasão para alguma migração em direção a um lugar diferente.

As conversões no atacado ocorrem – e talvez recebam uma atenção desproporcional – mas são raras. Há exemplos de pessoas que passaram de um conjunto de convicções religiosas profundamente arraigadas para outro conjunto muito diferente. Há exemplos de progressistas que se tornaram conservadores e de conservadores que se tornaram

progressistas. Há exemplos de torcedores do Dallas Cowboy que se tornaram torcedores do Washington Redskin, mas só consigo pensar em um em minha vida e, infelizmente para mim, foi meu pai quem fez aquela queda vertiginosa do time da América para Washington.

Você terá mais sucesso em pequenas mudanças, movimentos leves, empurrões e puxões sutis.

Persuasão é fazer com que o cônjuge assista a um evento esportivo em vez de uma comédia romântica. A persuasão é garantir que, se a família adicionar a Rede SEC, também adicionaremos o Canal Hallmark. Persuasão consiste em fazer com que seu chefe lhe dê uma comissão que recompense seu trabalho árduo, em vez de um mero aumento no salário para refletir sua longevidade. Persuasão é fazer com que seu filho adolescente chegue às 22h em vez de 23h, porque ele terá uma agenda lotada no dia seguinte. Essas são as decisões e os movimentos dos quais a vida é feita: aqueles pequenos e incrementais movimentos da neutralidade para uma nova posição, de uma posição anteriormente ocupada para outra posição, ou simplesmente olhar para uma questão familiar de uma forma ligeiramente diferente.

Na política, o movimento é tipicamente **muito** pequeno. Essa é apenas a realidade de onde nos encontramos no atual ambiente político. A persuasão absoluta é bastante difícil de conseguir. Há exceções que merecem ser observadas, mas a capacidade de persuadir é pequena porque, em parte, a disposição para ser persuadido é pequena.

Kyrsten Sinema é uma senadora progressista dos EUA pelo Arizona. Ela é uma democrata por completo. Ela também é notável porque é persuadível. Quando nós dois servimos na Câmara, o senador Sinema vinha me encontrar no plenário da Câmara, sentava-se ao meu lado e dizia: "Estou pensando em votar a favor deste projeto. Vamos conversar a respeito disso." Ela estava genuinamente indecisa e disposta a considerar argumentos opostos. Por sua vez, ela esperava que você ouvisse sem preconceito quando ela lhe oferecesse sua perspectiva sobre um assunto.

Havia um punhado de outros membros da Câmara dispostos a tentar persuadir ou ser persuadidos. Mas era raro (e refrescante).

Se o potencial para mudanças significativas no que diz respeito à política é pequeno nos corredores do Congresso, é provável que seja igualmente pequeno nos

nos corredores de sua própria casa se o assunto for de natureza abertamente política. Por exemplo, o poder e a necessidade da educação são algo com que todos concordamos, tanto pais como filhos. O que constitui igualdade no acesso à educação, juntamente com quem define o currículo, juntamente com se a faculdade deve ser “gratuita” (e definir o que significa “gratuito”) – bem, todos estes são tópicos sobre os quais o consenso pode dissipar-se rapidamente. Essa conversa sobre educação, enraizada nos factos e na civilidade, pode e deve ser travada, mas é reconhecidamente mais difícil de persuadir quando a questão passa do poder da educação para a capacitação de pagar por essa educação, porque essas questões podem ser vistas como voltando-se para o político.

Na vida real, persuadimos as pessoas o tempo todo, quer estejamos cientes do que estamos fazendo ou não. ***Devemos comer fora ou hoje à noite?*** ***Devemos nos mudar para o outro lado da cidade ou para o outro lado do país?*** ***Devemos comprar um cachorro ou um gato? Você pode cortar a grama (finalmente)? Você vai ouvir essa música?*** É muito mais difícil, por exemplo, mudar a sua opinião sobre a reforma da justiça criminal.

Ao tentar persuadir alguém sobre um tema sobre o qual ele já tem uma posição firme, é importante conhecer os fatos sobre o tema e conhecer o seu público e o que é importante para ele. Tim Scott apresentou factos e provas que me levaram a questionar a minha posição e, porque me conhecia e sabia a minha posição sobre a reforma da justiça criminal, foi capaz de fazer subtilmente perguntas que continuaram a desafiar-me sobre esse tema. Ele me comoveu de forma autêntica, o que é a melhor, e provavelmente a única, maneira de persuadir.

O mundo será um lugar mais calmo e menos hostil se substituirmos o desejo de gritar pelo desejo de ser ouvido, se substituirmos o desejo de vencer a discussão pelo desejo de comover quem quer discutir, e se reservarmos para nós mesmos algumas das questões mais difíceis que podemos imaginar.

CAPÍTULO 3

CONHEÇA O OBJETIVO, CONHEÇA OS FATOS, CONHEÇA A SI MESMO!

O JÚRI DE 30 MINUTOS

Dana Satterfield era uma linda jovem mãe e esposa. Ela tinha um salão de cabeleireiro em Roebuck, Carolina do Sul. Ela trabalhava duro e era amada por sua família e clientes.

A primeira imagem de Dana que vi foi seu corpo sem vida, parcialmente nu, pendurado pela alça de uma bolsa de cosméticos em cima de um aquecedor de água no banheiro de seu salão, que ela operava em sua casa móvel.

Ela foi morta em julho de 1995. O caso ficou sem solução por uma década. Ainda me lembro claramente do dia em que o xerife Chuck Wright me ligou para dizer que, mais de dez anos depois de seu assassinato, eles estavam prontos para fazer uma prisão. "Trey, você está sentado?" ele perguntou. Eu não estava. Eu estava fora da cidade, jogando um torneio de golfe com alguns amigos, mas meu amigo xerife Wright nem me deu a chance de sentar antes de gritar ao telefone: "Estamos prontos para fazer uma prisão pelo assassinato de Dana Satterfield! "

Em 1995, quando Dana foi morta, Chuck Wright não era o xerife e eu não era o advogado, mas não era possível estar vivo no interior do estado da Carolina do Sul sem saber do caso dela. Dominou a mídia após a descoberta de seu corpo. Abundavam teorias malucas sobre quem a matou, incluindo teorias sobre seu próprio marido e

rumores sobre uma autoridade eleita local. Assassinato não é raro, infelizmente. Mas o assassinato de uma jovem em sua loja em uma parte tranquila do nosso condado, perto de uma importante rodovia? Isso era raro. E quanto mais tempo o caso ficava sem solução, mais rumores inundavam nossa cidade natal e mais tempo durava o pesadelo para sua família.

Jonathan Vick foi preso pelo assassinato de Dana. Ele teria dezessete anos na época – estava no último ano do ensino médio. Ele não tinha antecedentes criminais, mas seu DNA foi encontrado na loja dela. Por que? Por que ele estava lá? Eles se conheciam? O que o advogado de defesa fará com o fato de Dana e o marido estarem, na época, em conflito conjugal? Onde estava a vendedora de porta em porta de fora da cidade que afirmou ter visto alguém fugindo da loja mais ou menos na hora do assassinato? Poderíamos encontrá-la dez anos depois? Ela estava viva? O que fazemos com as centenas de pistas e os inúmeros outros suspeitos que foram investigados com graus variados de sucesso? Mais do que tudo, como podemos superar a nota no arquivo do detetive principal que dizia “Jonathan Vick não cometeu este assassinato”?

Todos nós já vimos pessoas de quem gostamos ficarem preocupadas, quase obcecadas com as coisas. Obcecado em entrar em uma determinada escola. Obcecado em conquistar o carinho de um determinado rapaz ou moça. Obcecado por um determinado trabalho, carro ou relacionamento. Existe uma linha tênue entre diligência e obsessão. Se há alguma coisa pela qual a obsessão seria compreensível, seria encontrar justiça para uma jovem mãe morta no seu local de trabalho por um estranho de dezassete anos.

O julgamento foi marcado para o outono de 2006, portanto passou cerca de um ano entre a prisão e o julgamento. Passei aquele ano aprendendo todos os fatos que pude sobre Dana e seu caso. E passei ainda mais tempo antecipando o que a defesa faria para defender Jonathan Vick.

Naquela época, em meados dos anos 2000, meus pais levavam toda a família à praia durante uma semana no verão. Meus filhos tinham treze e nove anos, respectivamente, na época. Sem dúvida, eles adoravam brincar na praia, surfar nas ondas e construir castelos de areia com a mãe.

Mas era como se a mãe deles, minha esposa, fosse mãe solteira naquela semana. Claro, eu estava fisicamente lá. Mas eu não estava *realmente* lá. Eu estava mergulhado até o pescoço em caixas de material que levei para a praia para poder fazer um bom trabalho para Dana Satterfield e sua família mais tarde naquele outono. Trabalhei duro em todos os meus casos, especialmente nos casos de assassinato. Mas nunca trabalhei tanto em nenhum caso como no assassinato de Dana Satterfield. Parte disso foi porque eu sabia que a defesa culparia o marido dela e não há nada pior no mundo do que perder a esposa e depois ser injustamente culpado pelo assassinato dela. Parte disso era para os filhos de Dana e especialmente para sua filha Ashley, que já era uma jovem, e o assassinato não resolvido de sua mãe dominou sua vida desde que ela conseguia se lembrar. Mas, principalmente, trabalhei duro por Dana, porque gostaria que alguém trabalhasse duro se alguém de quem eu gostava fosse vítima da forma como foi assassinada, agredida, parcialmente despida e encenada para ser pendurada em um aquecedor de água.

Fiquei obcecado. Passei horas descobrindo todas as informações que pude reunir. Cada passeio de carro, cada caminhada no campo de golfe, cada momento livre era dominado pela reflexão sobre os fatos, pela reflexão sobre como eu iria me preparar para apresentá-los e pela antecipação de cada resultado possível – cada palavra que sairia do discurso. boca do advogado de defesa ou do próprio Jonathan Vick e preconceber a resposta ou refutação apropriada.

Horas me perguntando: o

DNA de Vick estava em sua barriga, mas em nenhum outro lugar – como foi parar lá?

Vick alegará que foi plantado ou que houve um erro no processamento da cena do crime? Ele diria que era um cliente e que o DNA foi deixado de uma visita anterior? Ele diria que se envolveu em sexo consensual e que o “verdadeiro assassino” deve ter aparecido depois?

Como lidamos com as dificuldades conjugais? Estava convencido de que o marido da Dana não tinha nada a ver com o assassinato dela. Convencido. Eu também estava convencido de que, dado o seu tamanho, era fisicamente impossível para ele sair por uma pequena janela de uma casa móvel e sair como o assassino fez. Mas como posso convencer um júri disso e fazê-lo de uma forma respeitosa, mas completa e honesta? Seria difícil

perguntas para o marido de Dana. Como podemos fazer perguntas difíceis, mas sem torná-lo antipático? Como fazemos isso primeiro, durante o nosso caso, para que o júri não acredite que estamos escondendo alguma coisa? Geralmente é melhor extrair informações potencialmente negativas por conta própria, como promotor, e não esperar que o advogado de defesa o faça, porque isso gera confiança no júri. Chama-se “tirar o ferrão”, mas como fazemos isso neste caso?

Onde estão as impressões digitais? As impressões digitais de Vick não foram encontradas em lugar nenhum no salão de beleza. Os promotores e os policiais sabem que nem todo mundo deixa impressões digitais quando tocam em algo e algumas impressões digitais podem durar muito tempo, mas o jurado médio assiste a coisas como **CSI** e **Law and Order**, onde as evidências forenses vencem. Essa será a sua expectativa – provas forenses – então como podemos satisfazer essas expectativas ou explicar a diferença entre a TV e a vida real?

E o cabelo? Cabelos que não combinavam com Vick foram encontrados em Dana. O que isso significa? Ela levou suas roupas para uma lavanderia? O cabelo poderia ter vindo disso? Corrobora a posição da defesa de que houve problemas conjugais e, portanto, expõe a acusação a outros potenciais assassinos com motivo? Os cabelos encontrados na vítima precisariam ser tratados, mas como? Era uma coisa singularmente difícil de explicar: a presença de cabelo em Dana quando o cabelo não era de Jonathan Vick.

Lembro-me claramente de estar sentado na varanda da frente daquela casa de praia olhando as mesmas fotos da cena do crime repetidas vezes.

Algo está aqui, só preciso encontrá-lo. Enquanto isso, os dois promotores que cuidavam do caso comigo – Barry J. Barnette e Cindy S. Crick – faziam a mesma coisa. Barry pensava como um cientista, o que eu precisava, porque pensava como um artista. Cindy era excelente em ambos. Precisaríamos de Cindy e de sua habilidade no tribunal se a defesa fosse que Vick e Dana fizeram sexo consensual antes do “verdadeiro assassino” chegar. Tanto pelas fotos da cena do crime quanto pela autópsia forense, descobrimos que Dana estava menstruada na época de seu assassinato. Conseguiremos convencer um júri de que esse não seria o momento em que uma jovem mãe casada faria sexo com um

cliente de dezessete anos: em sua loja, no chão do banheiro, menstruada?

E então eu vi: fotos do chão do banheiro tiradas pelos policiais na noite do assassinato. O banheiro ficava do outro lado do salão, em relação à área de trabalho onde ela cortava o cabelo dos clientes. O corpo dela estava no topo da foto, mas meus olhos foram atraídos para a parte inferior da foto. Bem perto da porta. Cabelo. Fios únicos de cabelo. Mas não os recortes de cabelo que você esperaria encontrar em um salão de cabeleireiro.

Eram pelos pubianos que você esperaria encontrar no chão de um banheiro público. Eu tinha isso. Eu tinha uma explicação de por que havia pêlos pubianos que não pertenciam a Vick em seu corpo nu. Os cabelos eram difíceis de ver. Essa imagem precisaria ser ampliada no julgamento. Mas eles estavam lá e isso forneceu a resposta para a questão experimental mais intratável que enfrentaríamos. Ela foi arrastada pelo chão do banheiro até o aquecedor de água e os pelos pubianos encontrados durante a autópsia estavam nela por causa disso. Esses não eram os cabelos do assassino. Esses foram os pelos que grudaram em seu corpo enquanto o assassino a arrastava pelo chão.

Eu sabia que Jonathan Vick matou Dana Satterfield. Mas eu também sabia que normalmente os jovens de dezessete anos não cometem assassinato como primeiro crime. Então por que ele fez isso? O que faltava para explicar que a sua primeira incursão na criminalidade foi o assassinato violento de uma jovem mãe?

E havia aquela nota no arquivo do caso: **Jonathan Vick não cometeu esse crime**. Isso foi bastante definitivo. E não era da mãe do réu. Era do detetive principal que investigava o caso. Como podemos contornar o quão errado esse detetive acabou sendo?

E quanto às inúmeras outras pistas buscadas ao longo dos últimos dez anos? A aplicação da lei conversou com inúmeras testemunhas. Eles até conversaram com Vick logo após o assassinato, mas não o perseguiram como suspeito. Como explicamos o rigor da investigação sem suscitar dúvidas razoáveis de que talvez um dos outros "suspeitos" tenha realmente cometido o homicídio? Afinal, o detetive principal escreveu que Vick não!

O júri decidiu em menos de trinta minutos. Nem mesmo tempo suficiente para uma refeição ou uma pausa para fumar.

Um veredicto do júri em menos de trinta minutos poderia significar que o ano que passei imerso no arquivo do caso de assassinato de Dana Satterfield não foi necessário. Trinta minutos podem significar que fiquei preocupado por mais de um ano sem motivo. Ou talvez fosse exatamente o oposto disso. Talvez porque passei um ano da minha vida estudando, me preparando, antecipando e me preocupando com cada ponto e contraponto em cada passeio de carro, em cada banho, em cada caminhada, por isso o júri precisou de menos de trinta minutos para decidir que, depois de dez anos , Jonathan Vick realmente assassinou Dana Satterfield.

Jonathan Vick foi considerado culpado e condenado à prisão perpétua.

O caso de assassinato de Dana Satterfield não foi vencido nas alegações finais perante o júri. Foi vencido meses e meses antes disso. Meses gastos por três promotores colocando nossas vidas em espera por quase um ano para saber mais sobre o que aconteceu na última noite de sua vida do que qualquer outra pessoa e depois se preparando para a maneira mais eficaz de apresentar isso a doze pessoas que nada sabiam sobre o caso .

Você sabe do que está tentando persuadir alguém? Quero dizer, você **realmente** sabe disso? Você conhece o problema? Você o estudou minuciosamente, examinou todos os seus aspectos e o interrogou em sua própria mente? Se você realmente deseja levar as pessoas a uma nova maneira de pensar, você não só deve saber exatamente o que espera realizar com seus esforços persuasivos, mas também deve conhecer a questão, o padrão de fato ou a crença sobre a qual está buscando movimento.

Todas as pessoas que moram comigo e trabalham comigo conhecem meu ditado favorito. Eles se encolhem quando percebem que estou prestes a citá-lo pela trilionésima vez: "O acaso favorece a mente preparada". Louis Pasteur disse isso e é verdade. Raramente algo simplesmente acontece. Raramente você apenas "sorte" em alguma coisa. A vida recompensa a preparação. Não é uma garantia de que você terá sucesso, mas é a melhor maneira de proteger suas apostas contra o fracasso. E onde começa essa chance? Tudo começa reunindo seus fatos.

ENTENDA OS FATOS DIRETAMENTE

Um fato é algo que realmente existe e tem uma realidade objetiva.

Às vezes os fatos podem ser comprovados; às vezes não podem ser (o que é frustrante, mas mesmo assim é verdade). Um fato que não pode ser provado afeta a sua capacidade de persuadir, mas não diminui a existência desse fato. Então, quais são os fatos? Você pode separar o fato da crença? Fato da opinião? Fato da teoria? Fato do sentimento?

Todos os itens acima são componentes essenciais da vida, mas os fatos são o elemento fundamental mais importante para a construção de um argumento ou posição vencedora.

Se o seu objetivo é persuadir, você deve ter total domínio dos fatos. você fez sua lição de casa? Você separou o que **pensa** sobre as taxas de impostos dos **fatos** sobre as taxas de impostos? Você separou o que você acredita sobre a especialização em sociologia dos fatos sobre o que os formandos em sociologia podem ou não fazer com esse diploma?

Sociologia é uma especialização ou concentração de estudo perfeitamente adequada. Mas se alguém em sua vida disser: “Os formandos em sociologia se saem melhor do que outros formandos na faculdade de direito”, é sabido se isso é ou não apoiado por fatos. Se alguém disser: “Acredito que a sociologia prepara melhor você para a faculdade de direito”, essa é uma crença perfeitamente correta, mas essa crença estaria subordinada a quaisquer que **sejam os fatos**. Se alguém diz: “Sinto que os formandos em sociologia se saem bem na faculdade de direito”, essa é uma expressão perfeitamente adequada da sua emoção, mas não importa o quão fortemente ele ou ela “sente” isso, ainda assim está subordinado aos factos, e eu argumentaria mesmo subordinado a uma crença. Então, você trafega em fatos? Você investiga sua posição ou crença antes de declará-la? Como você faz isso? Como você pesquisa sua posição antes de adotá-la?

Quando eu era mais jovem, muito do que eu acreditava, francamente, era porque meus pais ou algum outro adulto me disseram para acreditar. Meus pais são pessoas inteligentes e conscienciosas, então comecei com a presunção de que a posição deles era pelo menos bem-intencionada, mesmo que fosse baseada em crenças, emoções ou pensamentos, e não em fatos. Meu pai é médico e essa é uma vocação centrada nos fatos, por isso havia uma grande ênfase nos fatos que sustentavam qualquer posição que ele ocupasse. Além disso, meus pais também são conservadores e

espiritual, que é uma combinação de fato, crença, pensamento e emoção. Todas essas coisas merecem ser avaliadas, reconsideradas e reorganizadas. Mas, à medida que me tornei adulto, descobri que os factos eram, para mim, mais fáceis de corroborar ou de contradizer, por isso preferi concentrar-me neles.

Em 1650, Oliver Cromwell, implorando à Assembleia Geral da Igreja da Escócia que se afastasse do seu compromisso de lealdade à causa monarquista, disse: “Rogote nas entranhas de Cristo, pensa que é possível que estejas enganado.”* Em outras palavras, **considere a remota possibilidade de você estar errado**. Não sei como me sinto ao suplicar nas entranhas de qualquer coisa, mas é um conselho que vale a pena seguir de qualquer maneira. Com que frequência reavaliamos nossas posições? Com que frequência consideramos novas informações em nosso processo de tomada de decisão?

Às vezes, um único fato pode mudar toda a sua perspectiva sobre um assunto.

Se você soubesse que alguém bateu em outra pessoa, você poderia concluir algo. Se você acrescentar o fato de que foi em legítima defesa, poderá concluir algo diferente. Se acrescentássemos o facto de a pessoa que agrediu o ter feito em defesa de uma criança ou de outra pessoa vulnerável, provavelmente concluiríamos algo muito diferente. Os fatos impactam as conclusões. Os fatos estão sempre sujeitos a serem descobertos, a menos e até que todos os fatos sejam conhecidos e processados – então você tem que continuar descobrindo-os.

Tenho um processo que passo comigo mesmo sempre que estou prestes a fazer alguma afirmação de um fato ou a tentar afirmar um ponto declarativo, e vale a pena considerar se esse processo ou paradigma funcionaria para você também. Caso contrário, crie o seu próprio. Mas tenha um processo para chegar à sua conclusão e saber o que você espera alcançar com essa conclusão.

Primeiro me pergunto: **o que eu sei?**

Então, **como posso saber?**

Por último, **quais são os limites do meu conhecimento?**

Isso também é verdade com crenças.

O que eu acredito?

Por que eu acredito nisso?

Que outras opções considere?

Tomemos uma questão em que as mentes razoáveis podem e divergem: créditos fiscais para pais que queiram enviar os seus filhos para uma escola privada. O que você sabe sobre esse assunto? Qual é a fonte de suas informações? Que evidências existem de que escolher escolas é melhor para os alunos? Qual o impacto do crédito fiscal nas escolas públicas? Você vê as escolas públicas como uma infraestrutura da qual a comunidade em geral se beneficia, independentemente de participarem ou não nessas escolas? Se você tiver uma conclusão sobre esta versão de escolha de escola, você tem uma conclusão sobre se esse crédito fiscal deve ser adicional ou substituto? Por outras palavras, se enviar o seu aluno para uma escola privada, o dinheiro dos seus impostos ainda deverá ir para a educação pública ou deverá receber um crédito dólar por dólar para enviar o seu aluno para onde quiser? Se é melhor para o seu aluno, é melhor para os outros alunos? É melhor para a comunidade em geral? Essa é sua responsabilidade?

Não sei qual é a minha perspectiva sobre esse assunto. Vejo os dois lados desta questão. Meu melhor amigo na política, Tim Scott, estudou exaustivamente o assunto e é apaixonado por questões de escolha educacional. Minha melhor amiga na vida, Terri, é professora da primeira série de uma escola pública. Provavelmente sou tendencioso em alguma medida por causa da influência de Terri sobre mim, mas ainda posso fazer um esforço para reunir fatos objetivamente e depois tirar conclusões razoáveis deles.

Nossa geração tem poucas desculpas para não reunir fatos. Quero dizer, vamos lá! As informações estão disponíveis em nossos telefones dadgum! Já se foi o tempo em que nossos pais atualizavam periodicamente nossas coleções de enciclopédias. Já se foram os dias de espera pela ida mensal à biblioteca pública. A informação está disponível. Imediatamente.

Tratados eruditos. Estudos. Trabalhos acadêmicos. Livros didáticos. Fontes bem respeitadas. Temos acesso imediato a relatos em primeira mão de especialistas no assunto. Os fatos nunca foram tão fáceis de descobrir. Talvez seja um desafio discernir o que é verdadeiramente factual daquilo que é

não, mas investir tempo para separar o que é factualmente verdadeiro do que não é não é um preço alto a pagar se seu objetivo é comunicar-se com precisão e eficácia. Acesso à informação e uma mente cética são tudo de que você precisa, e ambos devem estar prontamente disponíveis.

Muitas vezes na vida, duas pessoas podem olhar precisamente para o mesmo conjunto de factos e tirar conclusões diametralmente diferentes. É precisamente por isso que precisamos cultivar a arte da persuasão. Se todos olhássemos para o mesmo conjunto de factos e tirássemos as mesmas conclusões, provavelmente não seríamos uma família, uma comunidade ou um país meio a meio. Há uma diferença entre coletar informações e comunicá-las de maneira eficaz. Todos conhecemos pessoas que são especialistas em assuntos específicos, mas elas não conseguiram nos convencer a entrar em casa durante uma tempestade. Fatos não são iguais a persuasão, mas você provavelmente nunca será um persuasor consistentemente eficaz se não tiver primeiro reunido as evidências necessárias. É frustrantemente verdade que muitas vezes existem “evidências” em ambos os lados de uma questão. Como adoro dizer à nossa filha, Abigail: “Há evidências de que a Terra é plana porque a parte em que estou certamente o é”. Mas, por razões óbvias e abundantes, não gostaria de pegar nessa evidência e extrapolá-la para um argumento convincente.

PARA TODOS OS EFEITOS

Então, você tem seus fatos, tirou suas conclusões e está pronto para conversar com alguém que não está familiarizado com o assunto ou que está tão familiarizado com o assunto quanto você, mas tem uma perspectiva diferente. O que agora?

Você precisa se perguntar: ***Qual é o seu propósito?***

Antes de abrir a boca - antes de começar a perguntar qualquer coisa a alguém - você precisa passar por uma rodada extensa e profundamente cuidadosa de auto-investigação. Você tem que responder o seguinte:

1. Você quer acender um incêndio, alimentar um incêndio ou apagar um incêndio?
2. Você quer converter a pessoa ao seu modo de pensar?

3. Você aceitará que a pessoa com quem você está conversando simplesmente vá embora com uma perspectiva diferente ou nova e com um acordo para dar uma nova olhada na questão?
4. Quer chegar a um consenso em alguns pontos e concordar em discordar em outros? Se sim, que pontos você está disposto a conceder?
5. Você só quer discutir?

Se você não conhece seu propósito, é quase certo que não o alcançará. Se você não sabe ao iniciar uma conversa o que está tentando realizar, provavelmente não realizará nada produtivo. Então, o que você espera fazer? Educar? Converter?

Persuadir sutilmente? Enfurecer?

Então, você conhece os fatos.

Você até conhece seu propósito.

Agora, conheça **a si mesmo!**

Como você vai estruturar seu argumento? Você está liderando com o seu melhor fato ou está esperando para chegar a um crescendo final e saltar para os braços do que os especialistas chamam de recência, uma crença de que as pessoas têm maior probabilidade de serem persuadidas por quem quer que tenham ouvido pela última vez. Há um debate entre pessoas muito mais espertas do que eu sobre se deve estruturar os argumentos com a melhor pista ou o melhor final. Uma coisa que quase todo mundo lhe dirá é não enterrar seus melhores fatos ou argumentos no meio. Eu diria para você começar com o seu melhor fato primeiro. Em seguida, passe para o terceiro melhor fato ou argumento e guarde o segundo melhor fato para quando você mais precisar dele.

Essa é a abordagem que tento adotar. É um pouco como jogar cartas.

Você não joga o Rei de Ouros se o Ás de Ouros não tiver sido jogado, a menos que esteja em sua mão. Na persuasão, como você pode empilhar seu próprio baralho e escolher suas próprias cartas, você tem o Rei e o Ás. Comece com o Ás, vá para a Dama e segure o Rei para quando precisar de um fato realmente bom para girar ou responder.

Você tem seus fatos. Você tem uma noção de quais são mais significativos, mais atraentes e com maior probabilidade de persuadir. Eles estão

priorizado com sabedoria. Você antecipou as fraquezas ou lacunas em seu próprio conhecimento – todos os pontos e contrapontos já foram pensados – e você tem um plano para defendê-los ou defender seu caso sem eles. Você considerou seu propósito, seu objetivo e o caminho que provavelmente o levará até lá.

Agora e finalmente, como você saberá quando chegar? Você definiu o sucesso em sua própria mente? Você tem um objetivo que seja conhecível e visível? Às vezes, esse objetivo é absolutamente claro, como no tribunal com um veredicto específico ou numa eleição com a contagem dos votos no final da noite. Na vida real, é mais difícil definir sucesso porque, como discutimos, persuasão é movimento e movimento pode ser pequeno. Se o seu objetivo quando você se senta para conversar com sua filha adolescente é fazer com que ela concorde que os piercings são uma perda de tempo e de seu dinheiro, isso pode ser mais difícil de alcançar do que simplesmente fazer com que ela espere até que as fotos das férias em família terminem. levado. Se o seu objetivo é fazer com que seu filho arrume a cama como um fuzileiro naval, você estabeleceu uma meta elevada. Meu objetivo sempre foi fazer com que meu filho puxasse um pouco as cobertas para que sua mãe pelo menos pensasse que ele se importava o suficiente para tentar.

Se você consegue guardar um segredo, nunca fui bom em dar banho em nossos filhos quando eles eram pequenos. E como eu não era bom nisso nem gostava muito disso, eu tinha um objetivo diferente do que você poderia imaginar quando Terri me pediu para ajudar nos velhos tempos. Meu objetivo era comunicar a vontade de ajudar, concordando em fazê-lo, mas depois fazer um trabalho tão terrível que ela concluiu que era mais fácil fazê-lo sozinha. Uau! Sinto que um peso foi tirado depois de confessar isso depois de todos esses anos! Meu objetivo era “tentar”, mas que a água estivesse em todos os lugares e as roupas de dormir das crianças encharcadas porque eu não as afastei o suficiente e que o xampu ocasionalmente ficasse em seus cabelos e que elas estivessem bem acordadas como se tivessem tomado um expresso duplo e impróprio para leitura noturna e hora de dormir. Portanto, eu tinha dois objetivos: comunicar a cooperação e garantir que quase nunca mais fosse solicitado a “cooperar” novamente. Sucesso? O sucesso foi ter Terri dizendo com total exasperação: “Sabe, seria mais fácil se eu mesma fizesse isso”. “Bem, se você diz, querido, mas ficarei feliz em ajudar.”

Esperamos que seu objetivo não seja tão nefasto e vacilante quanto o meu, mas você precisa de um objetivo e de meios para medir o sucesso quando avança em direção à persuasão.

Embora eu não fosse bom com crianças no início da idade, à medida que elas cresciam, fui ficando mais prestativo. Os jovens frequentemente visitam ou ligam para discutir seus objetivos durante a transição da juventude para a idade adulta jovem. Em que devo me formar? Onde devo estudar direito? Devo estagiar em um comitê do Congresso ou em um membro do Congresso? Todas boas perguntas, mas inverte a ordem: onde você quer chegar? Você quer ser juiz ou legislador estadual? Você quer ensinar ou exercer a advocacia? Você quer mais dinheiro ou mais tempo livre? Diga-me onde você quer chegar ou qual é o seu objetivo e então traçaremos um rumo para ajudá-lo a alcançá-lo. O mesmo se aplica quando se trata de persuasão. Conheça o seu objetivo, conheça os seus fatos, saiba como é o sucesso e fica muito mais fácil traçar o caminho para alcançá-lo.

* Thomas Carlyle, ed., *Cartas e discursos de Oliver Cromwell*, vol. 1 (Nova York: Harper, 1855), 448.

CAPÍTULO 4

CONHEÇA SEU JÚRI

PENSE COMO ELES PENSAM

Não consigo expressar totalmente o quão terrível fui diante de um júri quando comecei minha carreira jurídica. Eu me encolho pensando naqueles primeiros dias. Eu estava nervoso. Eu não tinha certeza. Eu estava tentando seguir um roteiro em vez de me envolver na arte de me comunicar com meus concidadãos.

Para piorar as coisas, o meu primeiro julgamento foi perante um juiz federal com reputação de dureza cruel e incomum, beirando a tortura. O Honorável George Ross Anderson, Jr., Juiz do Tribunal Distrital dos Estados Unidos. O nome causou medo nos corações dos advogados em toda a Carolina do Sul. Ele havia sido um advogado fenomenal em Anderson, Carolina do Sul, antes de ser nomeado para a magistratura federal. Portanto, ele tinha expectativas extremamente altas em relação a todos, especialmente aos seus ex-funcionários jurídicos. E eu era seu secretário jurídico há mais tempo do que qualquer outra pessoa, então suas expectativas eram **muito** altas. Os funcionários jurídicos são como filhos para os juízes.

E o juiz Anderson não foi diferente. Imagine o juiz Anderson como um pai observando seus “filhos” em um concurso de ortografia escolar, não com um sorriso e uma alegria nervosa, mas com um chicote em uma mão e um facão na outra. Ele esperava muito de seus advogados.

Eu estava tão nervoso julgando casos na frente dele que convenci minha esposa de que deveríamos dar o nome dele à filha que esperávamos, para amortecer as consequências de quaisquer coisas idiotas que eu provavelmente faria.

em seu tribunal agora que eu estava julgando casos como advogado. Essa é uma história verdadeira. Nossa filha se chama Abigail Anderson Gowdy e o Anderson foi em homenagem ao próprio Honorável George Ross Anderson Jr.. Honestamente, eu teria chamado nossa filha de "George" ou "Ross" se minha esposa tivesse me deixado apenas para ter alguma margem de manobra caso eu me encontrasse em seu tribunal com desempenho significativamente inferior.

"Querida, acho que deveríamos chamar nossa filha de George", lembro-me de sugerir.

"Bem, não estamos" foi a resposta dela.

"Podemos pelo menos conversar sobre isso?"

"Acabamos de fazer isso e nunca mais vamos falar sobre isso! Não vamos nomear uma garota como George ou Ross."

"Bem, e quanto ao Juiz?"

"Não! Você consegue imaginar fazer uma garota crescer com o nome de George ou Juiz?!"

"Você pode me imaginar tendo que julgar casos na frente do juiz Anderson sem rede de segurança? Ela pode mudar de nome mais tarde, se quiser, mas por alguns anos, pelo menos, me ajudaria se dissesse ao juiz Anderson que "nossa filha, George Ross Anderson Gowdy Jr., diz olá"! Quero dizer, ela nem nasceu ainda. Ninguém vai tirar sarro dela até que ela chegue à pré-escola. Podemos mudar isso mais tarde se George não estiver trabalhando para ela."

A essa altura, minha esposa não apenas havia saído do quarto, mas também da pequena casa em que morávamos. Aparentemente, a conversa havia terminado. Chega de casais recém-casados discutindo tudo com a mente aberta! Minha esposa concordou em usar "Anderson" como nome do meio porque até ela – na tranquilidade de seu próprio coração – sabia que minha vida estava em perigo ao tentar casos na frente do Honorável George Ross Anderson Jr.

Então tentei meu primeiro caso na frente dele. E foi pior do que eu havia preparado. Eu olhava para o banco e via seus olhos fechados com a cabeça apoiada na mão. Rezei para que ele estivesse dormindo, mas a maioria das pessoas não usa a outra mão para puxar os cabelos da

no topo da cabeça se estiverem dormindo e também não emitem sons guturais como um chacal ferido.

O julgamento terminou e o júri considerou o réu culpado. Não sei como ou por quê. Foi apesar do meu desempenho como promotor e não por causa dele.

O juiz Anderson enviou uma mensagem dizendo que queria me ver de volta em seus aposentos antes de eu partir. Este seria o fim. Comecei a escrever um bilhete para minha esposa, dizendo-lhe mais uma vez que a amava e que dissesse aos nossos filhos que não frequentassem a faculdade de direito.

A porta do seu quarto se abriu e ouvi a palavra “AGORA!” gritou mais alto que um tornado EF5.

Voltei para trás do tribunal, passei pela minha antiga mesa onde me sentava quando trabalhava para ele e fiquei de cabeça baixa em seu escritório. Eu sabia que isso seria o fim da minha vida.

“Filho”, ele começou, “eu cresci em Equinox Mill. Meus pais eram pobres. Todo mundo que eu conhecia era pobre. Fui para a faculdade à noite porque tinha que trabalhar durante o dia. Trabalhei em três empregos para me matricular na faculdade de direito. Você, por outro lado, era filho de um médico. A vida não é um clube de campo jogando golfe. A vida, a vida real, está neste tribunal. Pessoas normais com esperanças, sonhos e medos regulares. Você tem que aprender a falar com pessoas normais. Pessoas normais. Pessoas comuns. Eu te amo filho. Você tem a chance de ser bom, mas não a menos que aprenda algo sobre as pessoas. Vá para casa agora. Eu sei que você não bebe, mas pode ser bom parar em um bar algum dia. Sente-se e ouça pessoas reais. Como eles pensam. O que eles pensam. E por que eles pensam isso. É aí que está o mundo real, filho.”

O juiz Anderson estava certo, é claro. Passei a maior parte da minha vida crescendo perto de tipos semelhantes de pessoas, mas se você não compreender **todas** as pessoas – pessoas de diferentes origens, status socioeconômicos, crenças religiosas, experiências e processos de pensamento – você nunca será um comunicador eficaz. Se são pessoas **reais** no mundo **real** com quem você deseja se comunicar, comover e, em última análise, persuadir, você precisa entender melhor como elas processam as informações e a linguagem que fala com elas.

particularmente. Você tem que conhecer as pessoas onde elas estão, não onde você está e não onde você gostaria que elas estivessem.

Aprenda como as pessoas pensam. Aprenda o que os motiva. Aprenda o que os move. Aprenda o que os inspira. Aprenda o que os assusta. Saiba onde eles estão. Como eles chegaram lá. E o que seria necessário para eles se mudarem para alguma coisa ou outro lugar. Você pode lamentar os preconceitos e noções preconcebidas que outras pessoas trazem para as conversas ou pode aceitar certos fatos próximos sobre a natureza humana e começar a navegar por eles. O que as pessoas querem? O que eles desejam? De onde eles derivam significado e valor? Os júris são uma coleção de jurados.

Os jurados são pessoas e trazem consigo todos os seus pontos fortes e fracos para o tribunal. É melhor entendê-los se algum dia for movê-los de alguma forma mensurável.

Isso é verdade não importa onde o júri esteja – dentro ou fora do tribunal. Seja um estudante, um estudante cuidadoso da natureza humana.

A propósito, o juiz Ross Anderson Jr. foi tudo o que eu disse que ele era. Ele causou medo nos corações daqueles que apareceram diante dele. Mas ele foi mais responsável por onde acabei na profissão jurídica do que qualquer outra pessoa. Ele foi um democrata de longa data que sempre usou duas palavras antes da palavra “republicano” e uma dessas duas palavras era “deus”. Mas o outro não foi. Não gosto das palavras que ele usou, então pedi que não as usasse quando eu trabalhasse para ele. E ele parou. Pelo menos enquanto eu estava lá. Eu amo aquele homem. Ele era complicado. Ele era inconstante. Mas se você fosse dele, você seria dele para sempre. E o pouco que acabei sabendo sobre a natureza humana e como ela afeta sua capacidade de persuadir, recebi de um democrata de longa data que dedicou seu tempo para ajudar um republicano idiota.

QUEM É O SEU JÚRI?

Então, o que você sabe sobre o seu júri? O que você sabe sobre as pessoas que compõem o seu júri?

A maioria de vocês nunca estará diante de doze de seus concidadãos na tentativa de persuadi-los em um caso criminal ou civil.

Mas você estará cercado por uma espécie de júri pelo resto da vida.

Pode ser sua família. Podem ser seus parceiros de bridge ou de pôquer. Podem ser amigos na igreja, na sinagoga ou em qualquer outro local de culto.

Podem ser seus acionistas. Pode ser seu parceiro de negócios, seus clientes ou aqueles que algum dia desejam ser seus clientes.

Para você, o júri pode ser qualquer pessoa com quem você esteja tentando se comunicar ou passar de uma posição para outra.

O facto de não estar num tribunal não significa que não possa aprender com o que lá acontece e as razões pelas quais confiamos nesse processo algumas das decisões mais importantes da vida. Pense nisso por um minuto: desde casos de negligência médica em que uma criança morre durante o parto até um caso de homicídio em que alguém enfrenta a morte ou a prisão perpétua sem liberdade condicional, confiamos no processo do júri. Em disputas comerciais, dissoluções de parcerias, casos de difamação, acidentes de automóveis e reclamações de seguros, confiamos nisso que chamamos de júri. Portanto, vale a pena saber como funciona o sistema de júri e o que podemos aprender com ele ao tentarmos fazer advocacia.

Provavelmente, você recebeu ou receberá uma convocação do júri pelo correio.

Você aparece no tribunal e o juiz começa a fazer uma série de perguntas para determinar se você está qualificado para servir.

Qual é o seu nível educacional? Você pode ler e escrever? Você sofreu uma condenação criminal desqualificante? Você conhece os advogados, testemunhas ou partes nas ações judiciais ou casos nos quais você pode ser solicitado a atuar?

Você sabe alguma coisa sobre os casos? Esses seriam os “fatos” que discutimos no capítulo anterior. E mesmo que você tenha ouvido alguns dos “fatos”, você tirou conclusões desses fatos? E mesmo que você tenha tirado conclusões desses fatos, você pode deixar de lado as conclusões anteriormente sustentadas e ter uma mente aberta? Uau! Isso seria difícil, não seria? Deixar de lado algo que você acredita, pensa ou sente ser verdade e focar apenas nos fatos e evidências apresentados naquele julgamento específico. Isso equivale a uma definição clássica de mente aberta, não é?

Começando do zero. Começando de novo. Limpar a lousa e voltar ao ponto morto. Você poderia fazer isso? Você tem o

disciplina intelectual para separar o que você acha que sabe daquilo que você conclui que lhe foi provado?

É difícil, não é? Apesar do meu romance de toda a vida com o cinismo em relação à natureza humana, fiquei continuamente surpreendido com os meus concidadãos e com a sua capacidade de serem objectivos e justos durante esta parte importante de um processo de vital importância. Se você fosse vítima de violência doméstica no passado, conseguiria ser justo e imparcial num caso de violência doméstica? Se você perdesse um filho devido a um problema de projeto ou construção de um berço, você poderia ser justo anos depois em um caso de responsabilidade pelo produto envolvendo outra criança? Você sempre acredita em certas testemunhas ou nunca acredita em certas testemunhas? Você é tendencioso a favor ou contra a aplicação da lei? Você poderia deixar de lado essas crenças preconcebidas e considerar apenas o que veio do banco das testemunhas?

Nosso sistema exige que encontremos doze pessoas que possam limpar a lousa, honrar a presunção de inocência atribuída ao réu e ser justas e imparciais. Mas há um equívoco quando se trata de voir dire. A realidade é que não se “escolhe” um júri em processos judiciais. Você “deseleciona” um júri. Nomes são chamados e cada lado recebe um certo número de greves ou exclusões. Você não pode exercer suas greves exclusivamente com base em raça, sexo ou idade, mas, além de certas categorias legalmente protegidas, você está tentando avaliar seus concidadãos para determinar se eles seriam jurados bons e justos. Você não está escolhendo os jurados que mais deseja servir. Você está excluindo aqueles que não deseja naquele júri específico.

Suponha que houvesse um potencial jurado no grupo que tivesse sido acusado de violência doméstica há onze anos, mas as acusações foram rejeitadas. Você seria o jurado no caso de violência doméstica que está prestes a processar? Você precisa de mais fatos, certo? Mas você pode não estar obtendo mais fatos. É difícil avaliar as pessoas com apenas trinta minutos de exposição a elas e algumas páginas de respostas a perguntas padronizadas. Mas é assim que os júris são escolhidos, ou escolhidos, ou, como sabem agora, “não escolhidos” no nosso sistema judicial.

Não é provável que você tenha o luxo de “desmarcar” o seu júri. Você não pode desfazer a escolha de um filho, de um colega de trabalho ou do marido de sua irmã no Dia de Ação de Graças. Você pode muito bem ficar preso a um júri além do seu

controle, mas isso não significa que você não possa ou não deva usar algumas das mesmas ferramentas analíticas para aprender mais sobre elas. Qual é a formação dele? Você pode apelar para a justiça geral e a mente aberta? Você consegue chegar a um acordo sobre um princípio mais amplo e abrangente e então começar a abordar os detalhes? Não são todos contra os tiroteios em massa? Não se opõem todos a contas médicas catastróficas que debilitam as famílias e esgotam as poupanças? Todos não apoiam a oportunidade de frequentar a faculdade, se for isso que o jovem deseja fazer? Não estão todos de acordo que o nosso sistema de justiça criminal não deve punir crianças que nem sequer atingiram a idade legal de responsabilização? Você acabou de iniciar (lentamente) uma conversa ou uma resposta a algumas das questões mais voláteis de nossos dias: controle de armas, saúde, dívidas de empréstimos estud

Isso vem de ser intencionalmente pouco provocativo no início, ao mesmo tempo em que avalia a pessoa com quem você está se comunicando e tenta entender de onde ela vem e por quê.

Tenho um amigo querido em Greenville, Carolina do Sul, que atua na política e é professor em uma universidade local. Ela é conservadora por qualquer padrão objetivo, mas não é agressiva quanto a isso. Ela é genial. Pessoas gostam dela. Ela é autêntica. No início dos meus dias no Congresso, eu me reunia com os chefes dos grupos conservadores locais e dos Tea Parties. Ao contrário da mitologia popular, não fui o candidato do Tea Party em 2010. No entanto, organizei um almoço sobre imigração durante um recesso do Congresso para poder ouvi-los sobre o assunto.

Várias pessoas conversaram ao redor da mesa com posições que variam de uma posição de extrema direita a uma posição mais de câmara de comércio com um punhado de proprietários de pequenas empresas nas áreas de construção e paisagismo - todas seriam consideradas posições “conservadoras” em vários pontos no espectro.

E então ela falou. Ela disse que sua “opinião mudou recentemente sobre a imigração”. Todos nós nos sentamos e prestamos muita atenção. Na verdade, ela fez um total de 180. Uau! Isso é raro para um agente político experiente e um professor. Eu me perguntei o que aconteceu? Ela leu algum tratado, alguns indicadores importantes sobre demografia

e o que o país precisava para compensar o fato de que precisávamos de mais trabalhadores? Ela conversou com agricultores do nosso distrito que, embora conservadores por qualquer padrão, estavam tendo muita dificuldade em fazer com que os americanos se candidatassem e aceitassem empregos na colheita de pêssegos, morangos e mirtilos? O que aconteceu? Ela é uma acadêmica. Eu mal podia esperar para ouvir o que a fez mudar de ideia...

“Conheci um casal na igreja”, disse ela. “Eles amam este país, esta é a sua casa, embora não seja legal, mas não posso apoiar o deslocamento desta família.”

Foi isso. Essa pensadora talentosa, inteligente e conservadora mudou de ideia com base em um relacionamento. Não um livro, ou uma plataforma política, ou um candidato, mas sobre um casal na sua igreja.

É certo que nem sempre podemos basear as políticas públicas nas relações individuais ou mesmo na nossa própria experiência pessoal. Mas é ilustrativo do que foi necessário para persuadi-la. E é uma prova do fato de que nenhum de nós no almoço jamais imaginaria que foi um casal que mudou de ideia e não uma discussão ou pesquisa.

Todos somos prisioneiros, até certo ponto, daquilo que vivemos, daquilo que conhecemos, do que vimos nas nossas próprias vidas. Você pode ter uma noção de quem e o que é o seu júri apenas ouvindo isso. As pessoas são simultaneamente complicadas e simples.

Mas o nosso objectivo é comover estas pessoas, comunicar com elas na esperança de uma eventual persuasão, e não podemos dar-nos ao luxo de “desmarcar” o nosso júri na vida real, como podemos numa sala de tribunal. Deveríamos abraçar a complexidade e a simplicidade da experiência humana, e isso é melhor feito ouvindo e tentando compreender como alguém chegou onde está.

A NECESSIDADE DE UMA MENTE ABERTA

Os júris da pena de morte são ainda mais difíceis de formar, porque temos todas as questões que abordamos acima, *além* da questão adicional de qual é a punição adequada se o réu for considerado culpado do assassinato subjacente e das circunstâncias agravantes.

(que qualificam o homicídio para a potencial imposição da pena de morte). Circunstâncias agravantes são aqueles fatores adicionais que levam um caso de homicídio a um caso de homicídio capital. Esses fatores diferem de estado para estado, mas normalmente incluem o fato de que o assassinato foi cometido durante a prática de outro crime, como roubo ou roubo, o assassinato foi cometido contra uma criança menor de uma certa idade ou o assassinato envolveu tortura. Os julgamentos são bifurcados na Carolina do Sul, o que significa que o primeiro julgamento visa determinar se o réu cometeu o ato de homicídio conforme é legalmente definido na Carolina do Sul. Então esse julgamento vai até o veredicto. Se todos os doze jurados concluírem por unanimidade, além de qualquer dúvida razoável, que o réu, de fato, cometeu homicídio, eles retornarão um veredicto indiciando tal. Depois, há um período de “reflexão” de vinte e quatro horas e, no final desse período de “reflexão”, um segundo julgamento começa para determinar se a punição adequada é a morte ou a prisão perpétua sem liberdade condicional.

A pena de morte é uma questão fascinante para debater e discutir em teoria. Como mencionei, mudei de ideia sobre o assunto algumas vezes ao longo da minha vida. Para a maioria das pessoas, envolve uma mistura de políticas públicas, espiritualidade, moralidade, economia e níveis de certeza. É complicado e se a sentença for efetivamente cumprida não há recurso. Vi uma sentença de morte ser executada. Eu assisti a uma execução. Há uma dupla finalidade na execução da sentença. Você é lembrado da finalidade da morte do ponto de vista da vítima e especialmente da perspectiva da família da vítima, caso ela decida comparecer. Mas também nos lembramos da finalidade do nosso próprio sistema de justiça para os condenados e da necessidade de acertar – sempre – porque não há recurso da execução de uma sentença de morte.

Portanto, em casos de pena de morte, você questiona o júri, assim como faz em outros tipos de casos criminais, mas há algo adicional que também acontece. Cada jurado é interrogado individualmente pelo juiz e pelos advogados do estado ou governo e pelos advogados do réu. É apenas um cidadão sentado na cadeira de testemunhas sendo questionado sobre algumas das perguntas mais pessoais e investigativas que você pode fazer.

pode ser perguntado. Normalmente, essas questões não são da conta de ninguém e certamente não são da conta do governo. Mas isso não é comum. Isto é para determinar se você está qualificado para julgar uma pessoa em um caso que pode resultar na execução dessa pessoa pelo governo estadual ou federal.

A seleção do júri começa com o potencial jurado sentado na cadeira das testemunhas, nervoso, não familiarizado com o processo, prestes a ser interrogado sobre assuntos muito pessoais por uma mulher ou um homem de túnica preta e depois por completos estranhos com formação em direito. Coloque-se na posição do juiz. O que você perguntaria? Como você começaria? O objetivo aqui não é a persuasão. O objetivo é a informação. Você não se importa com a posição do jurado em potencial sobre a pena de morte em um determinado nível. Você se importa que essa posição seja expressa de forma confiável, porque você confiará nas respostas a essas perguntas ao decidir quem “desmarcar” do júri.

Você começaria, talvez, deixando o jurado à vontade. “Senhor, ou Madame, não há resposta certa ou errada para a pergunta que estou prestes a lhe fazer. Precisamos simplesmente de uma resposta honesta. Seja qual for a resposta, ninguém tentará convencê-lo a adotar uma posição diferente. Só precisamos saber qual é a sua posição, ok? ***Quais são seus pensamentos e crenças gerais sobre a pena de morte?***”

Existem dois tipos de jurados que são excluídos do serviço em casos de pena de morte: aqueles que sempre dariam a morte e aqueles que sempre dariam a vida. Se você acredita que tirar uma vida resulta na perda automática da sua, você não é elegível para servir em um caso de pena de morte. Da mesma forma, se você acredita que ninguém tem o direito de tirar uma vida, incluindo o governo, então você não é elegível para servir em um caso de pena de morte. Francamente, isso é muita gente. As pessoas se sentem profundamente sobre este assunto e de forma adequada. Mas essa tábula rasa, essa neutralidade, essa capacidade de dizer sim e não, é indispensável. Se você não pode dar a morte, não importa quão hediondo seja o crime, como você pode julgar de maneira justa um caso que envolve se a pena de morte deveria ser o veredicto? Da mesma forma, se você acredita que todas as vidas são iguais e se você pegar uma, você deveria dar a sua, então

sua mente e não tem a objetividade necessária para o serviço em um caso de pena de morte.

Aprendi muito sobre pessoas que julgam sete casos de pena de morte e passam inúmeras horas entrevistando pessoas sobre o que acreditam e por que acreditam nisso.

As trocas abrem uma janela para a alma humana e como a mente processa crenças, sentimentos e fatos.

PROMOTOR: Senhor, você acha que poderia dar a vida ou a morte?

JURADO: Sim, provavelmente poderia, mas não poderia dar a morte em um caso de roubo ou de drogas.

PROMOTOR: Você entende que a morte nem seria uma opção em um caso de roubo ou de drogas, não é? Teria que ser um caso de homicídio com circunstância agravante.

JURADO: Ah, então isso não é dar a morte por roubar?

PROMOTOR: Não, senhor, você não pode dar a morte por roubo. Senhor, você poderia dar a vida e a morte, dependendo do que você acreditasse ser certo e justo?

JURADO: Não, eu só poderia causar a morte se a vítima fosse uma criança. Como se alguém matasse meu filho.

PROMOTOR: Senhor, você percebe que se alguém matasse seu filho, você não estaria neste júri?

JURADO: Eu não faria isso?

PROMOTOR: Não, senhor. Você não poderia participar de um júri quando a vítima fosse um membro da sua própria família.

JURADO: Bem, eu poderia dar se o filho de outra pessoa fosse morto.

PROMOTOR: Só se a vítima fosse criança?

JURADO: Não, na verdade não. Eu poderia dar, talvez, se o assassinato não tivesse sido em legítima defesa.

PROMOTOR: Senhor, você sabe que não recebe pena de morte por matar alguém em legítima defesa, não é? Matar alguém em legítima defesa nem sequer é crime, então não haveria veredicto de culpado e, portanto, não haveria audiência de sentença para você sequer considerar a punição.

Isso continua por dias e dias, tentando encontrar jurados que possam dar vida ou morte dependendo dos fatos. É isso que estamos tentando encontrar. Cidadãos de mente aberta que esperam e ouvem os factos e depois esperam e decidem sobre a punição. Esse é o processo pelo qual passamos em todos os casos, com o processo extra adicionado nos casos capitais. Mas certamente deveria fazer-nos apreciar a necessidade absoluta de ter uma mente aberta quando se trata de persuadir em geral. É difícil, senão impossível, persuadir alguém que não é persuadível. Todos nós já tivemos aquelas conversas em que você acreditava que seria mais produtivo sair e discutir com um carvalho. Pelo menos a árvore ouviria em silêncio.

INFLUÊNCIA DA EMPATIA

Há uma razão pela qual encorajamos os outros a não julgar, a menos e até que tenham caminhado um quilômetro no lugar de outra pessoa. Há uma razão pela qual dizemos que as pessoas não se importam com o quanto você sabe, até que saibam o quanto você se importa. Clichês são clichês por um motivo. Eles são verdadeiros e testados pelo tempo.

A razão é que a empatia é poderosa. A empatia nos conecta.
A empatia é uma ponte que você pode atravessar pelo resto da vida.

Miranda Aull era uma bela jovem de dezenove anos estrangulada até a morte em 2002 por Jeremy Knight depois de rejeitar seus avanços sexuais. Uma das coisas mais difíceis que você faz como promotor é reunir-se com a família após um homicídio. Na verdade, não existem palavras adequadas quando os pais perdem um filho, mas o encontro entre os procuradores e os familiares sobreviventes é importante para que a família saiba o que esperar em termos do processo de justiça criminal.

Miranda tinha dois pais maravilhosos e amorosos. O pai dela, Eddie Aull, veio ao tribunal para nosso primeiro encontro. E foi curto. Acho que o Sr. Aull nem se sentou. No entanto, nunca esquecerei o que ele disse antes de partir. Ele disse que “não tinha certeza se um homem branco atribuiria valor à morte de uma jovem afro-americana” e então foi embora. Havia meia dúzia de promotores

em nosso escritório capaz de lidar com um caso de homicídio, mas quando o Sr. Aull deixou meu escritório decidi atribuí-lo a alguém que eu sabia que atribuiria valor à vida de sua filha e, no processo, atribuiria valor à dor que ele e sua esposa estavam sentindo . Eu atribuí isso a mim mesmo.

Ao longo desse julgamento, houve realmente dois júris. Eram as doze mulheres e homens que decidiriam o caso. Esse foi um júri. Depois havia o casal sentado na primeira fila, atrás da mesa do promotor, assistindo ao julgamento, observando o promotor, observando para ver se nosso sistema de justiça atribuía valor à vida de seu precioso filho. Esse foi um júri igualmente importante para mim. Um júri teve que ser convencido, sem sombra de dúvida, de que Jeremy Knight assassinou Miranda. O outro júri? Eles só precisavam ser convencidos de que o sistema de justiça e os seus vários componentes valorizavam a vida da sua filha.

Vi o Sr. Aull vários anos depois no estacionamento do correio. Nos abraçamos como amigos. Em 2019, Jeremy Knight estava de volta ao tribunal tentando anular o veredicto do júri e sua sentença de prisão perpétua sem liberdade condicional. Estive no tribunal apenas algumas vezes desde que saí em dezembro de 2010. Mas voltei para esta audiência.

Não voltei ao Tribunal do Condado de Spartanburg porque fui uma testemunha indispensável no julgamento de alívio pós-condenação de Jeremy Knight. Voltei depois de todos esses anos porque queria que Eddie Aull soubesse que ainda valorizo a vida de sua filha. Não como promotor, porque não o sou mais, mas como pai, porque ele e eu sempre seremos pais de filhas, não importa há quanto tempo uma filha nos abandonou. Eu queria que Eddie soubesse que, embora eu não tenha ideia de como é perder uma filha e rezo para que nunca saiba, posso respeitar o fato de que ele passou por algo que arrasou a alma e porque isso nunca o deixará, nunca deveria. me deixe também.

Havia um culto à luz de velas para as vítimas de crimes todo mês de dezembro, quando eu era promotor. Nosso xerife local e sua equipe de defensores das vítimas planejaram este evento para que aqueles que perderam entes queridos pudessem se unir. E então eu fui. Às vezes eu falava; às vezes eu não. Ninguém jamais se lembrará de uma palavra que eu disse. Elas vão

lembre-se de que me importei o suficiente para ir. Não há palavras para os pais que perderam um filho devido à violência. Não há palavras para um marido que perdeu a esposa para um motorista bêbado. Não há palavras para os entes queridos que esperaram anos e anos pela prisão no caso com quem convivem de hora em hora. As pessoas não esperam que você tenha a coisa certa a dizer. Basta que você se importe o suficiente para ouvir e estar presente.

Então, sente-se.

Ouçã pessoas reais.

Saiba como eles pensam.

Saiba o que eles pensam.

Saiba por que eles pensam isso.

E então – se for possível – sinta o que eles sentem.

É aí que está o mundo real.

CAPÍTULO 5

O ÔNUS DA PROVA ESTÁ NO PUDIM

VOCÊ TEM UM SEGUNDO?

Agora você está no caminho certo para identificar seu objetivo, seu propósito, sua meta final. Você também conhece (ou está em processo de coleta) todos os fatos relevantes que sustentam sua posição e passou algum tempo considerando o outro lado da questão ou solicitação. E você fez isso por dois motivos: (1) isso o tornará melhor na comunicação de seu próprio objetivo e (2) talvez haja sabedoria na reflexão e na avaliação no que se refere à nossa própria posição.

Você também tem uma noção clara de quem ou qual grupo está tentando mover, persuadir ou convencer. Em outras palavras, você sabe quem é o seu júri e passou algum tempo avaliando sua natureza.

O que agora?

Agora vem a calibração. Agora é avaliar o quão alcançável é o seu objetivo, determinando o quão pesado ele é.

Quão convincente você precisa ser? Quanta persuasão é suficiente para levar a pessoa ao ponto que você está tentando defender? Chame isso de ônus da prova. Chame isso de padrão probatório. Chame isso de "Quão bom eu preciso ser?" Independentemente de como você a chame, a questão se resume a: **de quanta evidência e defesa precisarei para vencer esta discussão e atingir meu objetivo?** Casar o ônus da persuasão ou o ônus da prova com seu objetivo final é imperativo

para sucesso. Também é intuitivo para a maioria de nós. Quanto maior a pergunta, mais convincente você precisa ser. Quanto mais controversa a questão, melhor você precisa ser em termos de persuasão. Quanto menor for a pergunta ou menor for o problema, mais você poderá escapar com menos fatos e menos persuasão.

Sheria Akins Clarke era advogada investigativa do Comitê de Ética da Câmara quando a conheci. O Comitê de Ética da Câmara é a atribuição menos desejável em todo o Congresso, isto é, para os membros. Você não está apenas investigando seus colegas por violações das Regras da Câmara (não conduta criminosa, veja bem, mas violações das próprias Regras da Câmara), mas a tarefa consome muito tempo e é totalmente confidencial. Em outras palavras, você fica em uma sala com um punhado de outros membros por horas e, quando sai, não pode discutir nenhum aspecto disso com ninguém que não faça parte do Comitê de Ética da Câmara. Não muito diferente do processo de seleção do júri que discutimos, você está convocado para esta tarefa. Você não é voluntário! Então, uma tarde, quando o presidente da Câmara, John Boehner, sentou-se ao meu lado no plenário da Câmara e disse: "Preciso que você faça algo por mim. Preciso que você atue na Ética da Casa", concordei. Se o presidente da Câmara dos Deputados lhe pedir para fazer algo, você terá que fazê-lo. Foi o que pensei, pelo menos.

Mesmo que o "não" fosse uma opção, eu não a teria exercido. Sim, é difícil e ingrato. Mas é também o comitê menos partidário e mais apolítico do Congresso. Eu gosto disso. Os membros, de ambos os lados, assumem a responsabilidade de investigar e julgar de forma justa e justa as alegações de má conduta dos membros. Quando penso no governador do Colorado, Jared Polis, não penso nas nossas muitas diferenças políticas; Penso no tempo que passamos juntos no Comitê de Ética da Câmara. O mesmo acontece com Anthony Brown, de Maryland, e Ted Deutch, da Flórida. Sim, todos os democratas e todas as pessoas atenciosas de quem eu gostava e respeitava. Podemos ser tão partidários quanto quisermos fora da sala da comissão, mas algo refrescante aconteceu quando as portas foram fechadas e a justiça era o objectivo singular.

As reputações estão em jogo. A integridade da Câmara está em jogo. A confiança do público, reconhecidamente no nível mais baixo de todos os tempos, no que diz respeito

Congresso, também está em jogo.

Funciona assim. Alguém do conselho investigativo, como Sheria Akins Clarke, faria as investigações preliminares para o comitê e depois apresentaria aos membros por meio de um relatório oral nas reuniões dos membros do comitê. A primeira vez que ouvi Sheria falar em uma reunião do Comitê de Ética, ela era centrada nos fatos, econômica no uso das palavras e antecipou a maioria das perguntas dos membros antes de nós as fazermos – todas as três qualidades realmente boas para se ter.

Então, fiz o que fiz durante a maior parte da minha vida profissional: quando vejo uma mulher ou um homem com um conjunto único de habilidades, faço uma nota mental para manter essa pessoa em mente se as circunstâncias da vida permitirem uma abertura para ela ou ela. ela pode estar qualificada. Quando o Presidente Boehner me pediu para liderar o Comitê Seleto sobre os Eventos que Cercaram o Ataque Terrorista de 2012 em Benghazi, na Líbia, pedi a Sheria que se juntasse à investigação. Quando o congressista Jason Chaffetz deixou a presidência do Comitê de Supervisão e Reforma do Governo e eu terminei seu mandato, Sheria ingressou no comitê como diretora de gabinete. Quando deixei Washington, DC, e voltei para a Carolina do Sul para exercer a advocacia, Sheria, seu marido, Jevon, e seus três lindos filhos também vieram para a Carolina do Sul.

Há uma coisa em particular em que ela é incrível. Sheria é indiscutivelmente a melhor do mundo em desalinhar intencionalmente o ônus da prova com o objetivo. É imperativo calibrar corretamente o ônus da prova ou da evidência com o objetivo. Desalinhar intencionalmente os dois – na maneira como ela faz isso – é ainda mais eficaz.

“Trey, tenho um grande favor a pedir. Eu entenderei se você não conseguir fazer isso. Eu gostaria de nem precisar perguntar. Não tenho mais para onde recorrer.”

Essa é uma declaração introdutória bastante típica de Sheria.

Então, é claro que você está pensando a mesma coisa que eu. Ela vai pedir para minha esposa e eu tomarmos conta dos três filhos deles por um mês, enquanto ela e Jevon vão para as Ilhas Cayman. Ou ela vai me pedir para ir ao nefrologista para determinar se sou compatível

para um membro da família que precisa de um transplante de rim. Ou, o maior pedido de todos, ela vai pedir meu taco Odyssey # 7 emprestado (que ninguém tem permissão para olhar, muito menos tocar ou pegar emprestado).

Mas não é isso que se segue. O que se segue geralmente é “Posso pegar uma caneta emprestada? O meu parou de funcionar. Ou “Você tiraria uma foto com um estagiário que está saindo hoje para voltar para a faculdade?”

O predicado que ela estabelece está tão fora de sincronia e desalinhado com a solicitação que você fica aliviado com o tamanho da solicitação e a atende imediatamente. Ela o prepara demais para o pequeno pedido e sua mente fica tão aliviada com o pequeno pedido que você o atende instintiva e imediatamente.

E todos nós também já experimentamos o outro lado dessa moeda, e é devastadoramente ruim quando se trata de tentar mover ou persuadir alguém.

Faço compras em nossa casa quase todos os sábados. Minha esposa, professora, trabalha muito durante a semana, então é algo que posso fazer para facilitar a vida dela.

Ok, esse não é realmente o motivo, mas me senti melhor escrevendo. A verdadeira razão é que ela é a pessoa mais querida e popular da nossa cidade natal, e ela leva horas e horas para passar pela lista porque as pessoas a param em todos os corredores da loja. Já houve momentos em que ela colocou um produto no carrinho e ainda estava na loja, sem nem terminar a lista, o produto chegou ao prazo de validade! Na verdade não, mas parece que sim.

Então, faço as compras e de vez em quando encontro pessoas bem-intencionadas cuja calibração está completamente dessincronizada entre o que procuram e o que podem me convencer.

"Ei, Trey, você tem um segundo?"

O que “segundo” faz você pensar? Pergunta fácil, resposta fácil, certo?

“Claro”, eu digo.

“Qual é a origem do mal e, se a verdade objetiva existia antes de um terço dos anjos serem expulsos do céu, qual é a fonte desse mal objetivo que eles escolheram e que levou à sua expulsão?”

“Umm... o que você acabou de dizer? Estou tentando ler a caligrafia da minha esposa (os artistas têm uma caligrafia distorcida) e se essa versão do molho Alfredo existe em algum lugar que não seja na mente dela – você está me fazendo uma pergunta que atormentou grandes filósofos durante séculos?”

Ou talvez o cavalheiro que pergunta se você se importaria de comparecer à reunião de família (não a sua) e informá-los sobre o que está acontecendo em Washington?

“Bem, não tenho certeza se posso. Onde é sua reunião de família?”

“Está em Nebraska.”

Essas solicitações não estão sincronizadas com a realidade. O fardo de convencer alguém a parar por “um segundo” no supermercado e discutir a origem do mal ou a comparecer à reunião de família a mil milhas de distância é incrivelmente alto. E você fica imediatamente ciente de que não há correlação entre o que está sendo pedido e as chances de você fazer o que é solicitado.

Como regra geral, quanto menor for a pergunta, menor será a quantidade de fatos e de persuasão necessária; mas quanto maior for o pedido — quanto maior for a tentativa de persuadir ou mover alguém de uma posição para outra — maior será a quantidade de prova e convencimento.

De uma forma incomum, refletindo uma parte da natureza humana que sou impotente para explicar, a maneira de Sheria desalinhar intencionalmente sua pergunta com o que se espera de mim tem um efeito mais amplo. Estou condicionado a dizer “sim” quando ela pede alguma coisa. Estou condicionado a apreciar seu reconhecimento tácito de que ela está realmente pedindo algo. Portanto, esse condicionamento para dizer “sim” em pequenas coisas me torna mais propenso a dizer “sim” em solicitações maiores.

Há uma crença, ou uma confiança, se preferir, de que, porque ela calibrou cuidadosamente o que pediu no passado, então tudo o que ela pedir no futuro seria igualmente calibrado de forma apropriada e, portanto, eu deveria conceder. Ser uma boa administradora de solicitações menores faz dela, pelo menos na minha opinião, alguém em quem se pode confiar nas solicitações maiores.

É um pouco parecido com o que meu pai costumava fazer quando eu era jovem. Se ele pegasse algo emprestado, ele o devolvia em melhor estado do que o encontrou. Se ele pegava emprestado o caminhão de alguém, ele o deixava mais limpo e com mais gasolina do que quando o recebeu. Se ele pediu um dólar emprestado, ele devolveu pelo menos um dólar e talvez mais. É semelhante à confiança. As pessoas que apreciam de forma real e genuína o que estão pedindo têm maior probabilidade de obter a resposta que desejam do que alguém que pede um segundo e demora trinta minutos.

A ESCALA DESLIZANTE DO ÔNUS

O que é mais importante pra você? Quais crenças são mais sacrossantas em sua mente? Para muitos de nós, seriam nossas crenças espirituais ou teológicas. Assim, embora possamos rejeitar uma palestra de alguém sobre as suas crenças, ou uma tentativa de proselitismo, ou talvez até rejeitar um convite para frequentar um local de culto que não seja o nosso, talvez estejamos abertos a ler um artigo ou a participar num evento social em aquela mesma casa de culto. Quando você começa a se comunicar com alguém sobre um assunto novo ou antigo, você deve ter uma ferramenta interna de calibração que esteja constantemente funcionando e se ajustando. Com isso quero dizer que você deve avaliar exatamente o que está pedindo a essa pessoa e o significado do que está pedindo. Você deve respeitar a seriedade com que as pessoas mantêm certas convicções e crenças. E se você sentir que está pedindo demais, abaixe imediatamente o pedido. É muito melhor começar aos poucos e ir aumentando gradativamente. Mas às vezes erramos o alvo.

Talvez queiramos que alguém participe de uma reunião sobre um novo produto ou uma nova oportunidade financeira. Você nunca pediria o investimento primeiro. Você pede uma mente aberta, uma disposição para ouvir.

Até a maneira como formulamos nossos comentários iniciais dá o tom certo ou errado. Quando lhe perguntam: “Você já pensou...” ou “Você está aberto a ouvir...” sobre um assunto, você provavelmente terá uma reação decididamente diferente do que se a pessoa com quem você está se comunicando começasse de uma forma mais declarativa ou dogmática, como um “você deveria” ou “na realidade”. Há uma razão pela qual eu

comece muitas frases com “Você está aberto para...?” Ninguém se considera fechado. Então é claro que eles querem ser “abertos”.

O fardo da persuasão para me fazer “considerar” algo ou estar “aberto” a algo é muito menor do que fazer com que eu aceite ou participe de algo. Isso é verdade para a maioria de nós.

Se for importante o suficiente para você mencionar o assunto, você pode presumir com segurança que é importante o suficiente para a pessoa com quem você está se comunicando, para que ela também tenha algumas convicções firmemente enraizadas. Se você for resoluto em sua própria mente, há igualmente boas chances de que eles sejam resolutos em suas próprias mentes. Portanto, a correlação entre o que você está pedindo e o nível de prova que se espera que preencha a lacuna entre a solicitação e a aceitação deve ser quase exata.

Mais uma vez, o processo de justiça criminal revela-se útil.

O que é necessário, do ponto de vista probatório, para um policial parar alguém na rua e fazer uma pergunta? Já se perguntou isso? O que é necessário para que um policial se aproxime de você e faça uma pergunta? Não muito, se é que existe alguma coisa. Os policiais são livres para abordar os cidadãos e perguntar se eles têm um minuto.

Da mesma forma, na vida somos bem-vindos para abordar amigos, estranhos, familiares ou colegas de trabalho. Mas precisamos de compreender que a nossa liberdade de abordá-los é correspondente à sua liberdade de dizer “Não, este não é um bom momento”.

Que tal pedir a um motorista já parado por uma infração de trânsito legítima permissão para revistar o carro? Mais uma vez, são necessárias muito poucas provas para perguntar, porque o condutor pode dizer “não” e a investigação geralmente termina aí. Isso é chamado de “consentimento”. Você pode consentir ou não, mas quase não há evidências necessárias apenas para perguntar. É o mesmo que perguntar a alguém se ele está “aberto” a algo ou disposto a “considerar” algo.

Que tal informar ao mesmo motorista que você sente cheiro de maconha e, enquanto o motorista estiver livre, você pode chamar um canino para farejar o perímetro do carro em busca de substância controlada? Quanta evidência é necessária antes que um policial possa ligar

um canino para “vasculhar” o perímetro do seu carro pelo cheiro? A lei chama isso de “suspeita articulável”. É pouco mais que um palpite, mas não muito mais. Deve haver alguma justificativa para deter o carro, mas você, o motorista, está livre para ir. Com certeza, você não tem carro para dirigir até que a cheirada canina acabe, mas você pode, pelo menos em teoria, começar a andar. Numa escala de 0 a 100, é necessário 0 para pedir consentimento para pesquisar. É preciso 0 para perguntar a um pedestre se ele tem um segundo. É preciso mais, mas não muito mais, para chamar um canino para pegar o carro.

Mantendo a nossa escala numérica, digamos que seja de 20 a 25 numa escala de 0 a 100 para o que chamamos de um nível de prova igual a uma “suspeita articulável”.

O que é preciso para prender alguém? O que é necessário para obter um mandado de busca de um juiz para revistar uma casa ou empresa? É necessário o que a lei chama de “causa provável”. Isso não significa que a pessoa “provavelmente cometeu o crime” ou que “provavelmente existirão provas de um crime ou contrabando”. A causa provável é mais do que um palpite, mas menos de 50% de certeza. Isso não é um ônus de prova muito alto, não é? A maioria dos nossos concidadãos ficaria surpreendida ao saber que pode ser preso ou ter a sua casa revistada com base numa quantidade de provas com menos de 50% de certeza. Mas esse é o padrão.

Numa escala de 0 a 100 por cento, a causa provável seria superior a 35 por cento, mas inferior a 50 por cento.

Vamos nos afastar do sistema de justiça criminal e dar uma olhada em nosso sistema de justiça civil. Como devem saber, o sistema de justiça civil — embora de vital importância — é muito distinto do domínio criminal.

Pense em lutar pela liberdade quando você pensa em crime. Pense em lutar por dinheiro quando você pensa civilizado.

Disputas contratuais, casos de negligência automobilística, casos de negligência médica ou legal, casos de escorregões e quedas e casos de responsabilidade civil são apenas alguns dos tipos de assuntos tratados no lado da justiça civil do nosso sistema de justiça. Novamente, este lado civil é muito importante, mas muito diferente.

Uma das principais diferenças está no ônus da prova ou no ônus da persuasão. Em casos civis, você deve convencer o júri de que algo é mais provável do que não. Chamamos isso de “preponderância” de

a evidência, mas em seus termos mais simples, é se qualquer assunto é mais provável de ser verdadeiro do que não, ou mais provável de ter acontecido do que de não ter acontecido.

Alguns acreditam erroneamente que isso equivale a 51% numa escala de 1 a 100%, mas não é. Mesmo isso é muito alto. São 50,1 por cento.

Imagine um conjunto de escalas perfeitamente niveladas. Agora, em sua mente, coloque uma pena ou um barbante em um lado da balança. Vê aquele leve movimento, tão leve que quase não é discernível? Isso é uma preponderância. Não é um nível particularmente elevado de prova ou persuasão e é eminentemente alcançável no mundo real. Se você está tentando convencer um colega de trabalho a comer italiano em vez de mexicano no almoço, a preponderância será suficiente para vencer.

Ocasionalmente, num tribunal, você se deparará com um ônus da prova chamado evidência “clara e convincente”. É raro que você precise desse nível de persuasão em um tribunal, mas é comum que você precise disso na vida real, por isso vale a pena abordar. Você está pensando em mudar de emprego? Você está pensando em fazer faculdade na cidade ou fora do estado? Você está pensando em mudar de residência, com todas as dores de cabeça que acompanham essa decisão?

Aquela pena ou corda que colocamos na balança da justiça anteriormente não seria e não deveria ser suficiente para influenciar você. Você precisa de mais do que isso. Estas são grandes decisões e o nível de convencimento – seja de você mesmo ou de outros – deve ser correspondentemente grande.

Nas questões importantes que você provavelmente discutirá ou tentará persuadir os outros, essa deve ser a meta realista a ser definida em sua mente. Você consegue combinar fatos com um júri de mente aberta, disposto e capaz de se comover, e convencer alguém de que você está claramente correto? Numa escala de 1 a 100 por cento, 75 por cento é “claro e convincente” e deve mais do que cumprir o seu ônus da prova.

O avô de todos os encargos probatórios está “além de qualquer dúvida razoável”. Você já ouviu essa frase com frequência se assiste a dramas de tribunal ou programas de lei e ordem. É o ônus exigido em todos os casos criminais. A questão é: “O que significa 'além de um

dúvida razoável' significa e quando e como podemos alcançá-la?" - e essa é uma pergunta realmente boa que a maioria dos advogados nem seria capaz de explicar a você.

Na verdade, em alguns tribunais os advogados não estão sequer autorizados a sugerir ou dizer ao júri o que essa frase significa. Cabe ao juiz fazer isso. Mas isso não nos ajuda muito, não é? Especialmente se não houver nenhum juiz presente na próxima vez que você jantar de Ação de Graças com sua família ou sogros e você sentir uma oportunidade de se comunicar e convencer. Felizmente, existem algumas maneiras sensatas de encarar esse padrão probatório e de como entendê-lo em seus termos mais simples. Uma dúvida razoável é aquela que faz você parar e pensar em não avançar em um assunto sério da vida.

Talvez eu pudesse convencê-lo a investir US\$ 100 em uma nova empresa start-up. Quem não arrisca não petisca. O risco é baixo se você estiver errado. E se eu pedisse para você investir US\$ 10.000 nessa mesma empresa? Isso vai exigir que você esteja mais convencido, porque as consequências de estar errado são mais graves. E se eu lhe pedisse para investir todo o dinheiro pelo qual você trabalhou tanto e reservou para a educação de seus filhos? Quão convencido você precisaria estar então? Muito convencido.

Agora estamos começando a ter uma noção do que é "além de qualquer dúvida razoável". Alguém que estiver lendo este capítulo dirá para si mesmo: mesmo isso não é suficiente para eu arriscar o fundo da faculdade dos meus filhos. Quero ter certeza além de **qualquer** dúvida. Esse é um padrão impossível e porque não podes esperar alcançá-lo quando chegar a tua vez de convencer, deves ter cuidado para não exigir que outros cumpram um padrão que tu próprio não conseguirias cumprir.

Você não sabe tudo o que há para saber sobre quase tudo. Então, como você poderia estar convencido sem qualquer dúvida?

Parte de persuadir os outros é estar aberto a ser persuadido, o que significa que você está vigilantemente atento a qualquer fato novo ou evidência não considerada anteriormente. Se há sempre potencial para novos factos e novas provas, então há sempre potencial para alguma dúvida. E, portanto, mesmo quando se trata de declarar alguém culpado dos crimes mais hediondos e impor os mais graves de todos

punições, o padrão de prova não é – porque nunca pode ser – acima de qualquer dúvida. A dúvida tem que ser razoável. A dúvida deve ser aquela à qual você possa anexar uma apreensão fundamentada e ponderada.

Então, o que faria você parar em uma decisão importante na vida? Essa é a forma defensiva de olhar para “além de qualquer dúvida razoável”. A maneira afirmativa de encarar a questão é: você está firmemente convencido? Não apenas convencido, mas **firmemente** convencido. Em uma escala de 1 a 100%, seria 95% de certeza no que você está dizendo ou fazendo. Está alto. É exigente. É o mais próximo da certeza que provavelmente chegaremos. E é suficiente para os crimes mais graves e para as punições mais graves que a nossa sociedade impõe. Portanto, se o reservarmos para os assuntos mais sérios do domínio da justiça criminal, faz sentido que o reservemos também para os assuntos mais sérios da vida, certo? Terminar ou não um longo relacionamento ou amizade?

Casar ou não com alguém? Divorciar ou não alguém? Mudar ou não de religião? Haverá poucos assuntos na vida que exijam prova, evidência ou persuasão além de qualquer dúvida razoável, mas você deve saber quais são esses assuntos com antecedência e ajustar seu nível de prova de acordo.

A dúvida é fácil de criar e difícil de superar. Tenha isso em mente à medida que continuamos a jornada em direção à persuasão.

Portanto, fique atento quando os outros plantam as sementes da dúvida sobre suas próprias idéias e também esteja atento a como plantar essas sementes quando precisar.

Uma última observação sobre o ônus da prova. Embora nunca mude no meio de um julgamento, muda o tempo todo na vida real. Algo que nos parece tão pequeno e trivial pode ser de suprema importância para a pessoa com quem estamos nos comunicando. Então, precisamos reajustar nosso nível de persuasão, literalmente no meio da conversa. Algumas pessoas têm pontos cegos, irritações e medos ou concepções irracionais. Podemos lamentar o facto de terem aquelas áreas incomuns onde são necessários níveis desproporcionais de factos ou provas para vencer, mas isso não muda a realidade de que uma discussão que deveria ser fácil de ter se transformou em algo mais. Ao ouvir e observar, seja um indivíduo, um júri de

doze, o adversário político, ou uma sala de conferências cheia de colegas, podemos sentir que precisamos de mais; ao sentirmos essa necessidade de mais, podemos ajustar a suficiência das nossas evidências para aumentar e atingir o nível de persuasão.

Então, lembre-se que na sua escala de ônus da prova é o seguinte:

Consentimento: 0 por

cento Suspeita articulável: 20 a 25 por cento

Causa provável: 35 a 50 por cento

Preponderância: 50,1 por cento

Clara e convincente: 75 por cento

Além de qualquer dúvida razoável: 95 por

cento Além de qualquer dúvida: Ha! Impossível.

Mas isto leva-me a perguntar: Porque é que na arena política moderna agimos como se o nosso fardo devesse recair sobre o limite exterior do espectro da nossa oposição – para além de qualquer dúvida razoável e, injustificadamente, para além de qualquer dúvida? E, alternativamente, cair em 0 por cento de evidência para aqueles que concordam e ratificam as nossas crenças?

Não posso falar pelas experiências de todos os membros, mas posso falar das minhas enquanto estive no Congresso. Achei que o ônus da persuasão – a quantidade de evidências necessárias para algo como co-patrocinar um projeto de lei ou trabalhar juntos em uma questão importante – seria bem pequeno. Simplesmente não é tão difícil encontrar algo em que duas pessoas concordem, mesmo que estejam em extremos diferentes do espectro político. Os membros têm opiniões diferentes sobre o papel do governo federal, o escopo dessa função e como implementar essas funções e escopos, com certeza, mas certamente há ***algo que*** podemos encontrar que vale a pena buscarmos juntos.

A boa notícia é que isso acontece mais do que se imagina em Washington: a vontade de trabalhar juntos de forma privada. A má notícia é que não recebe muita atenção (pelo menos por parte da Câmara) porque o ambiente político em que nos encontramos atualmente

Isso faz com que os riscos dessa cooperação muitas vezes superem os benefícios potenciais de tornar essa cooperação significativa ou pública. Havia muitos democratas com quem me sentia confortável em trabalhar, apesar das nossas diferenças ideológicas gerais, porque eram honestos nas nossas relações interpessoais; suas motivações (pelo que pude perceber) eram orientadas por políticas públicas e não por políticas. Nas minhas próprias experiências, esses membros incluíam Tulsi Gabbard, do Havaí; Kyrsten Sinema, então membro da Câmara e agora senador pelo Arizona; Cedric Richmond, da Louisiana; Zoe Lofgren da Califórnia; Hakeem Jeffries, de Nova York; Peter Welch, de Vermont; Kathleen Rice, de Nova York; e Stacey Plaskett das Ilhas Virgens dos EUA.

Mas o membro do lado democrata com quem mais conversei sobre questões legislativas e políticas foi Joey Kennedy, de Massachusetts. É provável que Joey e eu nunca votemos um no outro; nem deveríamos. Temos opiniões diferentes sobre uma série de questões. Mas ele é trabalhador, consciencioso, sincero e está disposto a ouvir. Ele também é apaixonado e bem informado sobre as questões mais próximas a ele. Eu o contrataria em um momento difícil para qualquer trabalho que exigisse integridade e perseverança e espero que ele me considerasse o mesmo.

Na política de hoje, o peso da persuasão para se convencer de que vale a pena procurar soluções através do corredor é mais difícil do que costumava ser e mais difícil do que deveria ser. Quase tudo na política exige agora provas incontestáveis para os nossos críticos e pouca, ou nenhuma, prova para os nossos apoiantes. Esperemos que possamos regressar aos dias da escala móvel, onde os trabalhos pesados exigem um convencimento significativo e as mentes podem permanecer abertas. Porque nem tudo deve ser uma tarefa impossivelmente pesada ou uma balança vazia.

CAPÍTULO 6

APRENDER A FALSAR SINCERIDADE, NÃO HÁ NADA QUE VOCÊ NÃO POSSA FAZER

OS PODERES ÚNICOS DA AUTENTICIDADE

Dos muitos conselhos que o juiz Ross Anderson me deu, um foi o mais simples: “Faça tudo o que David Stephens faz no tribunal”.

Você não conhece David Stephens. Ele é ex-procurador estadual e recentemente aposentado promotor federal na Carolina do Sul. Ele é da velha escola e subiu nas trincheiras de uma maneira que poucos fazem mais. Tentativa após tentativa após tentativa. David perdeu mais julgamentos do que a maioria dos promotores jamais tentará – ganhando e perdendo juntos. Ele também é o melhor litigante que já vi. Ganhar não é igual a bom. Bom é igual a bom, e David era o melhor. Ele era bom porque era autêntico. Os júris acreditaram nele, os juízes confiaram nele e o advogado de defesa o respeitou.

No início da minha carreira como procurador, tentei descobrir-lhe como ser um persuasor eficaz e, por fim, pedi-lhe que me contasse o segredo para ser excelente num tribunal. Primeiro, ele murmurou algo sobre como um carpinteiro tem que ser bom com martelo e serra (traduzido: ***Você precisa conhecer as regras de evidência***). Ele resmungou mais alguma coisa sobre conversar com pessoas reais (traduzido: ***Amplie o círculo de pessoas com quem você interage para ficar exposto a uma seção transversal da comunidade***). Por último, ele murmurou

algo sobre sinceridade e credibilidade. Esta eu ouvi em alto e bom som: “O segredo para ser um bom comunicador, Trey, é a sinceridade.

Depois que você aprende a fingir isso, não há nada que você não possa fazer.”

Vou me lembrar desse conselho muito depois de esquecer os nomes dos meus filhos ou até que ponto acertei um ferro 7. É o melhor conselho que você receberá sobre comunicação eficaz e o mais difícil de aperfeiçoar.

Você não pode “fingir” sinceridade, é claro, mas entendi o que ele quis dizer. Se você não acredita no que está dizendo, ninguém mais acreditará. Se você não investir no que está vendendo, ninguém mais o fará. Se você não é apaixonado por aquilo em que acredita, é provável que a pessoa com quem você está brigando verbalmente não o seja, e a paixão é essencial se você estiver engajado em um raciocínio apaixonado.

Então, você mesmo acredita no que afirma acreditar? Por que você acredita nisso? Há quanto tempo você acredita nisso? O que fez você acreditar nisso? Que opções você considerou além de acreditar?

Você consegue comunicar aquilo em que acredita de uma forma convincente e, se não conseguir, quais são as chaves para aprender a comunicar de forma convincente?

As emoções são importantes na busca pela sinceridade. As emoções são melhor utilizadas para aumentar e complementar outras ferramentas de persuasão – como factos, racionalidade e lógica – em vez de serem uma ferramenta isolada.

Mas as emoções são poderosas e funcionam quando se trata de emocionar as pessoas. A chave para a persuasão mais eficaz e duradoura, entretanto, é ir fundo na reserva de seus sentimentos e emoções e conectá-los a um preceito mais amplo ou a uma crença fundamental. Seja emocionado com a justiça, seja emocionado com a justiça, seja emocionado com a oportunidade ou a educação. Não **seja simplesmente emocional**. Para serem eficazes, as emoções não podem ser projetadas – elas devem ser sinceras – e a melhor maneira de ter emoções sinceras é conectar essa emoção a alguma crença ou verdade maior. Emoções fabricadas ou superengenhadas, por outro lado, não apenas não ajudam, como são destrutivas para o que você está tentando realizar.

Todos já estivemos presentes no casamento ou no chá de bebê onde o casal recebe a vigésima sétima espátula ou a quinquagésima terceira caixa de lenços umedecidos do dia. A reação deles faz você pensar que eles receberam

o Diamante Esperança. É difícil parecer entusiasmado com uma espátula ou lenços umedecidos, então, embora possamos dar uma folga, isso dificilmente é persuasivo ou crível.

Então, e se você achar que algo é importante, mas estiver tendo dificuldade **em senti-lo**? Como você espelha as características da realidade nos dias em que não sente tudo o que investiu no seu tema?

E os dias em que você acredita em alguma coisa, mas é difícil evocar a paixão? Bem, isso acontece na maioria dos dias, não é? Não organizamos antecipadamente todos os nossos esforços de comunicação ou persuasão. Sabemos que, no jantar de Ação de Graças, é provável que a política surja, mas não planejamos necessariamente que a política surja no estacionamento do shopping.

David Stephens não estava nos dizendo para literalmente “fingir sinceridade”, porque você não pode, por definição, falsificar autenticidade, e se você for suspeito de tentar fazê-lo, seu júri irá julgá-lo com severidade. Já ouviu o termo “lágrimas de crocodilo”? “Lágrimas de crocodilo” é uma expressão que usamos quando alguém está fingindo emoção real, fingindo sinceridade – fingindo empatia, compaixão ou tristeza. O termo vem da antiga crença de que os crocodilos choram enquanto comem suas presas. Há uma razão pela qual ainda usamos esse termo e ele não é gratuito. A emoção real se move. Emoções inventadas repelem. Quando a emoção é real, ela é poderosa. Quando a emoção é planejada, ela é destrutiva.

Então, o que David Stephens quis dizer? Simplesmente isto: seja sincero, genuíno e autêntico sempre que puder. Nos dias em que for difícil senti-lo plenamente, modele as características que ilustram a sinceridade. Você não está “fingindo” com lágrimas de crocodilo. Você está, pelo contrário, tão investido no desejo de modelar o interesse, a empatia e a capacidade de se relacionar que está disposto a fazer o esforço tanto consciente quanto subconscientemente.

Sem tentar soar como um romance Harlequin, é um pouco como amor. Há dias em que o amor é a emoção mais vívida que você já sentiu... e há dias em que é um compromisso, independentemente de como você se sente. Mas isso não descarta a existência do amor, só porque alguns dias você realmente precisa trabalhar para isso.

Da mesma forma, eu costumava me perguntar como as vendedoras e os vendedores poderiam ficar entusiasmados com a venda de produtos abaixo do ideal. Mas talvez o

cara que vende um aspirador de pó de qualidade inferior não está vendendo o aspirador de forma alguma. Talvez ele esteja vendendo valor. Talvez vender aspiradores lhe dê mais tempo com a família do que em seu último emprego. Talvez um aspirador de qualidade superior tenha passado pela pata de seu cachorro e machucado o garotinho, e o aspirador abaixo do ideal nunca poderia causar tanto sofrimento. Se você não gosta do aspirador em si, venda aquilo que o apaixonou.

A paixão em casos de assassinato não é difícil de evocar. A paixão por crimes contra crianças ou populações vulneráveis não é difícil de experimentar. Mas casos diários de drogas? Como você consegue ser sincero, autêntico e confiável em relação a apenas mais uma posse com intenção de distribuir substâncias controladas?

Você encontra **outra** coisa pela qual se apaixonar. Certamente existe algum preceito fundamental ao qual você pode se agarrar.

David Stephens, em casos de drogas, falava sobre um “vento maligno que varre os parques infantis e os pátios das escolas da América, juntando vidas no seu rasto”. Isso era algo pelo qual ele poderia ser apaixonado e, portanto, sincero e autêntico. Foi mais do que apenas mais uma parada de carro na interestadual, com uma cheirada canina e um compartimento escondido no porta-malas cheio de cocaína. Ele tinha feito uma centena delas. Ele encontrou um princípio, um ideal ou um preceito sobre o qual poderia ser consistentemente sincero. Não é difícil obter uma resposta emocional de um júri num caso de crime violento. Fazer isso num caso de drogas sem nenhuma vítima facilmente identificável era muito mais difícil.

Mas que tal expressar emoções genuínas por uma contravenção — um caso escolar perturbador em que uma mãe fez uma pequena cena e teve um acesso de raiva? Vamos. Quem faz isso? O máximo legal que você pode conseguir é de apenas noventa dias, pelo amor de Deus.

Não é traição. Quem choraria num caso como esse?

Eu fiz! Você pode! Você irá! Você o fará se encontrar um princípio grande o suficiente para se agarrar e um preceito abrangente maior do que aquele único momento.

O PRINCÍPIO PRINCIPAL

Esta não era uma reunião pela qual eu estava ansioso. A diretora de uma escola primária estava passando pelo escritório do advogado para discutir um caso escolar perturbador que era muito pessoal e importante para ela.

O caso foi mais ou menos assim: Robin Scruggs estava deixando seu filho na escola certa manhã. Atrasado. De novo. A criança passou pelo escritório para assinar tarde e foi recebida por um diretor assistente. Scruggs afirmou que viu o vice-diretor bater na criança e quando ela entrou na escola para confrontá-lo, a confusão começou. Scruggs foi presa por perturbar a escola e sua defesa foi que o diretor assistente bateu em seu filho e ela agiu em legítima defesa e defesa da criança.

Normalmente, um caso escolar perturbador nunca chegaria à minha mesa como advogado. Os dois condados que representei como advogado registaram em média entre vinte e trinta homicídios por ano, dezenas de assaltos à mão armada, roubos, casos de violência doméstica e crimes contra crianças. Na verdade, obtivemos em média mais de dez mil mandados por ano que precisavam de ser processados e julgados através de um sistema mal equipado para lidar com números de mandados tão grandes. Então, não, eu não tive tempo para um caso escolar perturbador. Este caso específico já havia sido julgado uma vez por outra pessoa do escritório e o júri foi dividido por 6 a 6. Como você se lembra anteriormente, os júris criminais devem ser unânimes. Perder seis dos doze jurados na primeira vez não é um prenúncio de sucesso nos julgamentos subsequentes. Além disso, as testemunhas já prestaram depoimento uma vez e precisarão seguir o que foi dito anteriormente. Nada de novo ou particularmente probatório provavelmente resultará de um segundo julgamento. Seriam semanas de preparação para um julgamento que ocuparia alguns dias do já precioso tempo do tribunal e a ré não iria para a prisão mesmo que fosse condenada.

Simplesmente não foi um bom uso do tempo no tribunal, na minha opinião. Mas o diretor da Woodland Heights Elementary School viu as coisas de forma diferente.

Então nos conhecemos.

E ela venceu.

Eu perdi.

Não só concordei que o nosso escritório iria julgar o caso novamente, como concordei que *iria* tentar o caso novamente. Pessoalmente. Por que?

Autenticidade. A diretora trouxe para a nossa reunião a prova mais convincente que poderia trazer consigo: a diretora assistente, cuja carreira impecável na educação pública estava sendo manchada pela alegação de que ela iria — ou até poderia — bater em uma criança. Você não poderia ouvir essa diretora assistente por muito tempo sem concluir que ela era exatamente o tipo de pessoa que você gostaria de ensinar a seu filho ou neto. Gentil, gentil, carinhoso e incapaz de processar como alguém poderia acusar outra pessoa de bater em uma criança na ausência de qualquer prova. Então, foi a autenticidade dela que me levou a levar o caso de volta ao tribunal. Sua autenticidade permitiu ao júri ver que nenhum professor ou diretor assistente (não este, pelo menos) iria bater em uma criança pequena por chegar atrasada à escola pela trigésima vez naquele semestre. A criança não vai sozinha para a escola. A criança não dirige. A criança nem tem idade suficiente para ir a pé ou de bicicleta para a escola. É responsabilidade dos pais levar a criança para a escola na hora certa e esse pai em particular foi péssimo nisso. Talvez você fique tentado a bater nos pais, mas não na criança.

A autenticidade, a sinceridade, a credibilidade e, portanto, a credibilidade do diretor assistente inspiraram os outros que trabalhavam neste caso a localizar seu próprio gatilho emocional interno. O que faria você se importar o suficiente para chorar na frente de estranhos? Sua própria reputação. O que faria você aceitar um caso sem motivo lógico? O direito de uma mulher dedicada a ensinar crianças a ser ouvida e defendida diante de uma acusação grave.

Sim, a diretora assistente chorou no tribunal enquanto testemunhava perante o júri. Eu também. Ela chorou porque foi acusada da coisa mais insidiosa e destrutiva de que um educador poderia ser acusado: machucar uma criança. Chorei porque fiquei cara a cara com um tipo de pureza de espírito raramente vista. Havia uma pureza na sua crença de que se levássemos o caso a julgamento mais uma vez e o júri tivesse a oportunidade de ouvir tudo, a coisa certa seria feita.

E a coisa certa foi feita. O réu foi condenado. Ela entrou na escola e fez uma cena não porque seu filho foi agredido, mas porque seu filho estava atrasado - de novo - e ela precisava

algo para obscurecer seu próprio fracasso em levar uma criança para a escola na hora certa. O juiz não a sentenciou à prisão ou prisão. Para que serviria? A criança teria sido vítima novamente. Uma coisa é ter uma mãe que habitualmente dorme demais. Outra é ter uma mãe que está presa há três meses.

A autenticidade pode levar as pessoas a fazerem coisas que nunca teriam pensado em fazer. A autenticidade pode motivar, inspirar, persuadir e persuadir. Passei de não aceitar o caso a assumi-lo sozinho. Tudo em meia hora. Tudo porque alguém me convenceu de que algo era mais importante que o meu tempo. Passei de rir em meu escritório com a simples ideia de assumir um caso tão menor, a chorar no tribunal porque ela me convenceu e me lembrou das coisas em que acredito: justiça, honra, inocência.

Embora você possa ficar preso aos fatos de qualquer posição que esteja tentando defender (neste caso, um distúrbio escolar pouco atraente), não há limite para a criatividade de como você pode encaixar esses fatos na vida real. de pessoas reais. Se os problemas forem grandes, você não precisa fazer nada além de declará-los de maneira justa e simples.

Mas naqueles dias em que você simplesmente não se sente especialmente apaixonado ou sincero, lembre-se do que David Stephens disse: Não “finja” sinceridade, porque você não pode. Crie algo maior, apele para um ideal mais elevado, busque um preceito ousado e encaixe seus argumentos nessa construção.

REGRAS DE NOIVADO

Digamos que você realmente não esteja **sentindo** isso. Quero dizer, sua alma está vazia, seu coração é insensível e você é nihilista além de toda razão humana. (Está tudo bem – todos nós já passamos por isso.) Se você não consegue ser sincero – se não consegue ser autêntico – você pode, no mínimo, estar engajado.

Como você faz isso, você pergunta? Da mesma forma que você faz em outros relacionamentos mais estabelecidos que você valoriza. Você faz contato visual. Sua linguagem corporal é acolhedora, não repulsiva. Você escuta. Você pode não ouvir tudo, mas está ouvindo o melhor que pode. Todos nós temos amigos que repetem as mesmas histórias. Você os interrompe e diz

“Esta é a mesma história chata como Hades que você me contou sobre seu neto na semana passada?” Não, você age como se fosse a primeira vez que ouve isso. Por que? Porque é envolvente ouvir e repulsivo não.

Parte de ouvir é fazer perguntas de acompanhamento. Quanto mais você ouvir, melhores serão as perguntas de acompanhamento que você terá, mas há uma razão pela qual Deus criou frases como “Você realmente?!”, “Isso é incrível!” e “Então o que aconteceu?” Você pode não estar ouvindo atentamente, mas está se envolvendo atentamente e fazendo o melhor que pode.

A verdade? Eu preciso ser melhor nisso sozinho. Houve momentos em que minha querida, doce e perfeita esposa começou uma história que não teve começo nem fim – como a história que Hermes contou a Argus, sob a orientação de Zeus para contornar Hera.*1 Começou em uma parte da casa. e terminei no outro e decidi que recuar era a melhor opção. Recuar diante da história de um ente querido não é envolvente. Envolver é modelar as características da autenticidade real mesmo quando você não sente isso.

Luis Gutiérrez, o ex-congressista progressista de Illinois, colocou isso perfeitamente: “As pessoas votarão em você se não gostarem de você; eles nunca votarão em você se acharem que você não gosta deles.”

Em outras palavras, a pessoa com quem você está interagindo acredita que você está interessado nela? O grupo para o qual você está falando acredita que você se preocupa com eles e com o tópico que está discutindo? Isso está sendo engajado.

Luís tem razão. As pessoas querem saber que você se preocupa com elas. Gostamos de pessoas que gostam de nós e gostamos de pessoas que são gentis conosco. Já vi isso acontecer milhares de vezes em tribunais e na política. David Stephens sempre elogiava os advogados de defesa em sua declaração inicial ao júri. Por que você começaria um julgamento elogiando seu oponente? Na verdade, duas razões: (1) o júri vê você como um árbitro justo e neutro, em vez de apenas um defensor, e (2) isso tem um impacto sobre o advogado de defesa. Ele ou ela se sente compelido a responder a um elogio com um elogio.

Na política, ouvimos rotineiramente políticos de diferentes partidos referirem-se a outros como “meu amigo do Texas” ou “meu amigo do Sul”.

Carolina.” Eles fazem isso mesmo quando não suportam a pessoa que chamam de “amigo”. Por que? Porque funciona. Isso o isola de possíveis críticas futuras e você parece estar acima da briga.

Parte de ser simpático é compreender a natureza humana e as características que a maioria de nós compartilha. Lembre-se, no geral, as pessoas preferem falar do que ouvir. As pessoas tendem a pensar que as conversas correm melhor quando são elas que falam a maior parte do tempo. Todos nós já passamos por situações em que a pessoa com quem estávamos falou 90% e concluiu: “Estou feliz por termos tido essa conversa. Isso foi útil.”

Depois de aprender – e, o que é ainda mais difícil, **aceitar – que** as pessoas preferem falar a ouvir, você poderá se tornar um bom ouvinte. Não porque seja fácil ou divertido, mas porque é produtivo em seus esforços para persuadir e, como veremos mais tarde, fornece um tesouro de informações quando você precisa travar uma batalha proverbial com alguém sobre um assunto.

O que mais o torna simpático? Concedendo os pequenos pontos. Passei a maior parte da minha vida tentando fazer com que um de nossos dois filhos limpasse o quarto dela (isso é uma dica). Ela é uma negociadora brilhante. Ela poderia resolver a agitação no Médio Oriente se a mandássemos para lá. Ela adora barganhar, negociar e discutir. Ela não gosta de limpar o quarto (ou banheiro) (ou carro). Então, vou admitir: “Não, não precisa ser feito até o meio-dia, só precisa ser feito até a meia-noite; apenas em algum momento hoje, antes que se torne amanhã. Não me importo quando ela limpa o quarto, apenas que ela o faça — ou faça um pequeno esforço para fazê-lo.

Quase todas as conversas apresentam oportunidades de conceder algo: “Entendo o que você está dizendo”. “Eu entendo de onde você está vindo.” “Eu entendo por que você acredita no que acredita.” Todos eles afirmam a mesma coisa: estou ouvindo, estou considerando o que você diz e estou fazendo um esforço para compreender e me adaptar.

Por último, a maneira como você estrutura seu argumento tem um enorme impacto sobre se você parece agradável, agradável e sincero ou controverso, agressivo e em busca de sangue. Você começa com seu ponto mais provocativo ou com seu ponto consensual? Acho que é melhor começar com um ponto que não seja discutível e depois prosseguir com uma de suas peças de defesa mais centradas em fatos.

Por exemplo, as pessoas defendem apaixonadamente ambos os lados das questões que rodeiam a Segunda Emenda e todas as pessoas de sã consciência estão indignadas com a epidemia de assassinatos em massa que o nosso país sofre. Literalmente, não conheço uma alma que não se irrite e chore quando inocentes são sistematicamente mortos a tiros. A questão é: o que fazemos a respeito, o que funcionará e o que é consistente com outras convicções profundamente arraigadas sobre o direito à legítima defesa? Portanto, trato esta questão com sensibilidade e respeito por aqueles com quem posso divergir nas soluções. Começo minha própria defesa reconhecendo o que é óbvio para mim:

Passei quase duas décadas vendo em primeira mão a morte, a destruição e a dor causadas pelas armas usadas para ceifar vidas inocentes. Passei a maior parte de duas décadas tentando impedir que as pessoas matassem outras pessoas e, quando falhei nisso, tentando ajudar as famílias a obter um mínimo de justiça para seus entes queridos. Conheço os controles que temos atualmente sobre quem pode possuir armas legalmente, que tipos de armas podem ser possuídas legalmente e onde essas armas podem ser possuídas legalmente. Dito isto, estou aberto a qualquer ideia que você tenha para evitar que inocentes sejam mortos, então que controles adicionais você proporia e quais são os dados que o levam a acreditar que um controle adicional seria eficaz?

Em essência, suponha que você realmente pode **gostar** da pessoa (ou pelo menos de algum aspecto da pessoa) com quem está conversando e que realmente tem interesse no que ela vai dizer e então voilà - você já está pronto para um ótimo começo para ser simpático e ouvido em retorno.

O QUE VOCÊ FAZ, NÃO FAÇA ISSO

Agora sabemos o que funciona, mas, como sempre, também há sabedoria em compreender o que não funciona quando se trata de persuasão.

O principal assassino de credibilidade quando se trata de comunicar sua perspectiva aos outros é mentir. "Mentir" é uma palavra

isso é muito usado em nossa cultura, mas é usado incorretamente na maioria das vezes. Mentir não é simplesmente fazer uma declaração falsa. Há dezenas de declarações falsas proferidas todos os dias devido a falhas de memória, erros de memória inocentes, acidentes e erros. Uma declaração falsa é a segunda pior coisa que você pode fazer se seu objetivo é comunicar-se de forma eficaz ou persuadir, mas não é a pior. O pior é fazer uma declaração **intencionalmente** falsa e relevante para um ponto em questão, com a intenção de enganar. As pessoas podem, perdoar e perdoam quase tudo na vida. Mas eles relutam em perdoar um esforço para enganá-los intencionalmente em um ponto importante e material.

O que o torna ainda mais insidioso é o efeito duradouro que tem no ouvinte. Deixe-me parafrasear livremente Friedrich Nietzsche: ***Não é que eu esteja chateado por você ter mentido para mim, é que estou chateado, não sei quando poderei acreditar em você no futuro.****2 Mentir anda de mãos dadas com uma incapacidade de confiar. Isso é verdade nos relacionamentos. É verdade nos negócios. Deveria ser verdade na política. Mas isso é verdade em quase todas as outras facetas da vida. É um assassino de persuasão, então não minta.

Declarações falsas não ajudam, mas pelo menos você não teve a intenção de enganar. No entanto, falsos pronunciamentos factuais colocam em causa a sua autenticidade e põem em causa, e portanto comprometem, a capacidade do ouvinte de confiar em si para os factos. É possível sobreviver, mas é prejudicial.

O que mais não funciona se você estiver no ramo de mudança de pessoas de um ponto a outro?

Insultos não funcionam. Eu sei que você está discordando de mim enquanto lê isto porque os insultos enchem as vias aéreas, muitos deles ditos por pessoas que você pode considerar bem-sucedidas nos negócios, na política ou no entretenimento. Os insultos são ótimos para validar as convicções do seu ouvinte, se ele concordar com você em primeiro lugar. Mas você não precisa persuadir quem já concorda com você, não é? Quando foi a última vez que você se sentiu motivado a reconsiderar uma posição porque alguém o insultou? Quando foi a última vez que você gostou de alguém logo depois de ter insultado você? O que acontece quando somos insultados é que nos tornamos simultaneamente defensivos e agressivos. Estamos na defensiva e desejosos de retribuir um desrespeito com um melhor

pouco. O que dizemos a nós mesmos e talvez à pessoa que nos insultou é: “Não me importa quais sejam os seus fatos ou quão certo você possa estar, irei para o túmulo antes de concordar com o que você acabou de dizer”. E muitas vezes queremos dizer isso. Nós literalmente nunca admitiremos isso porque fomos insultados.

Verdade seja dita, posso insultar os melhores deles. Você não pode estar na política sem saber quais botões apertar. E você não pode jantar com Mick Mulvaney, Tim Scott, Jason Chaffetz, Lindsey Graham, Marco Rubio e John Ratcliffe sem ter pele dura e sem saber como se envolver em combate corpo a corpo verbal.

Na verdade, você pode fazer muitas refeições com Tim Scott de pele fina. Como eu disse, ele é literalmente a pessoa mais gentil da política. Mas os amigos implicam uns com os outros e meus amigos em Washington faziam muito isso. Mas isso não é persuasão (e não são insultos reais). Isso é uma nervura bem-humorada com algumas pontas afiadas de vez em quando. Os insultos são diferentes e, embora comuns na política e na cultura, não convencem ninguém de nada.

Por último, a hipocrisia não funciona. A duplicidade não funciona. Viver de acordo com um conjunto de regras separado daquele que você propõe para os outros não funciona. A persuasão requer movimento. A hipocrisia, a duplicidade, o relativismo e os padrões duplos não conduzem a movimentos positivos. São ferramentas úteis se o seu objetivo for um argumento completo. Lamentavelmente, a vida oferece essas oportunidades para uma discussão completa, mas, novamente, as discussões só conseguem motivar aqueles que já concordam com você. Isso não exige muita habilidade. A persuasão requer habilidade e é rara, por isso a chamamos de arte.

Até agora você aprendeu a valorizar a arte da persuasão e aceitou e abraçou a necessidade absoluta de conhecer seus fatos, saber quem é seu júri e calibrar seu objetivo com o ônus da prova apropriado. Você conhece o básico sobre o que funciona (engajamento, simpatia e sinceridade) e sabe o que não funciona (mentiras, insultos e hipocrisia). O trabalho de base foi feito, o essencial é conhecido e os alicerces estão lançados. Agora é hora de avançar em direção ao ato – a arte – da persuasão em si. É hora de aprender

e utilize a indispensabilidade de fazer perguntas quando se trata de atingir seus objetivos de comunicação. É hora de persuadir aqueles com quem você fala além de seu limite probatório a agir, inclusive, em alguns casos, além de qualquer dúvida razoável.

*1 Neste mito grego, Zeus, que era casado com Hera, apaixonou-se por uma jovem chamada Io. Antes que Hera pudesse ver Io, Zeus transformou Io em uma vaca com o plano de transformá-la novamente em uma bela mulher assim que Hera partisse e voltasse para casa, no Monte Olimpo. Mas Hera foi sábia em seu plano e ordenou a Argus que vigiasse Io e garantisse que Zeus nunca completasse essa transformação de vaca em donzela. Argus tinha cem olhos, o que significava que ele nunca dormia. Então Zeus enviou Hermes para contar a Argos uma história que não tinha começo nem fim, e lenta mas seguramente cada um daqueles cem olhos adormeceu. Zeus então transformou Io novamente em uma bela donzela.

*2 Friedrich Nietzsche, *Beyond Good and Evil* (Nova York: Vintage Books, 1966), Aforismo Número 183.

PARTE 2

O ATO (E ARTE) DE PERSUASÃO

CAPÍTULO 7

CORROBORA VS. CONTRADITÓRIO

A PERGUNTA DE SESENTA E QUATRO DÓLARES SOBRE O QUARTO ESTADO

Imagine que você se encontra no Salão Oval com o líder do mundo livre de um lado da mesa e representantes da mídia do outro lado e é inesperadamente convidado a participar da conversa. É provável que esta seja uma ocorrência única na vida e você tem coisas a dizer! Pontos a fazer! Crenças para compartilhar! O que você faria? Você está confiante o suficiente no poder das perguntas para persuadir e controlado o suficiente para resistir à tentação de falar de forma declarativa em sua busca por persuadir?

No início de setembro de 2019, estive em Washington, DC, para uma reunião sobre um assunto de advocacia privada. Na época, eu não estava mais no Congresso, então raramente tinha motivos para estar em DC. A Câmara e o Senado ainda não haviam voltado às sessões depois do recesso de agosto, então não havia necessidade de alertar meus amigos desses dois órgãos que eu estava na cidade. Mas eu sabia que meu ex-colega e companheiro de jantar, Mick Mulvaney, estava em DC, então enviei-lhe uma mensagem rápida informando que estava lá, que tinha um vôo de volta para a Carolina do Sul no meio da tarde e que não precisava nem queria nada, exceto deixá-lo saber que eu tinha ido e vindo. “Venha almoçar no caminho de volta ao aeroporto” foi sua resposta.

Como um idiota, tirei a gravata no caminho para a Casa Branca. Momentos depois de entrar no saguão, ouvi Mick gritar: “Vá comprar uma gravata para Trey! Vou levá-lo até lá para cumprimentar o chefe.”

O chefe? Deixe-me pensar por um segundo. Mick é chefe de gabinete do presidente dos Estados Unidos. É isso que ele quer dizer com “chefe”?

“Umm Mick, eu teria cortado o cabelo se soubesse que iria ver o presidente”, eu disse.

“Que diferença isso faria?” ele respondeu. “Parece igualmente ruim, longo ou curto.”

O furacão Dorian estava prestes a atingir as Bahamas e, por razões que provavelmente nunca compreenderei completamente, as manchetes foram dominadas pelo facto de o presidente ter incluído ou não o Alabama nos estados potencialmente afetados pela tempestade. Em suma, ao mencionar estados que provavelmente seriam afetados pela tempestade em um tweet, ele incluiu o Alabama, que até então não estava sob a ameaça da tempestade. (Deixarei de lado por enquanto a hiperfixação da nossa cultura com a negatividade, bem como a relutância da nossa cultura em admitir que os erros realmente existem e quando, de fato, cometemos esses erros.)

O que assisti foi uma conversa no Salão Oval entre o Presidente Trump e representantes da mídia sobre justiça, integridade, objetividade e preconceito, tudo discutido contra o pano de fundo de uma necessidade e um desejo reconhecido de uma sociedade robusta, livre e respeitada. Quarto estado.

Eu não estava presente ao lado da mesa do presidente há mais de dez segundos quando ele me pediu para avaliar minha perspectiva sobre as questões que estava discutindo com os representantes da mídia.

O que você faria? Quais seriam as próximas palavras que sairiam da sua boca? É uma conversa importante. É uma conversa necessária no nosso atual ambiente político e cultural. Foi uma conversa inesperada, com certeza. Não acordei naquela manhã na Carolina do Sul esperando estar no Salão Oval observando uma conversa sobre os padrões da mídia e a justiça fundamental tendo como pano de fundo um furacão.

Tendo estado na política durante quase duas décadas, com os últimos oito anos em Washington formando a minha própria perspectiva sobre os meios de comunicação e

como interage com autoridades eleitas e outras pessoas em cargos de responsabilidade, certamente tive uma opinião. Mas eu não afirmei isso. Fiz o que encorajaria você a fazer: fiz uma pergunta. E então outra pergunta. E então outra pergunta. Não fiz perguntas porque precisava de mais informações. Não fiz perguntas porque não tinha certeza dos fatos. Fiz perguntas porque, naquele momento, estava convencido de que fazer perguntas trazia maior probabilidade de persuasão do que simplesmente declarar frases declarativas que começavam com “Eu acredito”, “Eu acho” ou “Eu sinto”.

Não vou repetir o que o presidente disse ou o que qualquer membro da mídia disse. Não porque seja confidencial e não porque alguém me pediu para manter a conversa para mim. Ninguém disse: “O que acontece aqui fica aqui”. É apenas o meu senso interno de justiça que determina que, diante desses fatos, os convidados não retransmitam conversas privadas.

Mas vou lhe contar o que **eu** disse. Primeiro, perguntei: “Porque é que o nosso sistema de justiça é mais respeitado do que o nosso sistema político? Por que existe algo chamado regra de integridade em nosso sistema de justiça? Se é suficiente para esse sistema que respeitamos, porque não tentar com outras instituições? Se eu dissesse 'Mick apontou uma arma para mim', mas não incluí o fato de que 'eu apontei uma arma para ele primeiro', isso é justo? Qual é a ferramenta que mais usamos na vida para elucidar a verdade?”

Embora você possa não se encontrar no meio de uma conversa animada, embora importante, no Salão Oval entre o presidente dos Estados Unidos e membros da mídia, é provável que você se **encontre** inserido ou seja levado a uma conversa de significado e importância.

Você consideraria sua declaração de abertura uma pergunta? É claro que você faria isso se estivesse tentando coletar mais informações. Mas e se você já tivesse passado do estágio de coleta de fatos e passasse para o estágio de persuasão? Você agora confia no poder das perguntas o suficiente para começar por aí, em vez de “Deixe-me dizer o que penso”? Porque essa é a tentação, certo? Quando outras pessoas confiam em você o suficiente para convidá-lo para participar ou arbitrar uma conversa, a tentação é impressioná-los com alguma pérola de sabedoria ou verdade.

O que eu queria fazer no Salão Oval era persuadir, cristalizando e destilando as questões do ambiente político para um ambiente exponencialmente mais respeitado. E embora, claro, **às vezes** as palestras funcionem, as perguntas quase **sempre** funcionam – especialmente quando as perguntas incorporam os problemas em questão e enquadram esses problemas da maneira que você deseja.

Quando se trata da arte da persuasão, existem apenas dois objetivos em suas perguntas. Isso não é muito difícil, não é? Dois objetivos para toda e qualquer pergunta feita. Nós podemos fazer isso!

As perguntas (1) corroboram ou (2) contradizem. Eles avançam seu próprio ponto de vista ou retardam o ponto de vista da outra pessoa.

As perguntas tendem a provar ou refutar o ponto em disputa.

As perguntas tornam o ponto em questão mais ou menos provável de ser verdade.

Responda às perguntas que fiz no Salão Oval. Você realmente acha que eu estava pedindo aos meios de comunicação uma análise do sistema judiciário? Claro que não. O que defendi foi que o sistema judicial é mais respeitado do que a política ou os meios de comunicação social porque a integralidade e, portanto, a justiça, estão incorporadas no sistema – e estão incorporadas precisamente porque a integralidade e a justiça estão associadas.

Existe uma regra de integralidade no nosso sistema de justiça, então porque não ter uma em outras facetas importantes, como a política e a reportagem também?

Use o exemplo de Mick e eu puxando uma arma. (E para aqueles que precisam ser tranquilizados: não, Mick e eu nunca apontamos armas ou qualquer outro tipo de arma um para o outro. Embora, se ele tiver quarenta e três tacadas em dezoito buracos, como fez uma vez como meu parceiro em um partida de golfe, reservo-me o direito de revisitar esta questão.) É correto, em minha hipótese, dizer: “Mick apontou uma arma para mim”. No meu padrão de fato imaginário, essa afirmação é verdadeira. Também é manifestamente injusto afirmar simplesmente esse facto sem mencionar também que o fez em legítima defesa.

Não há limite de palavras em um tribunal. Não estamos reduzidos a encaixar nossas evidências em um determinado número de caracteres de um tweet. Não temos prazo em um tribunal. Não estamos tentando ficar famosos em um tribunal. Não há pressão para criar manchetes para que o público clique em uma determinada história e somos severamente punidos

tanto pelo juiz quanto pelo júri se omitirmos intencionalmente fatos relevantes que contextualizem outros fatos.

Esse é o ponto mais amplo. Pessoas de boa consciência admitiriam universalmente que deixar de fora um facto tão importante como brandir uma arma em autodefesa é injusto, carece de credibilidade e, de outra forma, mina a objectividade da pessoa que deixa de fora esse facto.

Fazer as perguntas que fiz, da maneira como o fiz, foi calculado para apresentar pontos de corroboração e contradição, sem fazê-lo abertamente.

Por que temos uma regra de integridade no sistema de justiça?
Porque a integridade é o que todos devemos buscar se a justiça fizer parte do processo. Pode muito bem ser verdade que o presidente tenha mencionado o Alabama. Então, é verdade que ele fez isso. É simplesmente injusto deixar ao leitor ou ouvinte a impressão de que esse é o **único** estado que ele mencionou (ele mencionou a Carolina do Sul, a Carolina do Norte e a Geórgia, que foram de facto ameaçados pela tempestade). Você também pode questionar efetivamente o interesse ou motivo de alguém que prestou um nível desproporcional de atenção ao Alabama, excluindo ou minimizando outros estados. O que se perde quando os jornalistas **também** mencionam os outros três estados ao contar a história do que hoje é conhecido como a Controvérsia do Furacão Dorian-Alabama? Por que não expor **todos** os fatos? O que se ganha ao enfatizar a inclusão do Alabama pelo presidente e, ao mesmo tempo, diminuir a ênfase na inclusão de outros estados? Se o seu objetivo é menosprezar o presidente por incluir o Alabama, você ainda não poderia fazer isso revelando toda a verdade do que foi dito? A minha pergunta foi concebida para contradizer os protestos dos meios de comunicação social de que a precisão é, de facto, justiça. Você pode ser preciso e injusto, mas na verdade é **mais fácil** ser preciso e justo se também for completo. Mais gente deveria tentar.

Não procurei nem desejei ser inserido na conversa do presidente com a mídia naquela tarde. Mas, uma vez inseridos, a maneira de destacar os pontos que considerava mais salientes era usar perguntas calculadas para corroborar ou contradizer. Suas perguntas devem ter um objetivo - seja aberto ou oculto, óbvio ou sutil,

matizado ou grosseiro - mas ainda assim um ponto. No que se refere à persuasão e à prova ou refutação de posições, os dois pontos à sua disposição são construir ou destruir, avançar ou recuar, corroborar ou contradizer.

SOFTBOL E HARDBOL

Quando criança, eu adorava todos os esportes, mas **principalmente** o beisebol. Como a maioria dos meninos, esperar meu pai estacionar na garagem depois do trabalho é uma das minhas lembranças mais vívidas e recorrentes da infância. Mais tarde, percebi que os papais ficam cansados depois do trabalho. Na verdade, eles querem trocar de roupa e relaxar por um segundo antes de ir para o quintal e jogar beisebol (mas foi preciso se tornar pai para apreciar isso). Quando criança, eu tinha nossas duas luvas prontas para jogar beisebol assim que ele saísse do carro - com roupas sociais e tudo.

Meu pai conseguia lançar as moscas mais altas, e eu acampava embaixo da bola e esperava nervosamente que ela encontrasse minha luva. Muitas vezes ele encontrou minha luva – às vezes encontrou minha cabeça – e embora meu pai fosse pediatra e entendesse que ser atingido na testa por uma bola de beisebol que acertasse uma luva provavelmente não me mataria, minha mãe não entendia isso. Então, ela amorosamente me encorajou a encontrar um novo esporte ou a inserir uma placa de metal na minha testa.

Em vez disso, decidi aprender a pegar. Eu deitava de costas na sala e jogava uma bola perto do teto e a pegava antes que batesse na minha cabeça. Mas um jogador de beisebol de verdade teria sido um professor muito duro. Então, comecei a lançar uma bola de tênis. Há uma enorme diferença entre ser atingido na cabeça por uma bola de tênis e por uma bola de beisebol, e se você já foi atingido na cabeça por ambas, pode apreciar a diferença entre forte e suave.

Você já ouviu a frase “pergunta do softball”? Uma “pergunta de softball” é uma pergunta fácil; uma “pergunta dura” é uma questão difícil. As questões do softball corroboram; por exemplo, numa conferência de imprensa na Casa Branca, um repórter pode perguntar: **Senhor Presidente, gostou do fim de semana do Dia do Trabalho?** Essa é uma pergunta de softball.

É como estar em uma entrevista de emprego e ser questionado sobre qual é o seu maior ponto forte. É uma pergunta elaborada para ser fácil, de modo a permitir que a pessoa que responde apresente um ponto de vista ou avance uma posição. É um convite para persuadir.

Todos já vimos este tipo de questões em debates políticos; perguntas que talvez o próprio candidato tenha escrito. ***Por que você está concorrendo a um cargo público? O que faz de você o candidato mais qualificado? Como é ser tão maravilhoso? Você já se cansou de ser perfeito?*** Essas são perguntas de softball e têm como objetivo creditar, corroborar ou promover uma posição ou uma pessoa.

No sentido bancário, essas questões permitem que você faça depósitos em contas de credibilidade, credibilidade ou simpatia. E, como aprendemos, essas três características – credibilidade, credibilidade e simpatia – são essenciais para a persuasão.

O outro tipo de questão contradiz, enfraquece ou contesta. Estas são questões difíceis. Faz saques dessas mesmas três contas: credibilidade, credibilidade e simpatia. ***O que você quis dizer com “sem novos impostos” quando os aumentou três vezes como governador? Quando você parou de beber no trabalho? Como você pode ficar acima de 0,0 nas pesquisas?*** Essas questões prejudicam, acusam e tendem a colocar a pessoa que responde sob uma luz defensiva ou negativa.

O mesmo acontece quando você está no tribunal. Você está pedindo a eles que construam algo (corrobre) ou pedindo que destruam algo ou alguém (contradiga). E às vezes a mesma pergunta pode ser usada tanto para contradizer quanto para corroborar. Depende apenas do motivo ou propósito por trás de quem está fazendo isso e quando é feito.

Em sua própria vida, você terá a sensação de que alguém está com você ou contra você. Quer se trate de uma questão política ou de encontrar uma alma gêmea que também torça pelos Dallas Cowboys, você percebe desde o início, na maioria das conversas, se alguém é amigo ou inimigo - pelo menos no assunto específico em questão. .

Você saberá disso não apenas pelo conteúdo de suas perguntas e respostas, mas também pelo tom e pela textura de suas respostas. Então com

amigos e aliados, seu objetivo é (espero) corroborar, construir. Dê-lhes oportunidades de expor. Dê-lhes fatos incorporados em sua pergunta que reforcem sua posição.

Quando Dallas ganhou Super Bowls consecutivos, quantos anos você tinha? Qual foi a vitória do Super Bowl quando Jimmy Johnson gritou “Que tal os Cowboys?” Quão à frente estávamos quando Leon Lett foi pego por trás quando estava prestes a marcar um touchdown defensivo? Todas essas são perguntas amigáveis destinadas a enfatizar vários pontos - principalmente que Dallas é ótimo e ganhou alguns Super Bowls, incluindo um por uma grande margem sobre o Buffalo Bills.

Agora, e se você – Deus me livre – não for um fã do Dallas Cowboy? Primeiro, arrependa-se e peça perdão. Aí, se isso não funcionar e você ainda quiser impeachment ou contradizer alguém que fala de futebol profissional, suas perguntas seriam bem diferentes, certo? ***A Guerra Revolucionária acabou quando Dallas ganhou seu último Super Bowl? Os capacetes eram feitos de couro? Será que o couro foi inventado quando Dallas ganhou o Super Bowl pela última vez?*** Essas não são perguntas amigáveis e, para ser sincero, nem gostei de escrevê-las.

AMOR E PRISÃO

Algumas perguntas podem ir para um ou ambos os lados. A pergunta pode ser a mesma, mas a intenção é decididamente diferente.

Sonya Pabellon era a esposa de Tommy Pabellon. Tommy Pabellon foi acusado do assassinato de uma testemunha federal na Carolina do Sul. Quando a polícia conversou pela primeira vez com Sonya Pabellon sobre o que ela sabia sobre o incidente, ela foi muito menos honesta. Ela alegou que não sabia de nada, não tinha ouvido nada e geralmente não tinha ideia do que estava sendo perguntado. Ela não foi convincente, mas foi consistente.

Não há nada como ser preso por agentes da lei federal para refrescar as lembranças. Sonya foi presa por acusações separadas de drogas, e a polícia conversou com ela novamente sobre o que ela sabia sobre o assassinato desta testemunha federal e o envolvimento de seu marido. Desta vez a memória dela estava melhor.

Se você é o promotor e Sonya é uma testemunha importante do seu caso, você precisa abordar as declarações anteriores dela (onde ela negou conhecimento), tendo em mente que você tem um propósito e objetivo muito diferentes do que se fosse o advogado de defesa tentando impeachment dela.

Como promotor, quando você pergunta a ela no banco das testemunhas: “Por que você mentiu para a polícia quando eles o entrevistaram pela primeira vez?” essa é uma pergunta destinada a permitir que ela tenha a chance de explicar. É uma pergunta destinada a corroborar o seu testemunho, permitindo-lhe admitir que de facto mentiu da primeira vez e explicar porquê. O objetivo é torná-la mais confiável, porque lhe dá a chance de reconhecer que estava intencionalmente errada na primeira vez que foi questionada. Embora seja um facto negativo que deve ser abordado, o seu objectivo ao fazer a pergunta é fazê-la parecer mais credível.

O voluntariado com informações negativas muitas vezes coloca o voluntário sob uma luz mais favorável.

Depois de negar que seu marido tivesse qualquer envolvimento com o assassinato de uma testemunha federal e depois de ser presa por acusações de tráfico de drogas, Sonya Pabellon foi interrogada novamente pela polícia. Desta vez, no seu segundo interrogatório policial, ela disse à polícia que o seu marido estava de facto envolvido no assassinato de uma testemunha federal.

Quando o advogado de defesa perguntou à Sra. Pabellon por que ela mentiu quando conversou com a polícia na segunda vez que a entrevistaram e implicaram seu marido, isso foi uma tentativa de contradizê-la, de impeachment, de tornar menos provável que seu depoimento fosse acreditado.

É a mesma pergunta – “Por que você mentiu?” – mas com duas expectativas e oportunidades diferentes.

A propósito, a resposta da Sra. Pabellon foi tão boa quanto poderia ser para uma pergunta como “Por que você mentiu?” Ela testemunhou e disse: “Quando foi entre meu marido e a polícia, escolhi meu marido. Quando foi entre meu marido e eu, escolhi a verdade.” O júri acreditou nela. Tommy Pabellon foi condenado e cumpre quatro penas de prisão perpétua sem possibilidade de liberdade condicional no Federal Bureau of Prisons.

Na vida, há um número ilimitado de razões pelas quais fazemos perguntas. Às vezes realmente precisamos saber que horas são.

Às vezes estamos realmente interessados em saber se alguém gostou **de O Paciente Inglês**. Às vezes, estamos realmente tentando obter conhecimento sobre uma questão como por que Jason Garrett, o ex-técnico do meu querido Dallas Cowboys, ama os gols de campo mais do que eu amo meus filhos. Olha aí, não consigo parar! Essa última pergunta não é um desejo de mais informações. O objetivo é persuadir o técnico Garrett a tentar mais na quarta e na zona vermelha.

Mas no que se refere à persuasão, há apenas um de dois propósitos em fazer perguntas e essencialmente apenas estes dois: corroborar ou contradizer. Existem aqueles que acrescentam ou subtraem, aqueles que fazem depósitos nas contas que valorizamos ou aqueles que fazem levantamentos, aqueles que nos aproximam do nosso objectivo ou aqueles que impedem e obstruem outros na prossecução do seu objectivo.

Então, agora que conhecemos os dois **propósitos ou objetivos** ao fazer perguntas, podemos passar para os dois **tipos** e meio de perguntas. Mas não se preocupe. Eu fui reprovado em matemática, lembra? Isso é o mais matemático que podemos conseguir, eu juro.

CAPÍTULO 8

LIDERAR E NÃO LIDERAR O CAMINHO

DUAS MANEIRAS E MEIA DE CHEGAR LÁ

Bem-vindo ao tribunal!

REGRA 611. MODO E ORDEM DE EXAME DE TESTEMUNHAS E APRESENTANDO EVIDÊNCIAS

(a) **Controle pelo Tribunal; Finalidades.** O tribunal deve exercer um controle razoável sobre o modo e a ordem de interrogatório das testemunhas e de apresentação de provas, de modo a: (1) tornar esses procedimentos

eficazes para determinar a verdade; (2) evitar perda de tempo; e (3) proteger

as testemunhas de assédio ou

constrangimento indevido. (b) **Escopo do interrogatório.** O interrogatório não

deve ir além do assunto do interrogatório direto e das questões que afetam a credibilidade da testemunha. O tribunal pode permitir a investigação de questões adicionais como se estivessem em exame direto.

(c) **Perguntas principais.** Perguntas indutoras não devem ser usadas no interrogatório direto, exceto quando necessário para desenvolver o depoimento da testemunha. Normalmente, o tribunal deve permitir perguntas sugestivas: (1)

sobre interrogatório; e

(2) quando uma parte chama uma testemunha hostil, uma parte adversa ou uma testemunha identificada com uma parte adversa.

Esta é a regra probatória que rege a forma de interrogatório das testemunhas em tribunal. Você notará que a seção (c) é intitulada “Perguntas Orientadoras” e que as perguntas orientadoras não podem ser usadas em exame direto em um tribunal. O exame direto, em termos gerais, ocorre quando você faz perguntas a uma testemunha para quem ligou.

Em um caso de negligência médica, se você for o advogado do reclamante, é você quem liga para a pessoa que era o paciente e alega negligência médica. Num processo criminal, se você for o promotor, é você quem liga para o caixa do banco que estava presente quando alguém com máscara de esqui entrou e lhe entregou uma nota de exigência. Isso é um exame direto e perguntas indutoras não são permitidas, normalmente.

O oposto do exame direto é o que chamamos de interrogatório. O interrogatório recebe uma atenção desproporcional. Programas de televisão e filmes raramente mostram cenas dramáticas de exame direto. É o interrogatório de um réu por um promotor ou o interrogatório de uma vítima por um advogado de defesa que atrai mais atenção do que o interrogatório direto de uma testemunha por seu próprio advogado. Mas não se deixe enganar por isso. O exame direto é onde a história é contada. O exame direto é onde a informação é transmitida. O exame direto, na maioria das vezes, é onde os casos são realmente ganhos e perdidos.

No último capítulo, aprendemos que existem dois **propósitos** ao fazer perguntas: (1) corroborar e (2) contradizer. Neste capítulo, vamos nos concentrar nos dois **tipos** e meio de perguntas — pelo menos no que se refere à movimentação de pessoas de uma posição para outra. Na vida, no que se refere à comunicação e à persuasão, existem esses dois tipos principais de questões – não orientadoras e orientadoras – mas vamos acrescentar uma (quase) terceira categoria. Elas são a “metade” e são as perguntas do “porquê”.

PERGUNTAS NÃO PRINCIPAIS

Uma pergunta não indutora é aquilo em que pensamos quando pensamos em questões da vida cotidiana. Estas são perguntas que geralmente começam com “quem”, “o quê”, “quando”, “onde” e “como”. São perguntas que buscam informação (e são o que usamos no exame direto).

Que horas são?

Quem foi a última pessoa no escritório?

Quando você saiu de férias?

Onde você deixou meu livro?

O foco está na resposta e não na pergunta. Se você estiver no tribunal e tiver o ônus da prova como promotor ou demandante, perguntas não indutoras são o que você faz às suas testemunhas.

Perguntas não orientadoras podem ser inteligentes, eficazes e esclarecedoras. Mas não sugerem qual deveria ser a resposta, como fazem as perguntas indutoras.

Os promotores são muitas vezes mais conhecidos por seus interrogatórios cruzados de réus do que por seus interrogatórios diretos de testemunhas e vítimas. Mas são estes exames diretos, utilizando perguntas não indutoras, que justificam a questão. Perguntas não indutoras permitem que você apresente de forma afirmativa e proativa, em vez da natureza reacionária das perguntas indutoras.

Em casos de pena de morte, por exemplo, serão utilizadas perguntas não indutoras para dar ao júri uma ideia da perda que a família da vítima sente.

Qual foi a última coisa que você disse à sua filha antes de ela ser morta?

Do que você mais sente falta na sua mãe?

Que tipo de pessoa era seu irmão?

Como você descreveria o relacionamento de sua irmã com os filhos?

Que tipo de mãe ela era?

Se você pudesse conversar com seu pai uma última vez, o que gostaria de dizer a ele?

Na vida, usamos perguntas não indutoras na maior parte do tempo.

Quem queremos convidar para jantar?

O que você quer fazer hoje, querido?

Quando queremos ir ao supermercado esta semana?

Onde você conseguiu essa gravata incrível?

Como foi seu dia na escola?

Existem várias vantagens em perguntas não indutoras, incluindo (1) é provável que você construa um relacionamento melhor com a pessoa a quem está fazendo perguntas, (2) é menos provável que você ofenda devido ao caráter aberto da pergunta, e (3) você permite que a pessoa exponha seu ponto de vista de maneira ininterrupta.

A desvantagem de usar perguntas não indutoras é que você tem perdido algum controle ao orientar a direção da conversa.

O primeiro encontro de Lindsey Graham com Joe Biden prova isso.

Conforme Lindsey conta a história, ele era novo no Senado e estava participando de uma CODEL (delegação do Congresso) com Joe Biden. Graham não conhecia bem Biden na época e eles tinham um voo de quatorze horas pela frente, sentados um ao lado do outro. Então, enquanto decolavam da Base Aérea de Andrews, Lindsey virou-se para Biden e perguntou: "O que está acontecendo com a política de Delaware atualmente?" Segundo Lindsey, quando o avião pousava em Bagdá, Biden virou-se para ele e disse: "Vou terminar a história no táxi a caminho do hotel!"

Duvido (mais ou menos) que Biden tenha falado durante quatorze horas seguidas sobre a política de Delaware. Mas a história de Lindsey é engraçada e ilustra o poder e as limitações das perguntas não orientadoras. Você faz a pessoa falar, mas às vezes ela fala muito e quando para de falar você esquece o que perguntou originalmente.

PERGUNTAS PRINCIPAIS

Uma das minhas grandes frustrações com as audiências no Congresso foi o limite de tempo artificial dentro do qual se espera que os membros ou testemunhas

fazer progressos significativos. Você consegue pensar em alguma outra faceta da vida em que você reconhece que as questões são importantes e muitas vezes complexas, mas limita a discussão dessas questões a apenas cinco minutos? É por isso que, no Congresso, quase nunca se vêem perguntas não indutoras usadas em audiências. Não porque essas perguntas não sejam eficazes; é por causa do limite de tempo de cinco minutos, que impede qualquer pessoa de efetivamente defender um ponto de vista.

Quando você está constantemente preocupado com a possibilidade de ficar sem tempo ou com o fato de uma testemunha demorar muito para responder a uma pergunta quando você tem mais três que gostaria de fazer, isso quase o força a usar perguntas indutoras apenas para acelerar o processo.

Portanto, o que se vê nas audiências do Congresso, nos tribunais durante os interrogatórios e, frequentemente, nos talk shows televisivos são **perguntas indutoras**. Essas perguntas norteadoras sugerem a resposta, colocam o foco na pessoa que faz a pergunta e não na pessoa que responde, e muitas vezes são mais conflituosas.

“Não é verdade que eu disse para você limpar seu quarto seis vezes?”

“Você chegou mais de uma hora e meia atrasado ontem à noite, não foi?”

“Você não tomou a última xícara de café e não conseguiu fazer mais?”

“Não é fato que você chegou atrasado ao trabalho hoje?”

No contexto do talk show, infelizmente é mais ou menos assim: ***Você votou contra o financiamento adicional para o programa XYZ – você realmente odeia tanto as crianças?*** ou ***O Departamento de Estado está cheio de atores estatais profundos empenhados em derrubar esta administração, não é?***

Todas essas são questões importantes. Essencialmente, eles declaram uma afirmação e deixam você com a opção de concordar ou discordar dessa afirmação. Essas perguntas têm como objetivo prender alguém, forçar alguém a admitir um fato ou conceder um ponto de vista. O questionador está no controle total. Esses principais tipos de perguntas são quase inerentemente argumentativos. Numa sala de tribunal, estes tipos de perguntas são reservados para o interrogatório de testemunhas ou, no caso

caso em que até mesmo uma testemunha que você chamou para depor está sendo hostil, não cooperante ou talvez até com muito medo de carregar o fardo de testemunhar, então você essencialmente testemunha **em favor** dela declarando um fato e dizendo: ***Não é assim?***

Perguntas importantes também podem ser úteis quando você está tentando ajudar uma testemunha que está passando por dificuldades.

Este livro não é sobre política nem sobre dizer em que você deve acreditar. Mas minhas experiências com perguntas – e, portanto, minhas ilustrações sobre o uso de perguntas – vêm necessariamente do tribunal, do Congresso ou da minha própria vida.

Digo isso porque não quero que você se concentre na substância das minhas perguntas ou na substância das respostas em quaisquer ilustrações que eu forneça. Você está convidado a formar qualquer opinião que desejar sobre qualquer questão política! Se eu gostasse de política pessoalmente, não teria saído. Não uso exemplos de investigações ou audiências no Congresso porque gosto de política, mas sim porque, ao longo dos meus oito anos no Congresso, pude fazer perguntas a algumas pessoas conhecidas, inteligentes e experientes, como a secretária Hillary Clinton, ex-secretária de Defesa Leon Panetta, o ex-diretor da CIA David Petraeus, o ex-diretor do FBI James Comey, a senadora dos EUA Elizabeth Warren, o ex-procurador-geral Eric Holder, Jared Kushner, o inspetor-geral Michael Horowitz, Samantha Power, Ben Rhodes e Susan Rice. Fora das câmeras, tive a oportunidade de visitar e fazer perguntas ao vocalista da maior banda de rock do mundo, Bono do U2; mentes jurídicas brilhantes como Paul Clement; e aquele que será sempre o dia mais difícil de todos no serviço público, o dia em que o presidente da Câmara, John Boehner, me pediu para me juntar a ele numa reunião com os pais das crianças assassinadas na Escola Primária Sandy Hook.

Nos exemplos que forneço, alguns de vocês concordarão com minhas perguntas e outros não. Alguns de vocês ficarão do lado da pessoa que responde às perguntas e outros não. Nada disso é da minha conta, e suas ideias políticas, se houver, não têm importância quando se trata de usar perguntas para defender seu caso.

Mas só posso recorrer às minhas experiências para defender o meu caso. Por favor tenha paciência comigo.

Enquanto fazia parte do Comitê Permanente de Inteligência da Câmara, pediram-me para entrevistar dezenas de testemunhas relacionadas com a interferência russa nas nossas eleições, alegações de conluio com o governo russo, bem como questões relacionadas com a resposta do nosso próprio governo. Uma dessas testemunhas foi o ex-procurador-geral Jeff Sessions e uma das áreas de investigação foi a agora famosa sequência de e-mails entre Donald Trump Jr. e Rob Goldstone marcando a reunião na Trump Tower em junho de 2016.

Jeff Sessions é certamente uma pessoa inteligente e capaz. Você não se torna procurador dos Estados Unidos, senador dos Estados Unidos e procurador-geral dos Estados Unidos sem ser capaz. Mas esta seria uma entrevista difícil para ele por vários motivos.

E, ao contrário de um tribunal ou mesmo de uma entrevista pública, não houve nenhum júri composto pelos nossos concidadãos presentes para garantir que as perguntas eram justas e que o processo era razoável. Então, o que você faria? Certamente haveria tópicos muito difíceis de abordar, como a sua recusa na investigação da Rússia, o seu apoio ao então candidato Trump e o seu testemunho perante o Comitê Judiciário do Senado durante a sua audiência de confirmação. Como você lidaria com essas diversas questões durante esta entrevista? Esta entrevista seria principalmente sobre a investigação na Rússia, por isso o e-mail entre Rob Goldstone e Donald Trump Jr. seria enfatizado.

Aqui está o primeiro na sequência do e-mail e aquele que gerou mais perguntas:

3 de junho de 2016, às 10h36, Rob Goldstone escreveu para Donald Trump Jr.:

Bom dia, Emin

acabou de ligar e me pediu para entrar em contato com você com algo muito interessante.

O procurador da Coroa da Rússia reuniu-se com o seu pai Aras esta manhã e na reunião ofereceu-se para fornecer à campanha de Trump alguns documentos oficiais e

informações que incriminariam Hillary e as suas relações com a Rússia e seriam muito úteis para o seu pai.

Isto é obviamente informação de alto nível e sensível, mas faz parte do apoio da Rússia e do seu governo ao Sr. Trump – ajudado por Aras e Emin.

Qual você acha que é a melhor maneira de lidar com essas informações e você poderia falar diretamente com Emin sobre isso?

Também posso enviar essas informações para seu pai via Rhona, mas são ultrasensíveis, então gostaria de enviar para você primeiro.

Melhor

Rob Goldstone

Decidi usar perguntas indutoras com as Sessões do Procurador-Geral, não porque ele não fosse capaz de responder às não indutoras, mas porque havia certos pontos a serem levantados e esses pontos eram melhor abordados usando perguntas indutoras. Não usei perguntas indutoras devido a quaisquer limites de tempo. Ao contrário de outras audiências no Congresso, não houve restrições de tempo durante essas entrevistas. Mas percebi a necessidade de orientar as linhas de investigação e de destacar certos assuntos numa determinada ordem, e as perguntas orientadoras tinham muito mais probabilidades de serem eficazes do que as não orientadoras.

Obviamente, você começaria destacando a realidade de que não existe um promotor da Coroa na Rússia, certo? Isso não significa que o resto do e-mail seja fundamentalmente defeituoso, mas lembraremos bem dos capítulos anteriores que erros factuais minam a confiabilidade do que vem depois. E, claro, você deve ter em mente que este e-mail equivale a um e-mail de aviso. Com isso quero dizer que os democratas da Câmara usariam o e-mail para mostrar que os participantes sabiam muito bem e, portanto, estavam cientes de que a reunião não era sobre a adoção de crianças russas (de acordo com a declaração emitida por Donald Trump Jr.), mas sim sobre coletando informações de um advogado russo sobre a secretária Clinton. Você não pode evitar esse fato, então deve confrontá-lo e fazê-lo diretamente.

O que você gostaria de fazer com as sessões do procurador-geral é pegar a linha mais contundente deste e-mail e confrontá-la diretamente usando perguntas indutoras, sendo essa linha: “oferecido para fornecer à campanha de Trump alguns documentos oficiais e informações que incriminariam Hillary e suas relações com a Rússia e seria muito útil para seu pai.”

Embora não seja uma transcrição exata, era isso que eu pretendia perguntar: perguntei em alguns casos, ou gostaria de ter perguntado em retrospectiva:

“A secretária Clinton foi primeira-dama, senadora dos Estados Unidos e secretária de Estado, certo?”

“Dois desses trabalhos com certeza e talvez todos os três teriam gerado documentos, certo?”

“Esses documentos teriam sido documentos oficiais, certo?”

“O e-mail diz ‘documentos e informações oficiais’, não é?”

“Não são informações pessoais, certo?”

“Nada sobre e-mails ou informações pessoais, correto?”

“Se for oficial, já é de domínio público, não é?”

“A palavra ‘oficial’ pode modificar tanto as palavras ‘documentos’ quanto ‘informações’, certo?”

“Então, é esse o problema, que alguém se ofereceu para fornecer informações oficiais de sua época como figura pública trabalhando no governo dos EUA ou em nome dele? É disso que se trata?”

“Oficial já é **oficial**, não é?”

“Ela teve 'negociações com a Rússia' como senadora, certo?”

“**Poderia ter**, certo?”

“**Definitivamente** tive relações com a Rússia como secretário de Estado, certo?”

“Então, os russos estão se oferecendo para nos contar quais eram suas relações oficiais com a Rússia quando ela era oficialmente nossa emissária para eles?”

“Nós já saberíamos disso, não é?”

“Deixe-me ter certeza de que entendi direito. Os russos estão a oferecer-nos “informações oficiais sobre as suas relações com a Rússia”, apesar de já termos essa informação? É isso que é tão escandaloso, oferecer informações já conhecidas?”

“Então, os russos estão oferecendo informações oficiais já de domínio público sobre uma pessoa pública que está concorrendo à presidência e isso é de alguma forma mais significativo do que os russos fornecendo informações pessoais sobre um cidadão privado que também está concorrendo à presidência?”

Essas são questões importantes. Como advogado, como legislador e como pai, filho ou colega de trabalho, você deve lidar com os fatos tal como os apresenta. Os fatos eram que o e-mail existia e precisava ser explorado.

Foi melhor explorado com o ex-procurador-geral Sessions, usando perguntas indutoras que o direcionaram de uma certa maneira e com a resposta e o significado incorporados na pergunta. Essa é a natureza das questões orientadoras. Dê a resposta e destaque o que é importante enquanto faz com que a testemunha apenas concorde.

A COMPLEXIDADE DO PORQUÊ

Estávamos corretos ao nomear nossa filha Abigail Anderson Gowdy em homenagem ao juiz G. Ross Anderson Jr. Ela pode acabar sendo uma advogada tão boa quanto ele. E ela certamente tem o senso inato de estar do lado dos menos afortunados e daqueles que não têm poder e influência.

Recentemente, estivemos conversando sobre as consequências dos desastres naturais e a resposta humana. Em particular, estávamos discutindo saques. Alguns acreditam que é aceitável saquear as necessidades da vida, como comida e água; que é quase um contrato social implícito de “Vou aceitar isso por enquanto porque não há caixa para pagar e acertaremos mais tarde, quando a emergência passar”.

Chame isso de defesa de Jean Valjean.

Outros, como eu, são mais propensos a argumentar que o crime de roubo não se torna um não-crime devido a um desastre natural, mas a punição deve ser mitigada com base nos factos. Em outro

palavras, roubar é roubar, mas aceitamos que o motivo pelo qual alguém faz algo é importante, e ajustaremos a culpa de acordo, mas não mudaremos a escala do que é certo ou não.

A questão aqui – como quase todas as questões acabam por acontecer – envolve uma questão de “porquê”.

Por que você roubou?

Por que você matou?

Por que você mentiu?

Por um lado, “porquê” é a questão mais importante do mundo. “Por que” pode mitigar um assassinato, desde homicídio até legítima defesa.

O “porquê” pode mitigar uma mentira a um mal necessário para escapar de uma consequência pior. “Porquê” é, em muitos casos, a questão que mais importa e a que menos importa; depende apenas da instância e dos fatos particulares. Se você matou alguém porque ele estava roncando muito alto, isso responde à pergunta “por que”, mas não atenua o mal de forma alguma e, na verdade, pode até agravá-lo. Se você matou alguém porque essa pessoa estava prestes a cometer um ato de violência contra uma criança, isso não apenas reduz o crime a um não-crime, mas também nos faz gostar mais de você. Portanto, a questão do “porquê” é factualmente importante. Também é importante do ponto de vista da natureza humana.

Estamos simultaneamente programados para querer ser compreendidos e explicar. Pensamos constantemente que se conseguirmos divulgar o nosso lado da história, isso fará toda a diferença no mundo. Também somos curiosos por natureza. Se ouvirmos que um casal está se separando, o que perguntamos?

Perguntamos: ***Por quê? O que aconteceu? Quem fez o quê?***

Isso é verdade na vida e não abandonamos a vida quando vamos a tribunais, salas de reuniões, reuniões de pais e professores ou às refeições de Ação de Graças.

Em casos de homicídio, o “porquê” quase nunca importa, exceto em casos de legítima defesa. Não há defesa legalmente aceitável para o assassinato, exceto legítima defesa, necessidade, justificativa ou acidente. Mas você pode ter certeza de que esta é a primeira pergunta que o júri tem em ambos os seus

mentes individuais e coletivas. As pessoas querem saber por que as coisas acontecem. As pessoas querem saber por que você faz o que faz. As pessoas querem saber por que você acredita no que acredita.

Após o horrível assassinato em massa em Las Vegas, Nevada, fui questionado na televisão sobre um possível motivo para o tiroteio. Para ser sincero, tive de pensar se devia ou não responder à pergunta, porque em alguns casos vejo o motivo de forma diferente da forma como os meus colegas o veem. Motivo é outra palavra para “por quê”.

Não passei quase nenhum tempo pensando no motivo ou no “por quê”. Afinal, que explicação possível poderia ser oferecida para explicar o disparo sistemático de estranhos inocentes num concerto ao ar livre? Se eu lhe desse toda a natureza humana como uma explicação possível, que explicação você poderia construir que lhe permitiria dizer “Ok, agora entendo. Obrigado por explicar isso.

Não há explicação que seja legal ou socialmente aceitável. Em alguns aspectos, prestamos um péssimo serviço aos atos de depravação quando tentamos compreender o “porquê”, porque não existe um “porquê” que o explicaria adequadamente. Como consequência, passo menos tempo pensando no “porquê” e mais tempo pensando em como prevenir o ato, independentemente do “porquê”. Mas estou reconhecidamente em minoria. A grande maioria dos meus concidadãos quer uma explicação, quer saber um motivo e, portanto, quer saber o “porquê”.

Mesmo quando não há resposta adequada.

Quando se trata de persuasão, “por que” é uma pergunta perigosa repleto de todos os tipos de armadilhas, promessas e potenciais.

Do lado negativo, você perde o controle. Você está convidando a pessoa com quem está conversando para dominar a próxima parte da interação. Pense nisso: você pergunta a uma criança por que ela teve um desempenho ruim em um teste ou questionário. O que vem depois? Embora possa ser “Bem, eu não me preparei adequadamente”, isso é raro. O mais provável é que venha uma história que comece com a descoberta do fogo ou dos continentes separando e incorporando todas as coisas que aconteceram com aquela criança desde o nascimento e incluindo toda a pressão que ela sente para atender às suas expectativas e como a vida é desafiadora para os treze anos. -olds e eventualmente você se arrepende de ter feito a pergunta “por que”. Você pode

perca o controle da conversa, ou talvez aquela criança lhe dê uma explicação tão esfarrapada que ela basicamente lhe dá uma dúzia de perguntas de acompanhamento que o ajudam a provar seu ponto de vista. Você não sabe o que vai acontecer e o “porquê” é, portanto, algo arriscado de se perguntar. Só que é o que mais queremos saber! Então, é uma mistura de promessa e armadilha e não podemos evitar e por isso perguntamos:

Por que você destruiu seu carro?

Por que você não limpou seu quarto?

Por que você não me ajudou com esta apresentação no trabalho?

Por que temos que assistir aos Cowboys todo Dia de Ação de Graças?

(Porque eles acontecem em todos os dias de Ação de Graças, é por isso!) Mas por que eles acontecem em todos os dias de Ação de Graças?

Ou o meu favorito de um parceiro de golfe: ***“Por que você bateu naquele taco?”***
(Porque pensei que era o clube certo, idiota. Por que outro motivo eu teria batido nele?)

Quando se trata de perguntar “por quê”, você deve equilibrar as armadilhas de perder o controle com a promessa potencial de uma mina de ouro de perguntas complementares. Perguntar “por que” às vezes leva a pessoa que responde a fazer confissões que mostram preconceito, interesse no resultado do que quer que você esteja discutindo ou falta de base factual.

Se a resposta a qualquer pergunta “por que” for “porque alguém me disse isso”, então você tem suas perguntas de acompanhamento prontas: perguntar “como” ou “por que” essa outra pessoa sabe o que afirma saber. Se a resposta ao “por que” for porque “foi nisso que sempre acreditei”, você terá suas perguntas de acompanhamento prontas para contestar essas crenças anteriores e o que pode tê-las informado ou instruído.

O que me leva à ferramenta mais poderosa quando se trata de sua caixa de ferramentas persuasiva e de derrubar os argumentos apresentados contra você: o impeachment. Mal administrado, o impeachment é a falha fatal que torna ainda mais difíceis suas tentativas de persuadir.

Mas aperfeiçoe a arte do impeachment e você estará no caminho certo para se tornar um mestre persuasor.

CAPÍTULO 9

NÃO ESSE TIPO DE IMPEACHMENT

ASSASSINOS DE CREDIBILIDADE

Existe um processo constitucional denominado impeachment, em que um presidente, vice-presidente ou funcionário civil pode ser destituído do cargo e impedido de ocupar cargos no futuro. É equivalente à pena de morte política, na medida em que você é destituído do cargo ou destituído do cargo e impedido para sempre de ocupar cargos no futuro. Odeio decepcioná-lo, mas **não** estamos falando desse tipo de impeachment.

Há outra forma de impeachment que também está alojada na Constituição dentro da noção geral de devido processo e, mais especificamente, da Sexta Emenda, e este é o tipo de impeachment que você precisará dominar para se tornar um comunicador e persuasor eficaz.

Pense nesse tipo de impeachment como um descrédito. Pense neste tipo de impeachment como minar, subtrair, e em linha com contradizer, não corroborar. Pense nesse tipo de impeachment como qualquer coisa que reduza a probabilidade de você acreditar na próxima coisa que sair da boca de uma pessoa.

Vamos tentar um exercício.

Feche os olhos e pense por um momento. Pense no que aumenta a probabilidade de você acreditar em alguém. Discutimos muitas dessas características anteriormente neste livro – características como acesso a fatos,

credibilidade, simpatia e autenticidade. Existem outras características também. Alguns podem ser exclusivos para você. O que você acha que torna os outros mais verdadeiros?

Quando eu era um novo promotor, os promotores mais antigos do escritório me advertiam para fazer a barba todos os dias. Meu pai me deu um barbeador elétrico para levar comigo para o escritório, para que eu pudesse me barbear durante o dia. Por que? Aquela geração – por razões que nunca compreendi totalmente – acreditava que pelos faciais e credibilidade não andavam de mãos dadas. Talvez tenha sido no debate Nixon-Kennedy que ouvi outros pontificarem que, como Nixon tinha uma sombra de cinco horas, era considerado menos provável que acreditassem nele. Para a minha geração, isso parece ridículo. Mas acredite em mim, já ouvi isso inúmeras vezes: pêlos faciais equivalem a falta de credibilidade.

Mas certamente existem peculiaridades e nuances que levam você a acreditar ou não que alguém está dizendo a verdade. O que diminui a probabilidade de você achar uma pessoa confiável ou verossímil? O que aumenta a probabilidade de você acreditar na pessoa com quem está conversando? Linguagem corporal? Contato visual? Muito movimento dos olhos? Longas pausas com os olhos movendo-se para cima e para os lados? Silêncio? Falar demais? Começar uma frase com “Eu realmente não deveria confessar isso, mas,... para falar a verdade...”?

O que você acha incrível pode não me impactar da mesma forma e vice-versa. Mas ainda vale a pena passar algum tempo refletindo sobre o que geralmente torna você mais ou menos propenso a acreditar em alguém e, inversamente, o que você faz (ou deixa de fazer) que afeta a forma como os outros percebem sua credibilidade.

Os assassinos de credibilidade são abundantes. Pode ser falta de experiência, conhecimento ou acesso aos fatos (alguém que não compareceu a um jantar comentando como o jantar foi ótimo). Pode ser falta de honestidade, seja intencional ou não (dizer que o jantar aconteceu no dia 31 de abril, quando na verdade não existe 31 de abril). Pode ser reputação; atos anteriores de desonestidade, fraude, engano ou qualquer ato ou crime de torpeza moral (é mais provável que acreditemos que alguém roubou um garfo de prata do jantar se foi culpado de roubar um no passado). Pode ser preconceito, interesse e motivo.

Você acreditaria na recomendação de alguém se essa pessoa recomendasse que você comprasse um conjunto de facas da empresa de facas de sua propriedade? Você pode acreditar neles, mas o fardo de persuasão deles seria maior porque você sabe que eles têm um incentivo financeiro para lhe vender seu produto. Isso não significa que o fardo da persuasão seja inescalável, mas pode muito bem significar que a montanha é mais íngreme de escalar.

Imagine uma mãe testemunhando no julgamento do roubo de seu filho. E você tem que interrogar a mãe.*1

Você acertaria os fatos primeiro, é claro. O filho estava com a mãe no momento do roubo, ela estava presente no momento do roubo ou estava fornecendo um alibi para o filho? Todas essas questões vão para o que discutimos acima, que é uma oportunidade de observar ou vivenciar qualquer fato que possa ter consequências. E se ela for apenas uma testemunha de caráter geral, testemunhando que seu querido e doce filho **nunca** cometeria um roubo? Como você faria o impeachment dela? Você apontaria o relacionamento, com certeza. Mas você daria um passo adiante e talvez um passo longe demais?

A velha história diz que o promotor disse na forma típica de pergunta indutora: "E não é verdade que este réu é seu filho, e não é verdade que você ama seu filho, e não é verdade que você mentiria por seu filho? filho?" (Claro que sim. Se a mamãe não mentir por você, quem o fará, certo?) A mãe testemunhou: "Claro que eu mentiria pelo meu filho, mas estou tão feliz neste caso que não preciso ."

Ser membro da família ou parente próximo se enquadra na categoria de preconceito, motivo, relacionamento ou interesse no resultado. Isso **não** significa que você não possa ou não esteja dizendo a verdade. Significa que você será examinado sobre esse assunto e pode significar que terá que ser ainda mais convincente para superar aquela dúvida residual por causa da relação, interesse ou motivo.

Esse é o quadro geral a partir do qual examinaremos o impeachment. Vale a pena repetir: o impeachment é a melhor maneira de minar o argumento de alguém com quem você está em desacordo e é uma das coisas com as quais você deve estar mais atento, pois outros procuram minar ou refutar os seus próprios argumentos. Na prática, existem três categorias gerais de impeachment: impeachment dos **fatos**,

acusar o ***princípio abrangente ou a conclusão***, ou acusar a ***pessoa***.

ACESSANDO OS FATOS

Imagine um juiz da Previdência Social revertendo a audiência de benefícios em 90% das vezes. Você leu corretamente: um juiz de direito administrativo (ALJ) designado para ouvir casos da Previdência Social, revertendo o oficial de audiência em 90% das vezes. Em termos leigos, em cem recursos, o ALJ diz que a pessoa que ouviu o caso no nível de apuração dos fatos errou noventa vezes. Ou você tem um ativista ALJ ou um auditor que não é muito inteligente. Mas uma taxa de reversão de 90 por cento não é o que se deve almejar como base para um sistema judicial ou administrativo respeitado.

Como resultado, tivemos uma audiência no Congresso e uma das testemunhas era um juiz de justiça com uma taxa de 90% de reversão do oficial de audiência inicial.

Devo confessar que não me preparei tanto para esta audiência como me preparei para muitas outras. Na verdade, eu não me preparei nada. Eu participava de quatro comitês naquela época, o que, em minha defesa, era mais do que qualquer outro membro do Congresso. E eu não estava planejando comparecer à audiência por causa de um conflito de agenda. Mas o presidente queria que eu participasse. Então, eu fui e ouvi.

O que ouvi me ajudou a entender como um juiz tinha uma taxa de reversão tão alta. Ele disse: “Cem por cento das mulheres que trabalhavam em call centers foram abusadas”. Ele disse: “As meninas que foram remadas quando crianças acabaram tendo problemas sexuais” porque a remada “desperta” alguma coisa. Eu não sabia o suficiente para acusá-lo como pessoa, embora provavelmente não fosse tão difícil inventar algo. Então, você contesta os fatos.

Quem lhe disse que 100% das mulheres que trabalham em call centers sofreram abusos?

Que testemunha testemunhou isso?

Em que tratado erudito você confiou?

Quem disse que remar em meninas causou problemas sexuais mais tarde na vida?

Quem te disse que isso “despertou” algo neles?

De onde vem essa evidência?

Foi feito um estudo?

A conclusão da audiência com aquela testemunha foi que ele gostava de inventar coisas. Ele sentiu; portanto ele governou. Ele não foi um defensor eficaz de si mesmo e há evidências em vídeo para provar isso (então, você pode ver por si mesmo). Ele reverteu as negações de reivindicações da Previdência Social em 90% das vezes porque queria que o reclamante ganhasse. Não teve nada a ver com as evidências ou com o que lhe foi apresentado. Ele queria um certo resultado; portanto, ele alcançaria esse resultado independentemente de qualquer outra coisa. Embora você certamente possa atacar a pessoa, isso pode e ficará confuso. Portanto, é mais seguro atacar os fatos nos quais ele baseou suas decisões, e esses fatos incluíam suas crenças factuais selvagens sobre call centers e surras.

Acusar os fatos é o objetivo da maioria dos julgamentos criminais.

Você interroga a capacidade de uma testemunha de ver, ouvir ou vivenciar o que aconteceu. Você interroga o policial sobre as etapas que ele tomou para proteger a cena do crime, processar a cena do crime e enviar as evidências para avaliação forense. É diferente de interrogar a pessoa. Você está quase admitindo que a pessoa é boa ou bem-intencionada, mas mesmo assim está errada. Quando você faz impeachment de uma pessoa, seu objetivo é fazer com que o ouvinte não acredite na pessoa. Por outro lado, quando se contesta os factos, pretende-se que o júri conclua que a pessoa está simplesmente errada, talvez até involuntariamente. Lembre-se: provar que alguém está errado sobre um fato é muito mais fácil do que provar que alguém é um mentiroso habitual. Costumava lembrar-me, no julgamento, que todos os arguidos que alguma vez processei, por mais hediondo ou depravado que fosse o acto criminoso, proferiram pelo menos uma resposta verdadeira durante o seu depoimento. Às vezes era simplesmente responder à pergunta: Qual é o seu nome? Pessoas más podem dizer a verdade e pessoas boas podem mentir.

Quando você está conversando com familiares e amigos, é difícil acusar a pessoa. É adversário. Isso leva a sentimentos feridos. Ninguém gosta de ser acusado de ter um motivo, de ter preconceito, de ter interesse no resultado ou de ser mentiroso. Não há realmente nenhuma maneira fácil de fazer essas acusações. Portanto, em vez de focar no orador, você se concentra nos fatos.

Fui abençoado com três irmãs: Laura, Caroline e Elizabeth. Todos os três são pessoas atenciosas e maravilhosas, e minha mãe ficará muito feliz e orgulhosa por eu ter escrito isso!

Nós nos damos bem quase o tempo todo, principalmente porque eles acompanham a política, mas eu não, então posso alegar ignorância quando me fazem uma pergunta.

Mas às vezes você tem que interrogar pessoas que você ama e contestar padrões de fatos, mesmo que eles estejam sendo apresentados por sua própria família.

IRMÃ: Mamãe quer um Roku de aniversário.

EU: Mamãe não sabe o que é um Roku. Ela acha que é o personagem de **Star Wars**.
Como você sabe o que mamãe quer de aniversário?

IRMÃ: Se você ligasse para ela com mais frequência, saberia que ela quer um Roku, para poder assistir Netflix.

EU: Quantas vezes preciso ligar para a mamãe para saber que você não precisa de um Roku para assistir Netflix?

IRMÃ: Ela acha que sim.

EU: Depois que você a convenceu de que não, o que ela disse que queria de aniversário?

IRMÃ: Ela quer um Roku de aniversário.

EU: Você percebe que ainda precisará da conta Netflix, não é?

IRMÃ: [Silêncio]

EU: Você identificou quais programas ela quer assistir? Hulu ou Amazon Prime pode ser melhor, certo?

IRMÃ: [Pausa.] Ela quer um Roku.

EU: Bem, que tal eu conseguir para ela uma assinatura do Netflix para o computador dela e dar a ela um dos meus antigos controles remotos Roku que não funciona mais e então todos ficarão felizes. Como é isso?

IRMÃ: [Tom de discagem.]

Impugnar os fatos é complicado. A chave é manter o foco nos fatos e não permitir que sejam ad hominem. Muitas vezes, quando as coisas estão indo devagar com os fatos porque você não consegue expressar seu ponto de vista, voltamos ao lado pessoal.

Perguntar “como você sabe disso” geralmente é seguro, não é? É uma pergunta justa. Não é pessoal.

Então você pode examinar ou acusar como alguém sabe disso. Se for boato ou se a informação foi obtida de outra pessoa, essa é a sua linha de impeachment. Como a pessoa que lhe contou sabe que é verdade? Se for anedótico, você precisa ter cuidado, mas algo que acontece uma vez não cria tendência. Existem estudos sobre isso?

Pesquisa de fontes confiáveis? “Eu ouvi isso de uma fonte confiável.”

Quem? Só para que eu possa ter uma ideia de quão “confiável” essa fonte pode ser.

Muitas opiniões ou crenças são consideradas fatos. É difícil interrogar ou acusar as crenças ou opiniões pessoais de alguém sem que isso se transforme em impeachment pessoal. A chave é manter o seu interrogatório tão centrado nos factos, em vez de ad hominem, quanto possível, e nunca deixar de perguntar a fonte e a fiabilidade desses factos.

Como você sabe disso?

Quais são os limites do seu conhecimento?

É assim que um filósofo perguntaria. Não somos filósofos, mas deveríamos nos esforçar para encontrar a nossa própria maneira de fazer essas duas questões vitais.

ACESSANDO A CONCLUSÃO

A segunda categoria de impeachment é impugnar a conclusão que seu oponente está tentando chegar usando esses fatos. É como se você

reconhecemos que a pessoa é credível, que os factos são fiáveis, mas ainda assim chegamos a conclusões diametralmente diferentes e procuramos contestar as conclusões alcançadas pelo outro lado.

Servi com o deputado Joaquin Castro no Congresso em geral e no Comitê de Inteligência da Câmara em particular. Não concordamos muito politicamente, mas ele foi afável, preparado e um interrogador eficaz durante a investigação da Rússia para os Democratas. Não conheço o irmão dele, Julian, exceto saber que ele foi prefeito de San Antonio, Texas, secretário do HUD no governo do presidente Obama e candidato presidencial. Ele também foi testemunha em uma audiência do Comitê Judiciário da Câmara sobre a questão da imigração. A questão era um caminho para a cidadania, o projeto de lei de imigração do Senado, a Ação Diferida para Chegadas na Infância (DACA) e como o nosso país lidaria com as crianças trazidas para este país antes da idade legal de responsabilização. O ponto de discussão do lado democrata era um “caminho para a cidadania para quatorze milhões de aspirantes a americanos”. Esse foi o tema do lado democrata do corredor; destacar as realizações acadêmicas, militares e outras dos Dreamers e usar isso para argumentar, por extrapolação, a favor da cidadania para toda a população indocumentada.

Eu não sabia o suficiente sobre os participantes do painel para acusá-los pessoalmente; nem teria sido eficaz. E alguns de seus fatos eram precisos. Houve oradores da turma Dreamer. Houve Sonhadores que procuraram servir o nosso país nas forças armadas.

Há Sonhadores que não conhecem outro país além deste, que não falam outra língua além do inglês, e não têm para onde “voltar” se o seu estatuto estiver em perigo aqui.

O que discordei foi da conclusão a que procuravam chegar: que, porque alguns dos catorze milhões tinham alcançado grandes realizações, isso significa necessariamente que todos os catorze milhões deveriam estar no caminho da cidadania. Somente na política de DC é que catorze milhões de qualquer grupo podem ser homogêneos e todos passarem por uma verificação de antecedentes. Somente na política de DC você compararia alguém que foi trazido para este país com um ano de idade e viveu aqui sem incidentes com alguém que cruzou a fronteira aos quinze anos, apenas seis meses atrás

e tratar os dois da mesma forma. A conclusão não seguiu logicamente. A conclusão seguiu-se perfeitamente quando se tratava de política: considerar os republicanos insensíveis por insistirem que todos os “catorze milhões de aspirantes a americanos” não estão numa situação semelhante.

Você não gostaria de atacar a testemunha; portanto, você pode descartar o impeachment da pessoa. Não serve para nada e é desnecessário para provar seu ponto de vista. Você também não está contestando o fato de que, sim, muitos dos quatorze milhões de pessoas sem documentos alcançaram e alcançarão grandes feitos. Em vez disso, está a contestar a conclusão a que chegou o Secretário Castro e outros de que, porque **alguns** conseguiram, **todos** os catorze milhões deveriam beneficiar. A testemunha é uma boa pessoa. Eu nem sequer discuto necessariamente com seus fatos. Eu discordo e, portanto, contestarei a conclusão que a testemunha está chegando e, portanto, pedindo que você chegue.

Sempre que você pede a alguém que forneça onexo causal ou a conexão entre os fatos em que se baseia e o que está pedindo, você está contestando a conclusão e não a pessoa ou os fatos subjacentes.

ACESSANDO A PESSOA

Deixei o melhor e o mais difícil para o final, pois o impeachment de uma pessoa é a forma mais divertida de impeachment para os espectadores. É pessoal. É potencialmente ad hominem. É o mais próximo do combate corpo a corpo que muitos jamais chegarão. Feito corretamente, é devastador para o seu oponente. Feito incorretamente, é devastador para o que você está tentando realizar.

Peter Strzok era um agente especial do Federal Bureau of Investigation (FBI). O agente Strzok foi designado para duas investigações importantes em 2016: (1) a investigação sobre se a então secretária de Estado Hillary Clinton tratou mal informações confidenciais e (2) se a Rússia interferiu nas eleições gerais de 2016 e, em caso afirmativo, se alguém ligado à campanha de Donald J.

Trump conspirou, conspirou ou coordenou com qualquer estado russo atores.

O agente Strzok testemunhou publicamente perante uma sessão conjunta do Comitê Judiciário da Câmara e do Comitê de Supervisão e Reforma Governamental da Câmara. Estive em ambas as comissões e fui presidente destas últimas. Tire da cabeça a audiência pública que você pode ter visto por um momento. Houve um depoimento privado do agente Strzok antes daquela audiência pública e é nesse depoimento privado que quero me concentrar.

Quero levá-lo a portas fechadas para aquele depoimento de um dia inteiro do agente Strzok e para o impeachment dele como testemunha. É certo que havia muito o que trabalhar quando se tratava de impeachment do agente Strzok.

O agente Strzok escreveu num texto que a secretária Clinton deveria vencer as eleições gerais por 100 milhões a 0 contra o então candidato Trump. Que princípio do impeachment isso ilustra? Viés? Interesse no resultado?

Strzok escreveu que podia sentir o cheiro dos apoiadores de Trump em um Walmart na Virgínia.

Strzok prometeu que Trump não seria eleito presidente. Ele prometeu impedir que isso acontecesse.

Strzok discutiu uma “apólice de seguro” no caso “improvável” de Trump vencer as eleições gerais.

Strzok queria trabalhar na investigação da Rússia porque poderia levar ao impeachment de Trump, mas geralmente não estava interessado em trabalhar apenas em mais um caso em que um país estrangeiro tentasse minar os princípios da democracia participativa.

E Strzok foi demitido da investigação do Conselheiro Especial Robert Mueller assim que o Conselheiro Especial Mueller tomou conhecimento dos textos acima mencionados.

Tudo isso serve de base para o impeachment de Peter Strzok como pessoa. Isso prejudica a confiabilidade da investigação subjacente? Você me diz.

O impeachment do ex-detetive do LAPD Mark Fuhrman foi usado para minar e prejudicar a credibilidade de todo o JO?
Caso de duplo homicídio de Simpson para a promotoria? Se Mark Fuhrman

pronunciou epítetos raciais, segue-se necessariamente que OJ Simpson não assassinou duas pessoas? Os dois parecem logicamente desconectados.

Com isso quero dizer que Fuhrman poderia ter proferido epítetos raciais e OJ Simpson assassinado Ron Goldman e Nicole Brown. Mas a defesa fez um grande esforço para tentar acusar Mark Fuhrman como testemunha, de modo que o júri teria menos probabilidade de acreditar em outras coisas que ele disse ou de ter dúvidas sobre outras coisas em que ele estava envolvido do ponto de vista investigativo.

É teoricamente possível que Strzok tenha sido tendencioso contra Trump, que a Rússia tenha interferido nas nossas eleições de 2016 e que alguém da campanha de Trump tenha trabalhado em conjunto com eles. Os três não são mutuamente exclusivos. Mas ter alguém com preconceito, interesse no resultado e um motivo contrário ao sucesso eleitoral de Trump como investigador principal pode e frequentemente irá lançar dúvidas sobre outras decisões tomadas por esse investigador tendencioso, interessado e motivado negativamente.

Como a Suprema Corte dos Estados Unidos decidiu no **caso US v. Abel**:

“Preconceito” é um termo usado no “direito consuetudinário de provas” para descrever a relação entre uma parte e uma testemunha que pode levar a testemunha a distorcer, inconscientemente ou não, o seu depoimento a favor ou contra uma parte. O preconceito pode ser induzido pelo gosto, pela aversão ou pelo medo da testemunha em relação a uma das partes, ou pelo interesse próprio da testemunha. A prova de parcialidade é quase sempre relevante porque o júri, como descobridor dos factos e avaliador da credibilidade, tem historicamente o direito de avaliar todas as provas que possam influenciar a exactidão e a veracidade do depoimento de uma testemunha. A “lei consuetudinária da prova” permitiu a demonstração de parcialidade através de provas extrínsecas, ao mesmo tempo que exigia que o interrogador “tomasse a resposta da testemunha” no que diz respeito às formas menos favorecidas de impeachment.*2

O preconceito é generalizado e quase impossível de superar. Quando a pessoa com quem você está travando uma batalha intelectual é tendenciosa, você deve gastar o máximo de tempo possível destacando esse preconceito, conforme os fatos razoavelmente permitirem.

Esse é o impeachment de uma pessoa. Isso faz com que aqueles que você está tentando persuadir tenham menos probabilidade de acreditar na objetividade e na neutralidade da pessoa. Também tem o efeito residual de sangramento na investigação mais ampla. A defesa do agente Strzok não foi a falta de parcialidade. Sua defesa foi que, embora fosse tendencioso, seu preconceito não prejudicou realmente a pessoa contra quem ele foi tendencioso nem influenciou sua investigação. Em outras palavras, ele foi ineficazmente tendencioso. Essa não é uma boa defesa na qual confiar quando você está no ramo de persuasão.

Lamentavelmente, não creio que o preconceito de Strzok tenha impactado o número de pessoas que viam o seu trabalho investigativo ou a sua credibilidade como agente. Esta é a minha reflexão sobre o triste estado da política americana. É também um precedente perigoso a ser estabelecido em outras facetas da nossa cultura. Se recai agora sobre o alvo do preconceito o ônus de provar como esse preconceito impactou negativamente o seu direito à justiça, estamos numa situação curiosa como sociedade.

Tal como discutimos anteriormente neste livro, a persuasão requer um júri que tenha a mente aberta e, lamentavelmente, isso raramente acontece no nosso ambiente político moderno. No entanto, o “júri” fora da política é muitas vezes muito mais imparcial e o impeachment da pessoa tem um efeito tão difundido e residual que é normalmente a forma mais eficaz de impeachment.

Com Peter Strzok, eram membros do Congresso sentados à sua frente, perguntando-lhe sobre as declarações e decisões que ele tomou. Eram membros do Congresso sentados à sua frente perguntando o que ele queria dizer com “Trump seria desestabilizador”. Foram membros do Congresso questionando Strzok diretamente sobre o que ele queria dizer com Trump como um “desastre de merda”.

Nem sempre será esse o caso.

Às vezes, a pessoa que você está tentando acusar nem sequer estará na mesma sala e, portanto, seu objetivo deve estar enraizado na própria questão. Às vezes você precisará de uma terceira pessoa para impactar a credibilidade do seu oponente. Eu chamo isso **de carona**: usar outra pessoa para levar você aonde deseja. Não é direto, mas é igualmente eficaz e potencialmente mais eficaz,

porque a pessoa que você está tentando acusar ou cuja credibilidade você está tentando minar não está presente para oferecer qualquer explicação.

Então, façam as malas e façam sinal de positivo, pessoal.

*1 Na verdade, você não **precisa** interrogar todas as testemunhas chamadas pelo outro lado. E quanto melhor você for em persuasão e comunicação, melhor será sua noção do que responder e reagir e do que ignorar. Mas, para fins deste exemplo, vamos supor que você morda a isca e interrogue a mãe do réu.

*2 Ver genericamente McCormick on Evidence, supra, 40, em 89; Hale, "Bias as Affecting Credibility", *Hastings Journal* 1 (outono de 1949): 1. Ver também: <http://cdn.loc.gov/service/ll/usrep/usrep469/usrep469045/usrep469045.pdf>.

CAPÍTULO 10

O GUIA DO HITCHHIKER

CONSENTIMENTO DE COMEY

O ex-diretor do FBI James Comey deu a conferência de imprensa ouvida em todo o mundo em 5 de julho de 2016. Essa foi a conferência de imprensa em que ele anunciou que nenhum promotor razoável iria apresentar acusações contra a secretária Clinton pelo mau uso de informações confidenciais e, em seguida, passou a expor todas as razões pelas quais uma pessoa razoável pode discordar de sua conclusão. Foi sem precedentes. Foi um teatro fascinante, mas causou danos significativos, na minha opinião, ao sistema judicial. Os agentes responsáveis pela aplicação da lei não anunciam decisões de cobrança; os promotores fazem. Os agentes responsáveis pela aplicação da lei não realizam conferências de imprensa apresentando provas contra uma pessoa não indiciada ou que enfrenta acusações. Houve investigações e relatórios do Inspetor Geral do Departamento de Justiça sobre a forma como Comey conduziu a investigação de Clinton. O próprio Comey escreveu e falou longamente sobre o assunto. Você é livre para formar sua própria opinião sobre como ele conduziu a investigação, a decisão de não acusação e a subsequente reabertura da investigação em outubro de 2016.

No rescaldo daquela conferência de imprensa de 5 de julho de 2016, Comey foi chamado para testemunhar perante a Comissão de Supervisão e Reforma do Governo da Câmara. O que você teria perguntado a ele? Quem você consideraria o júri? Qual teria sido o seu objetivo? Se você fosse um apoiador da secretária Clinton, você

acusaram Comey? Se não fosse um apoiante da secretária Clinton, como teria utilizado os seus cinco minutos na televisão nacional com o chefe do FBI?

Não pretendo conhecer bem James Comey. Estive perto dele meia dúzia de vezes, interroguei-o cerca de meia dúzia de vezes e vi-o testemunhar e falar em outros ambientes. Isso não faz de ninguém um especialista em outro, mas é uma informação valiosa se você for questionar alguém no futuro.

Comey é inteligente. Ele é experiente. Ele conhece o poder não apenas do que está dizendo, mas também do que não está dizendo. Ele se apresenta como estando acima da briga política (ou acostumado, pelo menos). Ele foi promotor no Distrito Sul de Nova York, trabalhou na Justiça Principal, atuou no setor privado e, por fim, foi nomeado e aprovado para chefiar o Federal Bureau of Investigation.

Então, como você considera tudo isso em sua linha de interrogatório para um ex-procurador e oficial de aplicação da lei experiente? Tenha em mente que existem alguns fatores importantes. Primeiro, eu estaria questionando Comey sobre uma investigação sobre a qual ele sabia mais do que eu (em julho de 2016, pelo menos). Em segundo lugar, esta audiência seria televisionada a nível nacional e, portanto, o público em geral é o júri neste caso.

Vários de meus ex-colegas e eu nos reuníamos e elaborávamos um plano de jogo para fazer perguntas antes da maioria das audiências: Jason Chaffetz, Jim Jordan, Mark Meadows e eu tínhamos certeza de que a pessoa certa estava lidando com a linha correta de questionamento para nossos origens, personalidades e áreas de foco.

Então, o cenário está montado. Comey acabou de ter aquela coletiva de imprensa explosiva, ele vem à Câmara para testemunhar e você tem cinco minutos para explorar cada ponto que quiser explorar. Decidi perguntar a Comey sobre a única peça que ele disse estar faltando na investigação sobre Clinton – o mens rea ou scienter necessário para processar um caso.

Mens rea ou scienter é o conhecimento ou intenção normalmente necessária para transformar um ato em ato criminoso.

Eu teria que me apressar para entregar tudo em cinco minutos. E quando você pergunta sobre conceitos jurídicos esotéricos, você fica um tanto à mercê da pessoa que responde à pergunta. Há muito tempo

opiniões judiciais escritas em mens rea e scienter. Esses conceitos jurídicos não se prestam a questões indutoras. O público que não é promotor não usa essas palavras diariamente.

A diferença entre intenções gerais e específicas é ainda difícil para juízes e procuradores explicarem em cinco minutos. E, como regra geral, é difícil educar e defender no mesmo intercâmbio. Com isso quero dizer que é preciso tempo, energia e paciência do ouvinte para aprender e mudar de rumo. Pense sobre isso por um minuto. É uma tarefa difícil para mim explicar o que são evidências de boatos e também convencê-los de que deveriam ou não ser admissíveis. Aprender algo consome energia. Advogar entre diferentes alternativas também exige energia. Portanto, é minha regra geral que é difícil educar e defender um tópico no mesmo intercâmbio. É melhor se você conseguir separá-los em duas tarefas distintas. Não pensei que conseguiria explicar ao público ouvinte em apenas cinco minutos o que eram o conhecimento e a intenção criminosa e por que estavam presentes. No entanto, a falta de intenção ou de conhecimento (são duas coisas diferentes, aliás) foi o que Comey disse que estava faltando no caso e que precisava ser explorado.

Então foi isso que me preparei para fazer. Eu escrevi e reescrevi as perguntas. Tentei antecipar onde ele poderia ir. Ele defenderia a decisão de não processar, portanto, necessariamente, pensava que esses elementos estavam faltando, mas também teria que admitir que algumas de suas ações eram consistentes com a consciência de culpa. A decisão de excluir e-mails pode ser uma prova disso. A decisão de terceirizar a destruição de determinados dispositivos pode ser uma prova disso. A decisão de não solicitar permissão para seu acordo de e-mail e de manter esse acordo de e-mail em segredo pode ser uma prova disso.

Suas falsas declarações justificativas também podem ser evidências de intenção.

Seguir essa linha de questionamento seria difícil, mas precisava ser feito. Foi o cerne de sua decisão de não processar, segundo ele.

Na manhã da audiência fiz o que sempre fazia antes das audiências importantes. Nada. Sentei-me no meu escritório e joguei a audiência

em minha mente. ***Se ele disser isso, vou contra-atacar. Se ele abrir esta porta, irei redirecioná-lo com esta pergunta.*** Mas eu ainda tinha a sensação incômoda de que estava adotando uma abordagem jurídica para o que se tornara uma questão decididamente não jurídica. Não digo isso com aprovação: as decisões jurídicas deveriam ser sempre simplesmente isso: decisões jurídicas. Mas isso se transformou em outra coisa. E esses mesmos princípios que eu disse para você aplicar antes de se envolver na arte da persuasão, eu mesmo precisava aplicar.

Quem foi o júri?

Qual era meu objetivo?

Que ônus da prova tive de cumprir para estabelecer o meu objetivo?

E que fatos me levariam até lá nos cinco minutos que me foram concedidos?

Às vezes, esses preceitos de júri, objetivo e ônus da prova estão em constante estado de evolução. Isso é verdade nas audiências do Congresso, nos tribunais e na vida real.

Enquanto eu estava sentado na sala de audiência, com a audiência prestes a começar, o júri, pelo menos na minha opinião, mudou. Já não eram ouvintes objectivos e de mente aberta que lutavam honestamente com a aplicação de princípios jurídicos aos factos descobertos. O júri – como tem acontecido cada vez mais no ambiente político moderno – consistia em dois grupos e apenas dois grupos: os a favor e os contra.

Alguém na América ficou indeciso sobre se Hillary Clinton deveria ser processada? Minhas perguntas seriam boas se o júri fosse composto por professores de direito que estivessem em licença sabática por um ano em uma colônia de nudismo sem acesso à Internet. Mas será que sobrou realmente alguém no país que se importasse com mens rea, scienter, conhecimento e intenção específica?

Se o júri mudou, o objetivo também mudou? O que começou como um desejo de testar e sondar a intenção e o conhecimento necessários para passar de erro/acidente/simple negligência para descuido/criminoso tornou-se um reconhecimento relutante de que o papel da secretária Clinton

os fãs não se importaram com isso e os inimigos da secretária Clinton provavelmente também não. E quando digo **que não me importei**, tanto os apoiantes como os detractores preocuparam-se com o **resultado**, mas provavelmente não tanto para voltar atrás na análise. Essa é a dificuldade de passar de um sistema de justiça centrado no processo para um sistema político centrado nos resultados. No sistema de justiça, o processo é tão importante quanto o resultado. Afinal, é o sistema onde as evidências são suprimidas, mesmo que sejam encontradas, relevantes e materiais. O sistema de justiça é onde as confissões são excluídas, mesmo que você acredite sinceramente que é a pessoa certa que comete o crime – porque o processo **é importante** no sistema de justiça. A majestade e a singularidade do nosso sistema de justiça é que **a forma como** você faz as coisas é tão importante quanto o resultado que você alcança. Os fins não justificam os meios. Nosso sistema de justiça exige não apenas que você prenda a pessoa certa pelo crime certo, mas também que o faça da maneira certa. O velho ditado diz que é melhor que noventa e nove pessoas culpadas sejam libertadas do que uma pessoa inocente ser acusada e condenada injustamente.

Mas, infelizmente, este não é o sistema de justiça. Isto é política, e o resultado é tudo o que importa, quer você goste (ou concorde com isso) ou não. Na política, não existe um livro sobre processos e procedimentos corretos. Há simplesmente uma eleição e cabe a nós, como eleitores, empregar e fazer cumprir o nosso próprio conjunto de regras.

O que Comey tinha dito sobre **nenhum procurador razoável iria processar este caso** tinha essencialmente garantido que mesmo um procurador razoável que discordasse dele nunca seria capaz de litigar esse caso com sucesso. Você não pode tocar a campainha “nenhum promotor razoável”.

Seria necessário haver um objetivo totalmente novo porque havia um júri totalmente novo. No mínimo, eu precisaria reconhecer que o júri ao qual esperava me dirigir não existia.

Enquanto o então presidente Jason Chaffetz fazia seus comentários iniciais, tive que recalibrar meus cinco minutos de perguntas. O que eu havia preparado teria sido ótimo em uma sala cheia de filósofos ou talvez até mesmo diante de um júri que lutava honestamente para decidir a coisa certa a fazer. Mas não foi aí que me encontrei. Isto

Levei muito tempo para chegar a essa realidade flagrante, mas pelo menos tive alguns minutos para passar ao puro impeachment da pessoa que está usando outra pessoa - ou, como gosto de chamar, **pedir carona**. Então, rabisquei furiosamente em um pedaço de papel. Toda a preparação feita com antecedência foi inútil. Isto seria o impeachment de uma pessoa usando outra pessoa – o impeachment de Clinton usando Comey.

Vou abreviar algumas das suas respostas, mas esforçar-me-ei por captar a essência do que o júri ouviu. Você deve assistir a troca na íntegra para julgar por si mesmo se meu resumo é justo e preciso.

ME: Quando a secretária Clinton disse que nunca enviou ou recebeu qualquer informação confidencial por meio de seu e-mail privado. Isso era verdade?

COMEY: Não.

ME: A secretária Clinton disse que não havia nada classificado como confidencial em seus e-mails. Isso era verdade?

COMEY: Não.

ME: A secretária Clinton disse: “Não enviei por e-mail nenhum material confidencial para ninguém em meu e-mail. Não há material classificado.” Isso era verdade?

COMEY: Não.

ME: A secretária Clinton disse que usou apenas um dispositivo. Isso era verdade?

COMEY: Não.

ME: A secretária Clinton disse que todos os e-mails relacionados ao trabalho foram devolvidos para o Departamento de Estado. Isso era verdade?

COMEY: Não.

ME: A secretária Clinton disse que nem ela nem ninguém excluiu e-mails relacionados ao trabalho de sua conta de e-mail pessoal. Isso era verdade?

COMEY: Não.

ME: A secretária Clinton disse que seus advogados leram todos os e-mails e foram excessivamente inclusivos. Os advogados dela leram o conteúdo do e-mail individualmente?

COMEY: Não.

Como você pode ver, usar outra pessoa – ou melhor, outra **coisa** – para minar a credibilidade de alguém que você deseja acusar nega à pessoa cuja credibilidade está sendo atacada a chance de defender ou explicar. Neste caso, eu sabia que Jim Comey não defenderia o fracasso da secretária Clinton em recordar certos factos, e sabia que ele teria concluído que ela poderia fazer isso sozinha noutra altura ou concluiria que ela poderia ter acertado quando lhe perguntassem. sobre isso pela primeira vez. Mas Comey não iria oferecer quaisquer defesas às respostas de Clinton. Ele iria apenas recitar o que eles eram.

Com o tempo, o objetivo evoluiu da discussão dos elementos necessários para uma acusação para a discussão se Hillary Clinton era ou não verdadeira. O júri era duplo: (1) republicanos que precisavam de algo em que se apoiar, uma vez que não haveria processo criminal formal, e (2) americanos de mente aberta que podem ter gostado das políticas da secretária Clinton, mas não tinham a certeza da sua fiabilidade.

Isto é o que é tão destrutivo no impeachment (ou pelo menos deveria ser) – que alguém que não disse a verdade no passado pode não ter probabilidade de dizer a verdade no futuro. Em outras palavras, é ótimo que você goste das políticas dela, mas até que ponto você tem certeza de que ela realmente acredita no que está dizendo, dados os casos de falsidade no passado?

Eu nunca disse que ela mentiu. Usei as palavras dela e perguntei à pessoa responsável pela investigação se ela era verdadeira ou não. Além disso, posicionei a resposta à pergunta dentro da própria pergunta. Um exemplo de falsidade teria sido relevante, mas não dispositivo. Mas camadas e mais camadas de falsidade – especialmente numa questão tão facilmente desviada pela verdade – podem de facto ter um impacto em todos aqueles que nos ouvem.

REPUTAÇÃO E OPINIÕES

O impeachment pedindo carona é poderoso. Também não é muito comum. Normalmente, na vida, a pessoa cuja credibilidade está em questão estará na sala e falará e assumirá a sua própria defesa em conformidade. Quando você usa terceiros para impeachment, o objeto do seu impeachment é impotente para corrigir, explicar ou mitigar. O

ambientes onde a carona pode acontecer – ou seja, tribunais, audiências no Congresso ou conversas onde alguém cuja credibilidade está em questão não está presente – têm conjuntos únicos de regras, que não são encontrados em ambientes familiares ou salas de descanso de escritórios. Mas o conceito sobrevive e permeia.

Funcionou com Comey e Clinton e também funciona do outro lado do corredor.

O Presidente Trump é verificado diariamente pelos meios de comunicação. Na verdade, alguns relatos da mídia mantêm um total atualizado do que acreditam ser falsidades. O impacto desejado disto é muito semelhante ao que ocorreu com a Secretária Clinton: lançar uma ampla rede de dúvidas sobre o que a pessoa está a dizer.

É por isso que aquela paráfrase de Friedrich Nietzsche está sempre reverberando em minha mente, porque é tão verdadeira sobre a natureza humana. ***Não é que eu esteja chateado por você ter mentido para mim, é que estou chateado por não saber quando poderei acreditar em você no futuro.*** Essa é a destrutividade da carona e do impeachment em geral.

O poder e a destrutividade do impeachment são ainda mais prevalentes em nossas vidas normais. Atualmente, as pessoas podem ter baixas expectativas em relação aos nossos políticos no Congresso e aos advogados nos tribunais, mas temos grandes expectativas em relação à nossa família e amigos.

A falsidade pode levar a uma falta de confiança que é onipresente e, portanto, influencia quase tudo que você ouve daquela pessoa potencialmente indigna de confiança.

A observação de Nietzsche sobre a natureza humana e o que a incapacidade de confiar na palavra dos outros nos faz internamente é poderosa. Amizades, casamentos e relações comerciais desmoronaram porque o que começou como pequenas inverdades acabou lançando dúvidas sobre as verdades maiores. ***Se você mentir sobre as pequenas coisas, não mentirá também sobre as grandes?***

As mentiras são como um único fio de cabelo necessário para resolver um assassinato ou um molar descoberto pelos arqueólogos para construir um rosto que caiba. Uma única mentira pode arruinar toda uma reputação e impactar a opinião de uma maioria inteira. Por isso é importante conhecer os dois primos-irmãos do impeachment alheio por meio de carona: o impeachment por

reputação e impeachment por **opinião**. Reputação é o que você sabe que **os outros** pensam de alguém. Opinião é o que **você** pensa sobre alguém. As opiniões não são tão poderosas quanto os fatos, mas desempenham um papel descomunal na vida real (e um papel subdimensionado no tribunal).

Você já percebeu como as pessoas podem ter opiniões sobre o personagem de alguma estrela de cinema sem nunca terem interagido com essa pessoa? Baseado talvez em uma ação solitária, em uma única declaração falsa ou em um artigo tendencioso de um tablóide, toda uma suposição é formada à distância. Em um mero momento, uma celebridade amada pode cair em desgraça com base em um mero **suposto** caráter. Este é o cerne de toda uma reputação e uma reputação negativa gera nossas próprias opiniões pessoais (embora às vezes injustificadas).

Muitos de nós já fomos questionados sobre a nossa opinião sobre um cantor, ator ou político depois de um escândalo recente ou sobre a nossa impressão de alguém que mal conhecemos – mas e aqueles que **conhecemos**? É aí que as apostas ficam um pouco mais altas. A maioria de nós tem uma opinião honesta sobre a veracidade ou credibilidade das pessoas que conhecemos, e pode chegar o dia em que você será chamado a expressar essa opinião se um de seus aliados estiver sob ataque de impeachment. Você pode se encontrar no meio de uma conversa sobre se alguém é sincero, se teve acesso aos fatos ou se chegou à conclusão correta. Você pode até optar por trazer as opiniões dos outros para essa conversa, porque isso o ajuda a persuadir, defender e desviar seu próprio esforço de comunicação.

A verdadeira carona é quando você usa o testemunho para reforçar ou minar a reputação de outra pessoa com fatos e experiência **em primeira mão**. É poderoso, mas é raro. No entanto, você deve estar ciente de por que é poderoso e da beleza de acusar outros, negando-lhes a oportunidade de se defenderem e, ao mesmo tempo, incorporar seu objetivo maior na própria questão.

No caso de Comey e Clinton, ficamos simplesmente com uma série de respostas “não”, o que tem um efeito cumulativo devastador na reputação da pessoa que sofre impeachment.

Naquele dia, meu júri era o público em geral e esse júri ouviu isto sobre a veracidade de Clinton:

"Não."

"Não."

"Não."

"Não."

"Não."

"Não."

"Não."

Uma reputação criada. Opiniões formadas. Tem um efeito forte.

Um “não” é relevante quando a pergunta é “Você acredita no que outra pessoa lhe disse?” Um único “não” chama a atenção. Imagine o poder de uma série de “não”. Imagine o poder do que parece ser um fluxo interminável de “não”. Imagine a eficácia de fazer com que o ouvinte ou observador responda “não” a si mesmo, porque foi condicionado de que é isso que está por vir. Há uma razão pela qual nossos pais nos obrigaram a repetir a tabuada quinze milhões de vezes. Há uma razão pela qual conhecemos a letra de nossas músicas favoritas.

Há uma razão pela qual não precisamos de cartões para fazer o Juramento de Fidelidade. Há uma razão pela qual não conseguimos tirar da cabeça os avisos de segurança dos comissários de bordo. A repetição enfatiza que a informação repetida merece nossa atenção.

O que me leva ao meu próximo recurso útil em sua valiosa busca para persuadir: o poder da repetição.

CAPÍTULO 11

REPETIÇÃO, REPETIÇÃO, REPETIÇÃO

A REGRA DE SETE

Não me lembro muito dos meus tempos de faculdade por diversos motivos. Mas lembro-me dos nomes dos meus irmãos jurados da fraternidade em ordem alfabética. Por que? Porque tive que repeti-lo inúmeras vezes a pedido dos irmãos mais velhos da fraternidade. Se tivessem exigido que eu repetisse o que aprendi nas aulas de história ou psicologia, talvez eu tivesse me saído melhor nessas provas. Mas consegui saber os nomes dos meus irmãos juramentados em ordem e com boa rapidez.

Estamos programados para nos sentirmos redundantes quando nos repetimos. Pedimos desculpas por isso. Às vezes, até prefaciamos um comentário ou uma história com “Pare-me se já lhe contei isso antes”. Mas a redundância e a repetição não só imprimem firmemente a informação na mente do ouvinte, como também são um código para “Isto é importante, por isso vou dizê-lo vezes sem conta”.

Na política, diz o velho ditado que é preciso tocar num eleitor pelo menos sete vezes antes que essa pessoa concorde em votar em você. Na sala do tribunal, se um ponto for importante, ele será defendido por todas as testemunhas capazes de o defender. Se a questão for a identidade do ladrão de banco e houver cinco caixas de banco, quantos dos cinco você apontaria o ladrão no tribunal? Todos os cinco, se você for inteligente.

É verdade em todas as profissões e também em todas as instituições. Na publicidade, eles também têm a Regra dos Sete e o termo “efetivo

frequência” é usado para descrever o número de vezes que um comprador deve ser exposto a um anúncio antes que ele obtenha uma resposta, seja comprando o produto ou simplesmente lembrando-se da mensagem.

E funciona. Alguma das seguintes opções lhe lembra alguma coisa?

"Bom até a última gota." (Casa Maxwell)

"Plop, plop, fizz, fizz, oh, que alívio é isso." (Alka Seltzer)

"Você está em boas mãos." (Todo estado)

"Quinze minutos podem economizar quinze por cento ou mais no seguro do carro." (GEICO)

É mais do que apenas uma boa cópia de marketing. É pura redundância. Alguns desses comerciais circulam há décadas e não é porque estejam economizando dinheiro para as equipes de marketing. É porque eles sabem que alguém que ouve algo repetidamente estabelece familiaridade, verdade e confiança. E é melhor você apostar que minha esposa, professora da primeira série, faz com que essas crianças recitem as palavras do vocabulário repetidas vezes.

No que se refere à persuasão, a repetição não apenas imprime essa informação na mente do ouvinte, mas também a imprime como sendo importante e, portanto, digna de ser lembrada e focada.

A REGRA DOS NOVE

Gary Vannatter foi acusado de matar sua ex-esposa, Freda Mae Vannatter. Freda Mae havia saído do lar conjugal, obtido uma ordem de restrição, estava procurando emprego e planejava se divorciar de Gary. No dia 1º de outubro de 1999, ela fez uma consulta de cabeleireiro e, posteriormente, uma entrevista de emprego. Ela também nunca conseguiu; seu corpo foi encontrado em um carro em uma vala no condado de Spartanburg com múltiplas facadas.

Gary Vannatter tinha uma história incomum para contar sobre como isso aconteceu. Mas como Freda Mae estava morta e não podia dar a sua própria versão do seu assassinato precisaríamos de lidar com a história de Gary e

acusá-lo. Por razões que desafiam a lógica, Gary testemunhou em sua própria defesa.

Vamos fazer um experimento. Vou lhe contar qual era a versão dele da história e, enquanto isso, você pode considerar como interrogaria ou acusaria seu depoimento.

De acordo com Gary, ele estava dirigindo em uma estrada e a Sra. Vannatter dirigia um carro separado também naquela estrada. Eles se encontraram e pararam na beira da estrada. Vannatter testemunhou que sua esposa se ofereceu para praticar um ato sexual com ele, ele recusou e então ela o ameaçou com uma faca se ele não reconsiderasse. Sim, você leu corretamente. Um marido recusou uma proposta sexual da esposa e então a esposa o ameaçou com uma arma até que ele reconsiderasse.

Mas não pare por aqui – a história dele continua.

Gary Vannatter disse que sua esposa entrou em seu veículo e se ofereceu para suspender a ordem de restrição se ele a levasse de volta para sua antiga casa conjugal para que ela pudesse chamar a polícia e retirar a ordem de restrição. A próxima coisa que ele percebeu foi que Freda Mae agarrou o volante e estava tentando virar o carro para a vala. Gary **de alguma forma** conseguiu parar o carro, mas quando o fez, de acordo com seu depoimento no julgamento, Freda Mae sacou uma faca e ameaçou matá-lo. O carro então decolou novamente com o pé no acelerador, com ele tentando lutar contra ela e “a próxima coisa que sei é que eu a esfaqueei”.

“Solicitador, sua testemunha para interrogatório. senhoras e senhores do júri, por favor, prestem atenção ao promotor.”

O que agora?

Para onde você iria e por quê?

O júri é absolutamente claro: são as doze mulheres e homens sentados no banco do júri ao seu lado, esperando para ouvir o que sairá da sua boca a seguir.

Qual é o seu objetivo? Você não pode destacar a versão concorrente dos fatos porque ela está morta e não tem nenhuma versão concorrente dos fatos. Pode muito bem haver uma versão concorrente dos factos, mas não partirá dela.

Você tem que persuadir seu júri – além de qualquer dúvida razoável – e tem que acusá-lo pessoalmente e com base nos fatos, não é?

Ele está alegando legítima defesa - que esta foi uma briga que começou entre os dois: ela pegou a faca, ele lutou contra ela e ela acabou morta. Essa é a essência de sua versão. É bom para os seus propósitos que ela tenha acabado com uma autópsia e um caixão e ele nem mesmo com um band-aid, mas essa é a conclusão. Isso é o que você argumentará ao júri durante sua argumentação final, mas isso é um interrogatório. Qual é o seu objetivo e quais são os meios pelos quais você alcançará esse objetivo?

PROMOTOR: Sr. Vannatter, onde no corpo dela você esfaqueou sua esposa pela primeira vez?

RÉU: Não me lembro.

PROMOTOR: Qual é, Sr. Vannatter, você deve se lembrar que sua esposa o sinalizou para lhe oferecer um favor sexual, apesar do fato de ela ter uma ordem de restrição contra você, tê-lo deixado, estar se divorciando de você e estar a caminho de um entrevista de emprego, mas você não consegue se lembrar onde a esfaqueou pela primeira vez? Pense nisso, Sr. Vannatter – onde estava?

RÉ: Acho que estava no braço dela.

PROMOTOR: E só tinha uma faca no carro e você estava com ela, você tinha controle total sobre ela, e você não jogou pela janela, você esfaqueou ela no braço, certo?

RÉU: (sem resposta)

PROMOTOR: O que sua esposa disse quando você a esfaqueou pela primeira vez? tempo?

RÉU: Nada.

PROMOTOR: Você quer que este júri acredite que você esfaqueou uma mulher no braço com uma faca e ela não disse nada sobre isso. Nenhuma reação. Ela disse alguma coisa, Sr. Vannatter, como “pare com isso”, “por que você fez isso”, “isso doeu”, “não acredito que você me esfaqueou”?

Nada?

RÉU: Não.

PROMOTOR: E quanto à segunda facada, Sr. Vannatter? Onde você esfaqueou sua esposa na **segunda** vez que a esfaqueou?

RÉ: Eu realmente não me lembro, aconteceu tão rápido.

PROMOTOR: Você parece se lembrar muito bem de que ela lhe propôs sexo. Você não consegue se lembrar onde a esfaqueou pela segunda vez?

RÉU: Não.

PROMOTOR: Ela pediu para você parar? Ela disse alguma coisa quando você a esfaqueou pela segunda vez?

RÉU: Não.

PROMOTOR: E na terceira vez que você a esfaqueou?

RÉU: (sem resposta)

PROMOTOR: Você a esfaqueou duas vezes no coração, Sr. Vannatter.

Certamente ela disse alguma coisa quando você a esfaqueou no coração com uma faca? O que ela disse?

Isso é repetição. Parece tedioso e redundante. A resposta não parece mudar, mas a resposta não é aquilo em que nos concentramos com a repetição. Estamos concentrados na questão e estamos trabalhando lenta e meticulosamente através de nove facadas, incluindo duas no coração.

Você nunca conseguirá que Gary Vannatter admita que assassinou sua esposa. Isso não vai acontecer, nem você precisa que ele admita. Ele não faz parte do júri e seu julgamento dos fatos é irrelevante. O que você quer é que o júri fique desconfortável com a lenta caminhada por nove facadas separadas, com a implausibilidade de que uma vítima de um ataque com faca não diga algo.

E na quarta vez que você a esfaqueou?

E quanto à quinta vez que você a esfaqueou?

E a sexta vez que você a esfaqueou?

E a sétima vez que você a esfaqueou?

E quanto à oitava vez que você a esfaqueou?

E quanto à nona vez que você a esfaqueou?

Na realidade, você está estabelecendo seu resumo, seu argumento final, seu crescendo quando falar pela última vez com o júri. Isso não pode ser legítima defesa quando uma pessoa acaba fazendo uma autópsia e a outra nem sequer tem um corte. Não importa a implausibilidade absoluta de alguém ser esfaqueado e não responder ao ferimento. O que fazemos quando fazemos algo comparativamente inócuo, como nos cortarmos com um pedaço de papel? Todos nós já fizemos isso, não é? Quando temos apenas um pequeno corte de papel, puxamos a mão para trás, aproximamo-la de nós, talvez pronunciemos uma palavra que não seja da igreja, e juramos nunca mais fazer algo assim. Não ficamos ali sentados sem reagir e depois fazemos isso mais oito vezes.

A repetição imprime o fato mais importante na mente do ouvinte continuamente. Escolher o fato certo para imprimir faz parte da arte. No caso Vannatter, você poderia ter aproveitado o fato de ela o ter abandonado. Você poderia ter se concentrado no fato de ela ter conseguido uma ordem de restrição. Você poderia ter pintado a imagem de que ela estava a caminho de uma entrevista de emprego.

Minha segunda opção favorita seria enfatizar a noção ridiculamente implausível de que uma esposa sinalizaria para um marido na beira da estrada e exigiria que ele praticasse um ato sexual - ou a noção ainda mais ridiculamente implausível de que o marido rejeitaria a abertura. . Vários policiais me perguntaram depois do julgamento por que eu não usei a repetição nisso. Boa pergunta. Na verdade, duas razões: (1) ninguém no júri provavelmente esqueceria essa parte do seu depoimento, independentemente de eu ter lembrado ou não, mas, mais importante, (2) não estava inextricavelmente ligado à acusação neste caso. Esfaquear foi. E eu queria que ele analisasse detalhadamente cada uma das nove facadas, porque eu não só queria que o júri ouvisse a frase "quando você esfaqueou sua esposa" tanto quanto possível, eu queria que ele ouvisse essas palavras o mais rápido possível. bem. Porque a repetição é poderosa e talvez, apenas talvez, ele sentisse algo nessas palavras também.

CONTINUE FAZENDO SEU PONTO

A repetição está programada em nossa consciência humana. Quanto mais ouvimos algo, maior a probabilidade de nos lembrarmos disso. Quanto mais ouvimos algo, mais importante julgamos esse fato.

Trabalhar contra nós é aquela parte da natureza humana que não gosta de se repetir. Não dizemos bom dia à mesma pessoa seis vezes pela manhã. Podemos ter o desejo constante de esperar que o dia comece bem, mas não verbalizamos isso repetidamente. É desconfortável. É mecânico. É assustador.

Também não continuamos incansavelmente defendendo o mesmo ponto. A maioria de nós não gosta de ver os outros sofrerem, então, uma vez que deixamos nosso ponto claro, puxamos os titulares, nos ajoelhamos, paramos de lançar passes e tentamos correr o tempo sem envergonhar o outro lado.

Existem, no entanto, algumas almas raras que estão programadas para se esforçar mais, mesmo quando já venceram.

Quando joguei golfe com o presidente Trump, Mick Mulvaney e Lindsey Graham, vi uma dessas almas raras. Joguei muito golfe com Mick e Lindsey. Se jogarmos um contra o outro, queremos vencer com certeza, mas queremos principalmente divertir-nos. Mick e eu ajudamos um ao outro em nossos golpes – mesmo que sejamos oponentes.

Lindsey é rápida em reajustar a partida na virada se ela for muito unilateral. O Presidente Trump teria sido um bom procurador, porque emprega plenamente a arte da repetição implacável e implacável.

O presidente Trump e eu éramos companheiros de equipe jogando contra Mick e Lindsey. O presidente e eu acordamos cedo na partida e nossa vantagem continuou crescendo cada vez mais. Na curva, estávamos em cerca de seis buracos. Isso é muito para se levantar depois de apenas nove buracos. Fizemos a curva, fizemos um lance rápido e seguimos para o décimo tee para os nove últimos. O presidente inclinou-se sobre o carrinho. Achei **que** ele ia dizer “Ei, vamos dar mais algumas doses a eles neste próximo lado”. Achei **que** ele ia dizer “Ganhamos a frente, vamos nos separar e começar uma nova partida”. Eu pensei errado. O que ele disse foi: “Vamos ver se conseguimos evitar que eles ganhem algum buraco”.

Isso é o que é repetição na comunicação e na persuasão. É identificar um erro cometido pelo outro lado e implacavelmente fazer com que ele o assuma.

MUITO ESTÚPIDO

Jonathan Gruber é um economista formado em Harvard e no MIT. Ele tem a reputação de ser o cérebro por trás do plano de saúde de Massachusetts e, mais tarde, do que se tornaria o Affordable Care Act ou Obamacare.

Não existem professores idiotas no MIT, então, quando chegou a hora de questioná-lo durante uma audiência do comitê do Congresso, eu não iria perguntar a ele sobre seguro saúde, suporte premium ou economia. Em vez disso, eu perguntaria a ele sobre algo que ambos sabíamos igualmente bem, que foi o que ele disse na fita, e então faria a pergunta que só ele poderia responder, que era o que ele **queria dizer** com isso. Às vezes, até professores superinteligentes do MIT dizem coisas destemperadas e impertinentes e Gruber fez exatamente isso.

Ao falar sobre a lei de saúde – como foi aprovada e por que foi necessário ser aprovada dessa forma – Gruber disse, e passo a citar: “O povo americano é demasiado estúpido para compreender a diferença”. E para aqueles que foram educados para não dizer a palavra “estúpido”, bem, vocês deveriam simplesmente pular para o próximo capítulo, porque ele usou a palavra novamente quando se referiu à “estupidez do eleitor americano”.

Uau. Se ele tivesse dito isso apenas uma vez, isso seria suficiente, mas ele disse isso duas vezes, então minha porta se abriu para o que eu faria a seguir. Embora o público americano tenha ouvido isso da boca do cavalo duas vezes, se o seu objetivo é acusá-lo, você quer que o mesmo júri ouça isso repetidas vezes. E de novo.

Então, se você estivesse questionando Gruber, quantas vezes você incluiria a palavra “estúpido” em sua pergunta? Muito se você acredita no poder da repetição.

Você pode perguntar:

O que significa “estúpido”?

Como você pode ser “muito estúpido”?

Existem graus de “estúpido”, com alguns dentro dos limites aceitáveis, mas outros sendo “demais”?

Todos os americanos são “muito estúpidos”?

Como você poderia saber quais americanos eram “estúpidos” e quais eram “estúpidos demais”?

Qual teste de quociente de inteligência você administrou para determinar quais americanos eram “estúpidos demais”?

O teste Stanford-Binet pode mostrar “estúpido”? Ou o teste de Wechsler é melhor?

Não utilizei totalmente a ferramenta da repetição com o professor Gruber. Perguntei-lhe o suficiente sobre isso para esclarecer a questão, mas ele disse outras coisas, como elogiar a falta de transparência legislativa que captaria a atenção do público ouvinte e, portanto, justificaria algum tempo. Mas se não tivesse havido um limite de tempo artificial de cinco minutos, como existe nas audiências no Congresso, eu ainda poderia estar a perguntar ao Professor Gruber o que ele quis dizer com “demasiado estúpido”.

A repetição funciona se você tiver uma mão vencedora e, nos casos em que tiver uma palavra mal utilizada ou mal pensada, você deve jogar espadas até não ter mais cartas.

CAPÍTULO 12

UMA PALAVRA VALE MAIS QUE MIL PALAVRAS

COMA SUAS PALAVRAS

Poucas pessoas ouviram falar do Conselho de Segurança Química e Investigação de Perigos (CSB) e eu teria sido incluído naquele sortudo grupo de “não muitos”, mas infelizmente o então presidente do Comitê de Supervisão da Câmara e Reforma Governamental, Jason Chaffetz , tinha ouvido falar desse conselho e achou que seria uma boa ideia fazer uma audiência sobre o que o conselho estava fazendo – e não seria nada bonito.

Para meu eterno desgosto, ele também achou importante que eu assistisse àquela audiência. Era 2015 e eu estava cuidando da minha vida em meu escritório em DC quando o presidente Chaffetz me ligou e disse: “Preciso que você venha até aqui bem rápido e interrogue esta testemunha”.

"Bem, por que você não faz isso, Jason?"

“Porque você seria melhor nisso”, disse ele.

Parabéns a Jason por saber que a bajulação o levará a quase todos os lugares da vida e por saber que um ex-recrutador de lugar da Universidade Brigham Young precisava de um promotor para ajudá-lo naquele dia específico.

A questão era o uso de e-mail pessoal pelo então presidente do Conselho de Segurança Química e Investigação de Perigos. Tudo que eu tinha eram algumas frases dele quando ele foi questionado no passado:

Em junho de 2014, o presidente Chaffetz lhe perguntou: Você já usou e-mail pessoal para negócios ou comunicações oficiais? E sua resposta foi “Bem, sim, por ignorância”.

Você está tomando meu lugar no estrado do Congresso. Deveria ser uma mistura de impeachment da pessoa e impeachment dos fatos e, como você já deve saber, a melhor e mais segura maneira de fazer isso seria usando perguntas e **não** acusações ou declarações declarativas.

Você pode perguntar: “Qual foi a fonte da sua ignorância?” Você pode então lançar uma série de perguntas sobre todas as fontes de informação e materiais destinados a diminuir a “ignorância” dos funcionários, explicando claramente o que pode ou não ser feito por e-mail pessoal. Você pode perguntar se ele consultou algum manual ou manual de treinamento para melhor informá-lo sobre o que ele poderia ou não fazer.

Ele forneceu a você a palavra “ignorância”.

Foi a palavra dele, não a sua. Faça com que ele possua essa palavra.

Isso é o que eu fiz. E quando perguntei a ele sobre a origem de sua ignorância, ele respondeu: “Bem, o que descobri quando entrei na agência foi que era um costume normal...”

“Quem te disse isso com especificidade?” Perguntei.

Ele respondeu usando uma palavra que eu não recomendaria na maioria das circunstâncias: **“todos”**, como “Meu entendimento era que **todos** usavam e-mail”.

Certas palavras são grandes demais para permitir uma comunicação eficaz e precisa. “Todo mundo” é uma palavra grande. Ele pressupõe que você (1) conhece todo mundo e (2) conhece as práticas de e-mail de todo mundo – algo reconhecidamente difícil de fazer. Outro exemplo é a palavra “sempre”. Entre as definições e sinônimos de “sempre” estão “infalivelmente”, “sempre”, “em todos os momentos” e “sem exceção”.

A palavra “sempre” obriga a pessoa que a utiliza a excluir todas as outras opções e é impossível fazer isso. Requer que você identifique,

analisar e eliminar todas as alternativas, e isso é uma grande e brilhante bandeira vermelha.

A testemunha tentou então minimizar o uso de e-mail pessoal para conduzir negócios oficiais, dizendo que o fez no “início” do seu mandato. Ei, isso não é “todo mundo” ou “sempre”. É um pouco mais específico, ótimo!

No entanto, isso leva você a definir “início” porque você sabe exatamente por quanto tempo ele usou e-mail pessoal e dezoito meses não é uma definição muito defensável de “início”.

Quando confrontado com a realidade de que utilizou e-mail pessoal após o autodefinido “início” do seu mandato como presidente do Conselho de Segurança Química e Investigação de Perigos, a testemunha admitiu que se enganou ao dizer: “Provavelmente sim”.

Oh garoto! “Provavelmente” e “sim” nem sempre andam juntos, não é? Sem fazer nada além de fazer perguntas com toda a segurança que isso proporciona, você pode fazer com que essa testemunha seja dona de suas palavras, das explicações dessas palavras e da realidade de que suas ações não correspondem às suas explicações. Tudo sem fazer nada além de fazer perguntas.

Agora, aprendemos anteriormente sobre o poder, o potencial e as armadilhas da palavra “porquê”. Nenhuma pergunta pode fazer com que você perca o controle sobre uma narrativa mais rapidamente do que a palavra “por quê”. Mas o poder de perguntar por que é mais forte quando você o associa ao seu próprio senso de direção. Em outras palavras, o “porquê” é mais poderoso quando não há uma boa explicação. Porque a natureza humana tentará explicar mesmo quando algo é inexplicável. A natureza humana está programada para querer saber por que e explicar por quê. A pergunta por que é devastadoramente poderosa quando você consegue combinar o desejo humano de ouvir a explicação com o desejo humano de fornecer uma explicação e não há outra explicação além do erro ou má conduta da própria pessoa.

Para o presidente do Conselho de Segurança Química seria mais ou menos assim:

“Por que você disse que interrompeu a prática de usar e-mail privado no início de seu mandato, quando na realidade você continuou assim por

dezoito meses?”

“Por que você disse 'todo mundo fez isso' quando nem todo mundo fez isso?”

“Por que você testemunhou que interrompeu a prática quando continuou a prática por mais seis meses, mesmo depois desse testemunho?”

Existem algumas lições importantes que valem a pena observar nesta troca:

1. Quando você usa as palavras da outra pessoa na forma de perguntas, é bastante impenetrável.
2. Não use palavras complicadas como “todo mundo”, “ninguém”, “sempre”, “nunca” ou “todas as vezes” quando você for uma testemunha (ou em geral, nesse caso).
3. Ouça essas palavras complicadas. Eles são sinais de alerta úteis!
4. O esclarecimento dos termos é uma pergunta clássica para usar em quase qualquer discussão ou conversa persuasiva. (“O que você quer dizer com 'começo'?”)
5. “Porquê” pode ser a palavra mais pesada e poderosa quando usada intencionalmente e com cuidado – especialmente quando se pede a alguém que explique o inexplicável.

Em suma, as palavras importam. Não espero que você leia o dicionário como meu pai me obrigou a fazer, embora haja usos piores do seu tempo e isso facilitará o amor pelas palavras e seus significados precisos.

No entanto, espero e encorajo você a se apaixonar pela precisão das palavras. A precisão nas palavras que você usa é essencial para uma comunicação eficaz. Algumas palavras são aceitáveis e avançam modestamente o que você está tentando comunicar, algumas palavras são perfeitas para capturar seu ponto de vista e muitas palavras turvam, desorganizam e, de outra forma, não conseguem avançar o argumento. Quando você estiver defendendo seu caso, seja na mesa de jantar, na sala de descanso do trabalho ou quando estiver no carro debatendo com seu cônjuge, esteja atento às palavras que você escolhe e fique atento ao procurar vagas com base no palavras que outros usam.

PALAVRAS GRANDES, PALAVRAS SUAVES

Como aprendemos, certas palavras são grandes demais para permitir uma comunicação eficaz e precisa.

Quando alguém diz “Você **sempre** me interrompe quando estou falando”, você pode optar por abordar os méritos do fato de ter interrompido alguém pela enésima vez (não é legal interromper as pessoas, mas também não é legal conversar para sempre) ou você pode aproveitar a palavra “sempre”. Você invariavelmente encontrará alguém na vida, no trabalho ou no lazer que seja bom o suficiente para agarrar essa palavra e desviar-se de qualquer objetivo que você realmente tenha em mente.

Não seria melhor simplesmente dizer “Você me interrompeu quando eu estava falando”? O que você ganha argumentando no hiperbólico? Há um papel para a hipérbole na comunicação em geral e na persuasão especificamente. Mas essa hipérbole deve ser intencional e não descuidada. E deve ser exatamente isso – intencionalmente hiperbólico – com todo o humor e absurdo pretendidos. O que a palavra “sempre” lhe dá nessa frase? Você realmente não estava fazendo um levantamento histórico de todas as conversas com aquela pessoa durante todo o seu relacionamento. O que você estava tentando comunicar era “Pare de me interromper!” A palavra “sempre” não acrescenta nada, exceto uma via pela qual você pode ser impedido.

E se o comentário fosse “Você **sempre** me interrompe quando **estamos** conversando”. “Sempre” é uma palavra fácil de entender, mas a palavra “nós” também o é. “Nós” não fala (a menos que você faça parte da família real e esteja usando o “nós real” e eu duvido que você esteja). “Você” fala ou “eles” falam. Mas “nós” não. O “nós” foi uma tentativa nobre de ser inclusivo, mas expõe uma camada de impeachment facilmente evitada e realmente não faz nada para promover o que você está tentando comunicar.

Se minha esposa estivesse lendo isso (e esse é um grande **se**), ela diria “Pare de criticar e deixe as pessoas falarem de uma maneira que seja confortável para elas! As pessoas não hiperanalisam as palavras dessa maneira.” Ela está em seu próprio mundo, onde seus amigos são pessoas legais e não há muitos debates acontecendo. Esse não é o mundo em que vivo

e provavelmente não aquele em que você deseja se destacar. Portanto, a precisão é importante.

Quais são algumas outras palavras que deixam o orador aberto ao impeachment? A palavra ou prefixo “não” às vezes sim. Como em “ninguém presta atenção em mim”. “Ninguém pede minha opinião.” Qual é a melhor maneira de comunicar seu ponto de vista? Por que não perguntar: “Por que você não está prestando atenção em mim?” ou “Por que você não perguntou minha opinião?”

Existem palavras mais suaves e um método muito mais suave para transmitir o seu ponto de vista e, ao usá-las, você pode limitar sua própria exposição ao impeachment. “Talvez” é uma boa palavra, mesmo se você tiver certeza. Você não perde nada ao proteger suas apostas e se permite uma rota de fuga. “Provavelmente” é uma palavra suave. Comunica probabilidades a seu favor sem o risco de dizer “sempre” e assumir todas as contingências. “Normalmente” também é uma palavra suave com uma rede de segurança integrada. Palavras mais suaves abrem espaço para fugas, pára-quedas ou pivôs.

Vale ressaltar novamente que frases como “na minha opinião” ou “eu sinto” deixam o orador aberto a um possível impeachment. As opiniões são ótimas, mas não num duelo que envolve fatos. Há uma razão para dizer “Você tem direito à sua própria opinião, mas não aos seus próprios fatos”. Na hierarquia da persuasão, os fatos superam as opiniões e os sentimentos. Prefiro usar frases como “Você discorda” ou “Você já considerou” ou “É possível”.

A questão é que palavras específicas – grandes ou suaves – podem ser exatamente as coisas que o fazem tropeçar ou o levam à vitória. Sempre - e quero dizer sempre! - mantenha um ouvido atento para quando você os usa e quando os ouve. Já vi boas pessoas tropeçarem em palavras complicadas e já vi casos sólidos serem prejudicados. A comunicação e a persuasão já são difíceis o suficiente sem cometer erros não forçados ao escolher uma palavra descuidada quando existe uma palavra mais precisa, e você perde pouco ou nada ao errar por excesso de cautela.

SUICÍDIO, TIPO DE

É impossível comunicar de forma eficaz se não houver um entendimento comum do que está sendo dito. Quando meus professores de latim falavam latim, eu não tinha ideia do que diziam. Tenho os resultados dos testes para provar isso. Mas mesmo que você concorde com a linguagem, ainda assim terá que concordar com o significado das palavras. É essencial se você está realmente tentando compreender e ser compreendido. Também é extremamente eficaz se você estiver tentando interromper ou retardar a discussão de outra pessoa. Nunca deixo de me surpreender com a dificuldade que algumas pessoas têm em explicar palavras que todos pensamos conhecer a definição. Usamos todos os dias palavras que têm múltiplos significados e, às vezes, significados muito diferentes do que pretendemos.

A palavra “dizimar” é um exemplo clássico. A maioria de nós usa essa palavra para significar destruir e exterminar totalmente. A definição histórica é eliminar cada décima pessoa (*decimat*, que significa “considerado como um décimo” – veja, acabei acertando o latim!). Há uma grande diferença entre deixar 0% e deixar 90% para lutar.

Entender o que está sendo dito, com precisão, e fazer com que o outro defina os termos, é uma arma poderosa nas guerras de persuasão.

Jonathan Binney invadiu a casa de Allen e Judy Southern na zona rural do condado de Cherokee. Ele fez coisas indescritíveis dentro de casa que só pessoas depravadas fariam. Desde atos de autogratificação sexual até atos de defecação, Binney é possivelmente a pessoa mais perturbada que já processei – e isso quer dizer muito porque processei algumas pessoas doentes.

Por que Jonathan Binney invadiu a casa de Allen e Judy Southern? Bem, essa é uma história de depravação e maldade em si. Vou poupá-lo dos detalhes específicos, mas basta dizer que Binney cometeu uma agressão sexual a uma criança. Mas Binney sabia que não gostaria de ir para a prisão como estuprador de crianças – ele queria ir para a prisão como assassino. Então, ele invadiu a casa de um casal que não conhecia.

Este casal não fez nada com ele. Eles eram estranhos para ele e ele era um estranho para eles. Mas Binney precisava de uma vítima para seu plano de ir para a prisão como assassino para trabalhar.

Então, enquanto Judy Southern trabalhava como carteiro rural, Binney invadiu a casa e exibiu sua maldade. Quando Judy Southern chegou em casa e passou pela porta, Binney atirou nela. Ela morreu mais tarde no hospital.

Depois de atirar em Judy Southern, Binney subiu em sua bicicleta motorizada, tentou se livrar das evidências de seu crime e colocou vários adesivos de nicotina. Por que ele colocou adesivos de nicotina? Bem, cometer suicídio, é claro, afirmou ele.

Foi isso que mais tarde se tornou sua história para o júri. Por que isso importa? Por duas razões: uma óbvia e outra nem tanto. A razão óbvia era que Binney era elegível para a pena de morte se invadisse a casa do sul para ficar à espreita e matar Judy ou Allen Southern. Ele era elegível para a pena de morte se entrasse na casa deles com a intenção de cometer um crime como roubo ou agressão sexual. Mas a sua teoria do caso era que invadir a casa do Sul – durante o dia – para se matar **não** era roubo e, portanto, este homicídio não era elegível à pena de morte.

A outra razão pela qual os réus em julgamentos criminais usam a defesa do “suicídio” é que eles acreditam erroneamente que o júri terá alguma simpatia pelos réus que estavam tão devastados pela culpa e pelo remorso que tentaram aplicar sua própria forma apropriada de autopunição, tomando seus próprias vidas. A linha de pensamento não lógica é mais ou menos assim: **o réu quer morrer, portanto vamos realmente puni-lo, fazendo-o viver**. Sim, também não sigo muito essa linha de raciocínio, mas os réus tentam. No entanto, é facilmente despachado.

Então, por onde começar? Você pode querer começar com o óbvio de que quando chegou a hora de matar Judy Southern, Jonathan Binney usou um método bastante confiável de matar. Ele usou uma arma. Quando chegou a hora de se matar, bem, Binney decidiu empregar um meio de autoerradicação do qual ninguém nunca ouviu falar: colocar um punhado de adesivos de nicotina e esperar que sua frequência cardíaca acelerasse tão dramaticamente que o matasse. Caso você esteja se perguntando... não funcionou. Foi a maneira mais tímida e covarde possível de acabar com sua vida.

Você também pode estar se perguntando por que Binney nunca se matou com todo o tempo que passou na casa do sul esperando alguém chegar em casa. Esta é uma boa pergunta. Ele teve tempo para muitos atos de depravação indescritível, mas nunca conseguiu encontrar tempo para colocar a arma na boca e puxar o gatilho.

É raro que a definição de suicídio tenha importância ou tenha qualquer significado legal. "Suicídio" é uma daquelas palavras que todos pensamos conhecer o significado. Neste julgamento em particular, isso importava.

Ironia à parte, o fato de um réu que queria se matar construir análises jurídicas torturadas para evitar ser condenado à morte me fez refletir sobre aquelas palavras que achamos que podemos definir até que seja realmente necessário.

O que me leva a um jantar em uma noite agradável em Charlotte, Carolina do Norte.

Se você já compartilhou uma refeição comigo, sabe que minhas brincadeiras leves no jantar podem se tornar complicadas rapidamente. Eu estava em um restaurante com o senador Tim Scott e outras duas pessoas enquanto esperávamos a chegada da refeição. Na verdade, nem tenho certeza se o garçom veio anotar nossos pedidos.

Houve uma pausa e tivemos que conversar sobre algo. Minha ideia?

Aqui está algo leve! Vamos falar sobre suicídio!

O que é suicídio? **Você** pode definir isso? Você acha que pode, mas tente. Em sua própria mente, como definiria essa palavra se solicitado a fazê-lo?

É tirar a própria vida, certo?

Mas por que meios e realizado em que período de tempo?

O bar do restaurante onde jantávamos em Charlotte pode estar cheio de pessoas cometendo "suicídio", mas o fazendo muito lentamente. Talvez lhes tivessem dito para pararem de beber, mas não o fizeram. Talvez lhes tivessem dito para alterar a dieta, mas não o fizeram. Talvez lhes tivessem dito para se exercitarem, mas não o faziam. Talvez lhes tivessem receitado remédios para hipertensão, mas não os tomassem. Talvez eles tenham deixado a inscrição na academia expirar ou não tenham comparecido à última consulta no dentista.

O dicionário define suicídio como “o ato ou instância de tirar a vida voluntária e intencionalmente”. Isso captura todas as suas perguntas? É um ato único, como indica a definição do dicionário, ou pode ser uma série de atos menores? O que significa “voluntariamente”? Aliás, o que significa “intencionalmente”?

Se me receitarem um medicamento que muito provavelmente prolongará a minha vida e eu não o tomar, como se chama isso? E se eu tomar parte, mas não tudo, porque não tenho dinheiro para tomá-lo conforme prescrito? Você poderia então analisar as outras maneiras pelas quais gasto dinheiro e julgar o fato de que eu poderia ter renunciado à televisão a cabo e ao meu celular e, assim, ter o dinheiro para a dosagem completa? Será então o suicídio um debate sobre as prioridades da vida e como as atribuo?

E se eu simplesmente não gostar dos efeitos colaterais e tomar a decisão afirmativa de que seis meses sem náusea de hora em hora é melhor do que dezoito meses com isso? O que é “a vida de alguém” para efeitos da definição acima e quem decide isso?

Às vezes pensamos que sabemos o que as palavras significam até sermos forçados a defini-las. “Amor” é uma palavra difícil de definir. Quando eu era criança, parece que me lembro da velha frase: “Amor é nunca ter que dizer 'sinto muito'.” Okay, certo! Tente isso algum dia. Falando em suicídio, tente passar pela vida, pelo casamento, pelos relacionamentos com aqueles de quem você gosta e nunca dizer “sinto muito”. Não se esqueça de me contar como isso aconteceu.

Usamos muito a palavra “certo”. Usamos muito as palavras “justo”, “justo” e “igual”. Mas o que eles significam? E se você fosse forçado a esclarecer a definição deles, poderia fazê-lo de uma forma que evitasse expô-lo a quaisquer perguntas complementares ou interrogatório sobre o que você deixou de fora?

O que você quer dizer com **todo mundo**? O que você quer dizer com **sempre**? O que você quer dizer com **eles**? O que você quer dizer com **suicídio**?

A forma como definimos os termos é importante. É importante para uma comunicação bem sucedida porque ambos os lados têm de chegar a algum consenso sobre o significado dos termos. Pedir esclarecimentos sobre uma palavra ou frase pode ser tão benigno quanto simplesmente querer ter certeza de que estamos falando a mesma língua – ou pode ser uma atitude defensiva.

ESCLARECIMENTO DO BEM

Agora, uma maneira menos mórbida de usar o esclarecimento para sua persuasão.

Jogo golfe com alguns dos mesmos caras há trinta anos. Na verdade, isso pode não ser verdade. O golfe é um jogo de cavalheiros. Você chama infrações para si mesmo. Em alguns esportes, "faça isso enquanto puder". "Não dá certo se o árbitro não marcar." "Sem sangue, sem falta." No golfe, se a sua bola se mover depois de ser endereçada e você estiver pronto para bater na bola - mesmo se estiver na floresta sem mais ninguém por perto - é uma penalidade. Se o seu clube tocar na areia de um bunker no seu backswing, será uma penalidade. O golfe é um jogo de cavalheiros, então vocês elogiam as boas tacadas uns dos outros e ignoram as tacadas ruins uns dos outros. Você tira o boné no final da rodada no décimo oitavo green, aperta a mão e diz a todos como eles jogaram bem. Isso é golfe. Então, o que eu jogo com os meus amigos deve ser outra coisa, porque é mais parecido com o wrestling da WWE. Você precisa de pele dura, audição deficiente, memória curta e total falta de empatia pelas falhas dos outros. A maioria dos meus amigos segue política, mas eles são ótimos em não falar muito sobre isso ou perguntar muito sobre DC enquanto jogamos. Maioria. De jeito nenhum.

Enquanto caminhávamos pelo primeiro fairway de um campo de golfe em Spartanburg, um dos meus amigos perguntou-me: "Você concorda que a América é mais respeitada em todo o mundo agora do que sob o presidente Obama?"

Eu não tinha feito um drive particularmente bom, então não estava de muito bom humor, mas poderia simplesmente ter ganhado na loteria e minha reação provavelmente teria sido a mesma.

"O mundo inteiro?" Perguntei.

"Você sabe o que quero dizer", disse ele.

"Na verdade eu não! O que você quer dizer com 'mundial'? Você verificou com as pessoas em Madagascar? Chade? Islândia? E o que você quer dizer com 'respeitado'? Como eu quantificaria o respeito? Existe alguma maneira de medir isso?"

"Pare de brincar de jogos de palavras comigo!" ele lamentou. "O que eu sou O que estou dizendo é: você não concorda que nossa política externa agora é boa?"

“O que significa 'bom'? Por qual padrão objetivo você julga a política externa? Metade do país provavelmente não pensa que é “bom”, então pode algo ser “bom” se for cinquenta por cento? Você está argumentando que existe algum padrão objetivo para o “bom” – algum padrão objetivo e identificável? Ou é bom aquilo que 50,1% das pessoas dizem que é? Você está familiarizado com o debate entre HLA Hart e o professor Lon Fuller? Quem decide o que é bom? Certo? Apenas?”

Ele não falou comigo pelo resto da rodada, o que *foi* “bom”, aliás! Obviamente, eu não queria falar sobre política, como evidenciado pelas perguntas que lhe fiz. Mas também ilustra o poder potencial de fazer com que a pessoa que faz as perguntas afirme alguma energia própria.

Haverá momentos em que você realmente precisará saber o que alguém quer dizer com determinado termo. Algumas palavras são tão inerentemente subjetivas que você simplesmente deve estabelecer os parâmetros antes de começar: palavras como “simplesmente”, “bom”, “bonito”, “poderoso”.

Ter os termos definidos para você é essencial, mesmo que todos estejam agindo de boa fé. Mas não são apenas palavras que devem ser definidas e concretizadas. Às vezes, as pessoas querem ter discussões ou argumentos abstratos quando é do seu interesse que o mais alto grau de especificidade seja injetado na discussão.

Há aberturas em quase todas as perguntas que você faz para transformar essa pergunta em outra. Aproveite uma palavra. Faça-os definir isso. Faça com que eles possuam o conteúdo do que acabaram de sugerir. Faça-os provar qualquer elemento da premissa que estão perguntando agora.

O uso preciso das palavras é uma parte indispensável de uma comunicação eficaz. As palavras têm vários significados, mesmo assumindo que todos concordamos com as definições. Muitas vezes encontraremos pessoas que usam palavras de uma forma que não estamos familiarizados ou acostumados. Portanto, é imperativo obter clareza sobre quaisquer palavras seminais sobre as quais qualquer conversa possa mudar.

Devemos ter cuidado para não sermos soltos no uso das palavras ou seremos nós que definiremos, e quando você define qualquer coisa, corre o risco de deixar algo significativo de fora.

Eu sou, como você provavelmente já deve saber e se chegou até aqui, um grande fã de ouvir. É provável que sua próxima grande pergunta venha do que a outra pessoa acabou de dizer. Então ouça! Com cuidado, crítica e ouvidos abertos.

CAPÍTULO 13

COISAS BOAS VEM EM PEQUENO REEMBALAGEM

PACOTES BRILHANTES

Não tenho certeza de qual é o prazo de prescrição para roubar as bolas de golfe dos pais, mas espero que tenha passado. Meu pai costumava receber bolas de golfe como presente de seus pacientes, mas ele não as jogava porque, em sua opinião, elas eram “boas demais para jogar”. Isso não fez (e faz) sentido para mim. Como uma bola de golfe pode ser boa demais para jogar? Foi para isso que foi criado. Isso é como dizer que um bolo de chocolate alemão é bom demais para comer. Foi criado para ser comido!

Independentemente disso, meu pai escondia suas bolas de golfe Titleist em seu escritório em casa e, claro, esse escritório estava fora do alcance de minhas três irmãs e de mim. Por “proibido”, entendi que significava que éramos proibidos de entrar naquele escritório **enquanto ele estivesse em casa**. Mas se ele não estivesse em casa (e eu não pudesse pedir permissão para entrar em seu escritório), então a permissão não poderia realmente ser negada porque não foi realmente solicitada. Na verdade, ele nos disse que isso estava sempre fora dos limites, mas ainda havia a chance de ele ter mudado de ideia antes de sair para o trabalho naquela manhã e simplesmente ter esquecido de avisar. nós.

Claro, o fato de ele ter trancado a porta de seu escritório em casa era uma prova circunstancial de que ele não me queria lá, mas um médico nunca escondeu uma chave onde um advogado de 12 anos que estava esperando não pudesse encontrá-la. No início foi fácil encontrar a chave. Era

imediatamente acima da porta, pendurado em uma moldura. (Quero dizer, sério? Quem esconde a chave logo acima da fechadura?) Mas então minhas irmãs me ignoraram e ele escondeu um pouco melhor. Mas não é bom o suficiente! Encontrei-o na capa de um disco do Neil Diamond, perto do seu aparelho de som. Olha, se ele não quisesse que eu encontrasse, ele teria colocado em um de seus álbuns de Perry Como ou Andy Williams. Mas com certeza ele sabia que eu gostava de "Cracklin' Rosie" também, então esconder isso era basicamente apenas um convite para entrar.

E fui para o paraíso do Titleist. Todas aquelas caixas de Titleist pareciam tão diferentes por fora – mas era a mesma bola por dentro.

A cada ano havia uma pequena variação na embalagem, pensada para chamar mais a atenção ou destacar algum avanço tecnológico. Mas acredite em mim, a bola era a mesma.

Reembalar é importante. Faz algo parecer novo e fresco. Torna algo mais esteticamente agradável. Faz você se sentir como se estivesse comprando algo completamente novo e diferente – algo "bom demais para ser tocado".

É também uma forma devastadora de reformular as palavras do seu oponente e troque o fardo da persuasão.

Muitos de nós fazemos isso de forma reflexiva e muitas vezes

defensiva: "Querida, o jantar está pronto!"

"Ok, já vou."

"Acho que você não percebeu que estou trabalhando nisso há horas?"

"Umm... eu disse que já vou!"

"Bem, se for muito difícil vir agora, vou colocá-lo na geladeira!"

É instintivo, sarcástico e persuasivo. É pegar um "já vou" e transformá-lo em um "não estou valorizando aquilo em que você trabalhou duro a noite toda". Reembalando no seu melhor e mais testemunhado (e é melhor você acreditar que eu corri para a cozinha ali mesmo).

A reembalagem pode tornar coisas antigas novas... e intencionalmente piores. É especialmente eficaz quando combinado com hipérboles, absurdos e extremos ilógicos. É pegar uma pequena parte do que foi dito e reformulá-la da maneira mais extrema. É tomar isolado ou

referências anedóticas e convertendo-as intencionalmente em extremos impossíveis e ilógicos.

Anteriormente mencionámos a audiência do Congresso sobre imigração, um caminho para a cidadania e o que fazer com as crianças trazidas para os Estados Unidos antes da idade de responsabilização legal. O argumento apresentado foi que houve exemplos de crianças do DACA que alcançaram grandes feitos e, portanto, o nosso país foi melhorado pela sua presença contínua e cidadania final.

“Mas certamente você não está argumentando que todos os quatorze milhões foram oradores da turma?”

Isso é reembalar de uma forma intencionalmente hiperbólica. E claro que a resposta é “não”. Então você transfere o foco daqueles que realizaram para aqueles que não o fizeram.

Mencionamos também audiências no Congresso sobre questões de controle de armas e assassinatos em massa.

“Você está argumentando que não existe uma única lei que possa ser aprovada para reduzir o risco de um futuro assassinato em massa? Você está argumentando que é um destino que só precisamos aceitar como americanos? Você está argumentando que os assassinatos em massa estarão sempre conosco e, portanto, deveríamos nos acostumar com eles?”

Verdade seja dita, a reembalagem é talvez a minha ferramenta retórica favorita. Isso força você a ouvir exatamente o que a outra pessoa está dizendo. Obriga você a usar seu discernimento para identificar o elo mais fraco na cadeia da lógica. Força você a usar as artes obscuras do absurdo, dos extremos ilógicos e da hipérbole e vincular uma delas ao elo mais fraco da cadeia retórica ou lógica do outro lado.

Alguns exemplos comuns?

Frases que começam com “É o que eu ouço você dizer...” geralmente são frases que terminam com um comentário reformulado que você fez anteriormente. Frases que começam com “**Certamente** você não está discutindo...” são geralmente sentenças que terminam reembalando ligeiramente algo que você realmente disse, mas talvez não quis dizer.

Este conceito é bastante comum em tribunais e fácil de detectar. Os casos de violência doméstica são por vezes muito difíceis de processar.

Isto é verdade por muitas razões, incluindo vítimas relutantes, questões de prova ou detenções duplas em que tanto a mulher como o homem são presos e, portanto, a sua principal testemunha de acusação é também um arguido. Acredite em mim – esse último é um caso desafiador; você não pode vencer se sua testemunha principal não testemunhar. Os pressupostos e expectativas sociais e culturais são onipresentes. Por vezes, a vítima de um ataque de violência doméstica reencontra-se com o agressor e, por vezes, o ciclo de violência repete-se. Os advogados de defesa sabem que é melhor não dizer “A culpa é sua por voltar para ele”. Este é um ataque demasiado óbvio para a maioria dos advogados de defesa, mas é claramente uma sugestão subliminar para o júri. Portanto, não deixe a defesa escapar impune do sutil e do subliminar.

“Você está sugerindo que foi culpa dela ter sido vítima?”

“É culpa dela ter sido atingida?”

"Você está dizendo que ela de alguma forma causou isso a si mesma?"

“Você está dizendo que ela não tem direito de acessar a casa sem ser atacada?”

Esta tática de defesa de culpar implicitamente a vítima pelo que aconteceu com a vítima também levanta a sua cara feia na agressão sexual casos.

Eu processei um homem por sequestrar e agredir um corretor de imóveis. Ele a sequestrou com o pretexto de procurar uma propriedade para vender ou alugar. Este sequestro e agressão ocorreram ao longo de dias e, claro, à medida que a narrativa contada nesses dias é transmitida, um advogado de defesa está constantemente procurando encontrar alguma evidência do consentimento ou aquiescência da vítima. O advogado de defesa procurará nessa cronologia alguma abertura, alguma fraqueza onde possa ser implicitamente argumentado que não foi *realmente* um crime. Neste caso, foi uma parada em um posto de gasolina. O autor do crime entrou para pagar, deixando a vítima dentro do carro na bomba de gasolina.

A defesa atacou. “Então, você teve a chance de fugir? Você teve a chance de gritar por socorro? Você teve a chance de chamar a atenção de outra pessoa no posto de gasolina, de um balconista ou de outro cliente?”

Como promotor público, é aqui que você precisa reembalar o que está sendo insinuado e revide com mais força do que foi atingido.

“Você está dizendo o mesmo medo que tomou conta dela enquanto ela estava sendo estuprada ao longo de dois dias simplesmente desapareceu?”

“Você está dizendo que o medo que ela tinha de ser assassinada – como ele continuamente ameaçava fazer – a deixou e ela acreditou que poderia escapar sem chance de se machucar mais?”

“Você está sugerindo que **ela** é a culpada; que a pessoa sequestrada, estuprada e espancada tem alguma responsabilidade por ter sido sequestrada, estuprada e espancada? É isso que você está dizendo ao júri?”

O que as pessoas dizem e o que as pessoas querem dizer são muitas vezes duas coisas distintas. Se você acrescentar a essa verdade o que as pessoas tendem a fazer (que é insinuar sem verbalizar abertamente), então você terá, no mínimo, três coisas a serem observadas constantemente: as palavras ditas, a intenção por trás delas e a insinuação. que está abaixo. Então, tudo que você precisa fazer é ouvir e estar pronto para usar a estrutura e a forma como amigas.

AS ARTES ESCURAS DO ABSURDO E DA HIPÉRBOLA

Nossa filha, Abigail, é um dos grandes amores da minha vida. Ela é gentil com todos, não julga ninguém e se une à causa dos oprimidos. Ah, sim, e ela adora discutir. Por “argumentar” quero dizer no sentido clássico da palavra. Ela adora debater. Ela adora combinar inteligência e, embora a nossa política seja diferente nesta fase das nossas respectivas vidas, lembro-me da minha versão de 22 anos, que não acreditava na pena de morte, apenas para eventualmente se tornar promotora. que pediu a pena de morte sete vezes. As pessoas mudam, às vezes. A vida tem um jeito de fazer isso. Mas a chave para a mudança é a persuasão autêntica, motivada por você mesmo ou por outra pessoa.

Não sei o que o futuro reserva para ela, mas sei que a infância e a juventude que ela passou debatendo com o pai serão úteis para ela (especialmente quando isso foi equilibrado por ter uma mãe tão gentil e altruísta). E eu sei que independentemente do que ela

crenças políticas são ou sempre serão, ela tem exatamente o tipo de alma compassiva, atenciosa e defensora que cada um de nós ficaria honrado em ter ao nosso lado se algum dia precisássemos de um amigo.

A confirmação do juiz Brett Kavanaugh e as consequências forneceram bastante material para nossas sessões noturnas de debate entre pai e filha. Também mostra como nossa adorada forma de perguntas pode transmitir seu ponto de vista e, ao mesmo tempo, desviar situações controversas para conversas mais produtivas.

Uma conversa normal durante esse período teria sido mais ou menos assim:

ABIGAIL: Não acredito que sua amiga Lindsey Graham apoia Kavanaugh!

PAI: Você quer dizer a mesma Lindsey Graham que apoiou as juízas Sonia Sotomayor e Elena Kagan? Aquela Lindsey Graham? Você não pode acreditar que ele apoiou a indicação de um presidente republicano, como senador republicano, mas pode acreditar que ele apoiou dois dos indicados do presidente Obama?

ABIGAIL: Não é isso que quero dizer. Quero dizer que você era promotor. Não você acredita na vítima?

PAI: A palavra "vítima" pressupõe que um crime ou erro foi cometido. Não vamos fazer essa suposição ainda. Vamos deixar os fatos virem. Deixe as testemunhas deporem. Qual é a ferramenta que usamos para elucidar a verdade?

ABIGAIL: Não sei, mas tenho certeza que você vai me contar.

PAI: Pense! É o confronto de testemunhas e o direito de cruzar examinar, certo?

ABIGAIL: Ela não deveria ter que testemunhar diante de todos aqueles homens em público. Estas são questões intensamente pessoais.

PAI: As crianças não têm de testemunhar perante os seus agressores num tribunal? As vítimas de violência doméstica não têm de testemunhar perante os doze estranhos sobre os detalhes mais íntimos das suas vidas e relacionamentos? Esta testemunha é de alguma forma diferente?

A alegação aqui não é tão séria quanto a alegação em matéria penal?

ABIGAIL: Achei que você disse: "Não use a palavra 'vítima'." [Ela me trouxe aqui!] E isso não é um julgamento.

PAI: Como alguém pode acreditar em qualquer testemunha, independentemente do cenário, antes de uma testemunha testemunhar?

ABIGAIL: Ela já havia testemunhado quando sua amiga Lindsey fez seu discurso.

PAI: Sim, ela tinha. Você não está feliz que Lindsey pelo menos esperou até que as testemunhas falassem antes de fazer qualquer avaliação de credibilidade? Não é isso que as pessoas justas fazem? Esperar até que alguém fale antes de avaliar a credibilidade? Não havia senadores do outro lado determinando a credibilidade antes mesmo de ela pronunciar uma única palavra? Não foi um dos senadores democratas que disse: "Deveríamos acreditar em todas as mulheres"? Como alguém pode determinar a credibilidade antes de uma testemunha falar?

ABIGAIL: Então você está dizendo que ela está mentindo?

PAI: O que é mentira?

ABIGAIL: Todo mundo sabe o que é mentira.

PAI: Bom. Então você não terá problemas em me dizer o que é se todos souberem, não é?

ABIGAIL: É alguém que não diz a verdade.

PAI: As pessoas cometem erros honestos, não é? As pessoas se lembram do evento certo, mas do nome errado, não é? Você já viu a pesquisa sobre depoimentos de testemunhas oculares? Eles não estão mentindo por si só. Eles realmente acreditam nisso. Mas eles estão enganados.

ABIGAIL: Ela não esqueceria de ser agredida por uma Suprema Corte candidato.

PAI: Talvez não, mas também não se esqueceria de ser agredido por um candidato ao Tribunal de Apelações de DC, não é? Não se esqueceria de ser agredido por um funcionário do gabinete do Conselho da Casa Branca, não é? O Tribunal de Apelações de DC não é o segundo tribunal mais alto do país? Um não seria

apto para esse tribunal se ele ou ela cometesse uma agressão sexual, não é?

ABIGAIL: É preciso uma coragem incrível para se apresentar e transmitir essas memórias dolorosas e alguém não se sujeitaria aos ataques e ao escrutínio sem motivo.

PAI: Nisso concordamos. A chave é explorar, testar e sondar a “razão”, e o interrogatório e a corroboração são as chaves.

Nada ad hominem sobre essa troca. Sem vozes elevadas. Não ataques pessoais. Sem sentimentos feridos.

No mundo real, longe da política e do crime, as pessoas reformulam o que dissemos e quisemos dizer o tempo todo. Quando pedimos a nossos filhos que simplesmente limpem seus quartos, ou cheguem na hora certa, ou sejam atenciosos com um irmão, nossos filhos muitas vezes reembalam esses comentários em uma hipérbole distante.

“Você está certo, eu nunca faço nada do jeito que você quer! Eu sou um fracasso total. Você provavelmente gostaria de nunca ter me tido. A maioria dos pais já ouviu alguma variação desse tema de seus filhos. Isso é reembalar no absurdo.

Não morda a isca! O que eles querem é que você se retire e comece a listar todas as coisas maravilhosas que eles fazem. Resista a essa tentação. É difícil. Eu sei. Lembre-se, eu também tenho filhos. Mas resista.

A maneira como lido com isso é observando com calma: “Reservei o dia todo amanhã para discutir todas as suas qualidades maravilhosas e as coisas incríveis que você fez. Só espero poder adicionar a limpeza do seu quarto na hora certa a essa lista. A isca parece irresistível, mas você deve resistir mesmo assim. Em vez disso, seu foco deve ser **pequeno – por favor, limpe seu** quarto – em vez de uma análise de décadas de todas as outras coisas que seu filho deseja discutir.

Lembre-se sempre de que você não está discutindo conceitos amplos e esotéricos. Não estamos a falar de todos os catorze milhões de pessoas sem documentos que vivem no país. Você está discutindo aquele que aspira ingressar no exército e servir um país do qual não tem cidadania, ou aquele que mostrou desrespeito contínuo por nosso país e nossas leis ao ferir um americano inocente. Você não é

discutindo o que a Segunda Emenda significa. Você está falando das quatorze crianças que acabaram de ser mortas. Você não está discutindo os benefícios psicológicos e sociais de ter uma sala limpa. Você está discutindo uma sala limpa antes da chegada dos avós.

Lembre-se: quanto mais específico for o comentário, mais fácil será evitar os esforços dos outros para reformular o que você disse.

Dito isto, a reembalagem pode fazer maravilhas com o uso intencional de hipérboles e absurdos e, quando usada de forma eficaz, pode transformar a pessoa com quem você está conversando em uma testemunha de sua própria causa.

Nos casos de pena de morte, a equipe de defesa quase sempre contrata um especialista em psicologia e/ou psiquiatria. Isto pode ser para a fase de culpa, a fase de sentença ou ambas, mas é mais comumente usado na fase de sentença, quando a defesa está tentando convencer o júri a não condenar o réu à morte.

Quase sempre, o psiquiatra encontra alguma doença mental que, na opinião do perito, ou atenua os crimes ou pelo menos insinua ao júri que essa pessoa não é realmente responsável pelo que fez. Existe uma defesa da insanidade em casos criminais e essa defesa significa que o réu não é capaz de distinguir o certo do errado e, portanto, não pode ser culpado de um crime. Mas se estamos na fase de sentença, esse argumento já foi julgado e perdido e eles passaram para a pura mitigação.

Num dos meus julgamentos capitais, o psiquiatra forense diagnosticou o réu com síndrome alcoólica fetal. Você não quer atacar a testemunha – neste caso ela era uma médica muito boa, muito pessoal e compreensível. Você também não quer minimizar a condição porque ela é real e talvez alguém do júri tenha um amigo ou familiar que teve um diagnóstico semelhante. O que você quer fazer é transformar a conclusão do especialista em hiperbólica e absurda.

Você pega os fatos que o júri já conhece e reembala o depoimento do perito. (Aviso: esses fatos são explícitos, mas eram os fatos no caso que eu processei.)

Então, que parte do diagnóstico de álcool fetal faz você cometer roubo?

Que parte desse diagnóstico faz você se masturbar na casa de um estranho?

Que parte desse diagnóstico faz com que você defece no chuveiro?

Quantas pessoas diagnosticadas com síndrome alcoólica fetal estupram crianças?

De todas as pessoas diagnosticadas com síndrome alcoólica fetal nos últimos cinco anos, quantas atiraram em estranhos porque queriam ir para a prisão como assassinos?

E então mentir sobre isso?

Reembalar é minha habilidade retórica favorita. Você tem que ouvir e facilitar o seu caminho, mas pode ser devastador para o caso daqueles com quem você está duelando.

CONVERSAS DE AGRADECIMENTO

A maioria das famílias é politicamente diversa de uma forma ou de outra. E por mais que tentemos evitar discutir política no jantar de Ação de Graças, alguém vai decidir incomodar a mamãe de qualquer maneira e lançar uma granada.

“Não vejo como alguém poderia votar em Hillary Clinton para presidente.”

“Não vejo como alguém poderia votar em Donald Trump para presidente.”

Como você reembalaria esse comentário se estivesse tentando desviar, atacar ou defender outra pessoa ou a si mesmo?

Que aberturas lhe foram dadas naquela ampla saraivada?

Estive presente quando essas duas perguntas foram feitas e, como os Cowboys vêm todos os Dias de Ação de Graças, tenho grande interesse em tirar essas questões menores do caminho para que eu possa ver algo realmente importante: como se venceríamos o lance de abertura e adiar para o segundo tempo.

“A sua pergunta é: como alguém poderia votar em uma pessoa que foi senador dos Estados Unidos, serviu ao nosso país como secretário de Estado e primeira-dama e criou uma filha impressionante? Essa é a sua pergunta?”

“A sua pergunta é: como um empresário de sucesso, com uma maneira única de interagir com o povo americano, que lutou em um campo primário difícil, cheio de bons políticos e com um vento contrário da mídia ainda mais difícil, poderia criar filhos trabalhadores e bem-sucedidos e capturar o eleitorado? Faculdade? Essa é a sua pergunta?”

“Você está lutando para entender como um único eleitor poderia votar em alguém com essa formação ou está lutando para entender como eu poderia especificamente?”

“Você perguntou a alguma das milhões de pessoas que votaram naquela pessoa por que ela o fez ou restringiu seu campo de investigação apenas às pessoas míopes com quem você costuma conviver?”

Há uma tentação que as pessoas têm de extrapolar. O fato de um policial não atender às nossas expectativas não significa que todos os demais não atenderam ou não atendem. O facto de um político ter violado a confiança pública não significa que todos o tenham feito. O facto de não ter correspondido às suas expectativas hoje não significa que as suas expectativas fossem razoáveis ou que não irei satisfazê-las amanhã. Tenha cuidado ao fazer declarações amplas ao discutir qualquer coisa. Isso abre você para a reembalagem e todos os fatos que você não considerou.

Não seja muito absurdo ou hiperbólico em sua reformulação ou você corre o risco de ser maluco e totalmente inacreditável, mesmo em sua falsa indignação. Aproveite uma palavra mal colocada por seu oponente verbal. Aproveitar um fato que eles consideram verdadeiro e que de fato não foi comprovado. E, por último, faça o que eu faço, que é dar a si mesmo algumas saídas suaves e fugas.

Prefiro começar minha reformulação com “Certamente você não está sugerindo...”, “Certamente você não está discutindo...”, “Certamente esta não é a sua posição...”, ou “Certamente você considerou...”.

Reempacotar é o meu favorito porque é uma poderosa arma ofensiva e defensiva. É melhor usado expondo o

extremos ilógicos do que a outra pessoa está dizendo e é ainda melhor quando você se permite perguntar: “Certamente você não está sugerindo...”, mesmo e especialmente quando você sabe muito bem que é exatamente isso que ela está sugerindo.

CAPÍTULO 14

ESPERE, A MESA FOI VIRADA

PARE DE ESCAVAR

Há vários ditados antigos que ouvi repetidas vezes e que valem a pena repetir (e alguns que valem a pena alterar).

“É incrível quanta sorte os bons jogadores de golfe têm.” (O talento faz as coisas parecerem tão fáceis que confundimos isso com sorte.)

“Bons fatos fazem bons advogados.” (Você não pode ganhar muitos argumentos se você consistentemente tiver o lado errado dos fatos.)

Alterei alguns, caso ajudem você a preencher uma necessidade retórica em sua vida. “Um amigo necessitado é uma praga” (que peguei emprestado do personagem de Vince Vaughn em *Wedding Crashers*), “Um centavo economizado é apenas um centavo” e “Uma casa dividida contra si mesma é um duplex”.

O ditado que quero que você concentre neste capítulo é: “Quando você estiver em um buraco, pare de cavar”. Quando você se encontrar em uma situação difícil, comece a procurar uma corda, uma escada ou uma mão amiga – e se isso não funcionar, mude completamente de assunto ou comece a chorar histericamente.

Na vida, invariavelmente estaremos no final de uma discussão. Teremos fatos ruins, ou defenderemos algo em que realmente não acreditamos, ou talvez não nos sintamos especialmente persuasivos naquele dia. Isso acontece com todos nós. Os golfistas profissionais acertam as hastes e as melhores tacadas. Linhas flub dos atores. Ginastas caem da trave de equilíbrio. Alguns dias são assim e precisamos de um plano para esses dias também. Precisamos de um plano para

os dias em que lutar pelo empate é uma vitória ou simplesmente viver para lutar mais um dia é o melhor que podemos esperar.

Ao concluirmos a segunda parte deste livro, você já deverá ter uma boa compreensão dos truques do comércio e de algumas de minhas ferramentas favoritas na elevada arte e no ato de persuasão. Agora vamos revisitá-los como ferramentas de defesa – escudos em vez de espadas, formas de sobreviver (em pelo menos um caso, literalmente) em vez de formas de vencer.

EVITAR E DESVIAR

Dr. Kevin Gilliland era um irmão juramentado na fraternidade à qual ingressamos na Universidade de Baylor. Moramos juntos na faculdade, participamos dos casamentos um do outro e ele continua sendo a pessoa mais engraçada que já conheci na vida. Ele é a razão pela qual fiz mais cursos de psicologia do que qualquer outra disciplina na faculdade e ele será um dos meus carregadores – mas espero que não tão cedo. Ele também é responsável por uma das experiências mais miseráveis da minha vida.

A maioria de nós lembra onde estávamos quando eventos significativos aconteceram. E por significativo quero dizer eventos como Leon Lett tentando recuperar um field goal bloqueado em um campo gelado e congelado no Texas Stadium no Dia de Ação de Graças de 1993. Minha esposa e eu estávamos em Dallas para comemorar o Dia de Ação de Graças com Kevin e Ann Gilliland e os pais de Ann, Sr. e Sra. Jim Bolton. Estávamos dentro de uma casa linda e quente enquanto fazia um frio congelante lá fora.

“Ok, vamos caçar”, disse Kevin com as malas prontas.

“Caçando? O que? Sou um jogador de golfe, não um caçador, e não jogo golfe em climas gelados, com gelo e granizo caindo.”

Kevin me garantiu que ficaríamos bem. Embora ele afirme que nunca afirmou afirmativamente que havia um pavilhão de caça onde estaríamos todos quentinhos e aquecidos, ele certamente deu a entender isso. E com isso implícito, quero dizer que ele disse *literalmente* que havia um pavilhão de caça coberto com camas, eletricidade e instalações.

Então lá fomos nós, sob um clima terrível e cheio de gelo negro, em direção ao condado de Jack, no Texas, para caçar na noite em que Leon Lett

quebrou meu coração e arruinou minhas férias.

Continuamos dirigindo cada vez mais em direção a lugar nenhum.

Conosco estavam Robert Bolton, cunhado de Kevin, e Ralph Ramsey, outro irmão da fraternidade.

Robert virou no que deveria ser uma estrada de terra, mas na verdade era uma estrada de terra **congelada** e continuamos – e então ele parou. Granizo e chuva gelada caíam sobre o carro.

“Ok, estamos aqui”, disse Kevin.

“Onde fica o pavilhão de caça?” Perguntei.

“Está no porta-malas. Nós os chamamos de tendas.”

Eu teria matado Kevin se pudesse. Eu teria ficado feliz em passar o resto da minha vida numa prisão estadual do Texas, porque pelo menos lá eu não morreria de exposição e hipotermia. Provavelmente.

Montamos as tendas no campo de “caça”, que aparentemente foi construído em cima de um depósito de lixo nuclear porque não havia nenhum animal de qualquer espécie num raio de 160 quilômetros. Não é um cervo. Não é um porco.

Não é um pássaro. Nada.

Então, lá estávamos nós na tenda, tão miseráveis como nunca estivemos na vida, com granizo, gelo e chuva congelante caindo sobre nós, sem aquecedores e sem nenhuma sensação em nenhuma de nossas extremidades, quando Ralph decide que é uma boa hora. hora de nos contar uma história. Fale sobre uma colossal falta de consciência ou timing da cena.

Como Gilliland e eu somos muito parecidos e passamos muito tempo juntos, sabíamos exatamente o que o outro estava pensando sem trocar uma única palavra.

RALPH: Vocês querem ouvir uma história engraçada?

KEVIN: Não.

EU: Ralph, você pode nos contar uma história - estamos em uma tenda no meio do deserto do Egito, sem ter para onde ir, então não podemos impedi-lo de nos contar uma história, mas seremos os juízes de quão engraçado é.

RALPH: Este jovem e esta jovem estão começando a namorar...

KEVIN: Quantos anos eles tinham?

RALPH: ...não importa quantos anos eles tinham...

EU: Faz com a gente, Ralph! Nós queremos saber! Eles eram adolescentes?
O menino e a menina tinham a mesma idade? Quem era mais velho?

RALPH: Sério, pessoal, é uma história engraçada e não importa a idade
eles eram.

KEVIN: Há quanto tempo eles estavam namorando?

RALPH: Não sei, pessoal, tipo um ano.

EU: Isso é muito tempo, Ralph. Eles estavam namorando exclusivamente? Se sim,
quanto tempo? Eles já tinham visto outras pessoas? Os anéis de promessa foram
trocados?

RALPH: Pessoal, nada disso importa para a minha história.

KEVIN: Sabe, Ralph, os detalhes podem não importar para você. Talvez você tenha
suprimido alguns detalhes por causa da dor que sentiu quando era adolescente?
Mas Gowdy e eu queremos saber tudo sobre esse casal para que possamos
participar plenamente do que vocês chamam de história engraçada.

RALPH: Eles estavam num parque com balanços.

KEVIN: Que tipo de parque?

EU: Que tipo de balanço?

RALPH: Não importa, pessoal. Pare de me interromper!

KEVIN: Isso é importante para nós. Havia uma gangorra? Quantos balanços havia
naquele balanço? O parque recebeu o nome de alguém?

EU: Ralph, isso é importante para nós. Onde ficava o parque? Kevin e eu podemos ter
estado lá e, nesse caso, não precisamos que você descreva isso para nós. Ou
talvez queiramos levar nossas próprias famílias para lá e estamos tentando ver o
que está disponível. Podemos fazer um piquenique? É público ou privado? Que
horas isso abre?

Isso durou cerca de uma hora. Ou Ralph sabia o que estávamos fazendo e não se
importava, ou talvez não conseguisse imaginar dois amigos — prestes a morrer congelados
— interrompendo o que ele esperava que fosse um momento de leviandade em uma
experiência que de outra forma seria miserável.

Independentemente disso, o Dr. Kevin Gilliland e eu conseguimos evitar que aquela
que já era a pior noite de nossas vidas se tornasse a pior noite de nossas vidas.

pior noite registrada na história da humanidade, impedindo Ralph de terminar sua história.

Talvez tenhamos sido um pouco óbvios (e desagradáveis), mas existe uma maneira de desacelerar alguém de maneira mais sutil, exigindo atenção aos detalhes e aos fatos. Existe um ritmo que todos têm naturalmente quando se comunicam ou contam uma história, e se você puder alterar esse ritmo, poderá alterar a eficácia desse comunicador.

E embora as pessoas não gostem de ser interrompidas, elas **realmente** não gostam de ser interrompidas por alguém que faça declarações declarativas. Ser interrompido com perguntas obriga o orador a avaliar: “Este é um pedido legítimo de mais detalhes e mais esclarecimentos ou é uma tática de adiamento?” Gilliland e eu éramos muito óbvios de que estávamos envolvidos no último caso. (Eu digo que éramos muito óbvios, mas demorou muito para Ralph descobrir o que estávamos fazendo.) Você pode se safar com mais sutileza, mas o resultado será o mesmo. As perguntas interrompem o ritmo e a cadência de um orador e ser (um tanto) genuíno em suas perguntas permite que você desacelere o orador até uma parada brusca, sem que ele perceba.

DESCONSTRUÇÃO

Gosto do meu cunhado Chad Abramson (bem, tanto quanto você pode gostar de qualquer cara que se case com sua irmã mais nova). Ele é um bom marido, um bom pai, um bom advogado e um torcedor fanático dos Clemson Tigers. Clemson tem estado em alta ultimamente, o que torna a vida miserável para mim durante as férias. Tão infeliz, na verdade, que perguntei à minha mãe se ela estaria disposta a comemorar o Dia de Ação de Graças quatro dias seguidos, um dia com cada um de seus filhos, para que eu pudesse evitar ter que conversar sobre futebol de Clemson com ele. Ela não concordaria em fazer isso. Ela disse algo ridículo sobre “aprender a conviver com os outros” ou “a importância da família” ou “deixar outra pessoa ter um pouco de alegria na vida” ou qualquer outra coisa que não fazia sentido para mim. Então, deixei entrar por um ouvido e sair pelo outro.

Se ao menos Chad se mantivesse fiel aos fatos, ele venceria a maioria dos debates em torno de nossos Clemson Tigers versus Carolina do Sul

Conversas de galos de guerra. Mas ele não vai. Porque ele não pode. Não basta que Clemson tenha vencido alguns campeonatos nacionais. Ele quer ir mais longe e afirmar que Clemson vence o campeonato nacional ao mesmo tempo que **joga** o calendário mais difícil do país. Não pude deixar de desafiá-lo imediatamente para um duelo. Eu deixaria questões menores como justiça, democracia ou equidade no interesse da cortesia e tranquilidade familiar. Sim, essas pequenas coisas que eu poderia deixar de lado. Mas não Clemson jogando o calendário mais difícil do país. Isso é demais.

Então, vamos pegar nossos iPhones, Chad, e desconstruir essa afirmação no berço. Vamos jogar por jogo e aumentar as classificações de poder de cada um dos oponentes de Clemson e depois vamos para a Conferência Sudeste (SEC) e ver como vai jogar no Alabama, Auburn, LSU, Flórida ou Geórgia. Jogo por jogo, classificação de poder por classificação de poder. Você quer fazer uma afirmação ousada? Vamos começar do zero e voltar atrás.

Pense em todas as suposições que ocorrem em nossas comunicações normais e cotidianas. Há pelo menos uma suposição tácita de que a pessoa com quem estamos falando está nos dizendo a verdade. Há pelo menos uma suposição tácita de que a pessoa com quem estamos falando tem algum acesso às informações que estão sendo comunicadas e houve algum processo de verificação ao longo do caminho. E se você desafiasse essas suposições?

Este é o coração da desconstrução. Desconstruir um argumento tem tudo a ver com evitar que o seu oponente retórico coloque quaisquer blocos fundamentais para o que ele ou ela procura construir. Uma maneira de fazer isso é exigir provas antes de qualquer bloco ser estabelecido.

E se cada um desses blocos fundamentais tivesse que ser comprovado por alguma quantidade de evidência e então cada bloco probatório fosse desafiado de forma semelhante, um após o outro? E se suspendêssemos o benefício da dúvida? Pense em como é difícil provar alguma coisa! Muitas vezes permitimos que outros façam o seu próprio progresso retórico até que, por vezes, cheguem à conclusão, quando deveríamos ter intervindo mais cedo.

E se adotássemos uma abordagem de “matar a discussão desde o berço” e realmente forçássemos cada afirmação a ser reforçada? E se fôssemos exigentes em nossas expectativas quanto ao estabelecimento de bases probatórias adequadas?

Pergunte, **como você sabe disso?** Não como você **pensa, sente** ou **acredita** nisso, mas como você **sabe** disso? Exigir conhecimento em cada etapa do processo de construção de argumentos pode causar estragos retóricos naqueles com quem você está se comunicando. Portanto, é uma tática clássica para tirar você de um poço de suposições tácitas. Lembre-se de quantas vezes permitimos que as pessoas façam afirmações factuais questionáveis, pois elas levam a qualquer que seja o ponto principal. Da próxima vez, desafie o predicado factual (talvez não no Dia de Ação de Graças, quando seu cunhado está apenas tentando aproveitar as férias).

MENTALIDADE DE VÍTIMA

É bom ser a vítima. As vítimas recebem grande deferência em nossa cultura (merecidamente) porque a maioria das pessoas é gentil. Eles não querem aumentar o sofrimento dos outros. Eles não estão programados para continuar empurrando quando um ponto sensível é atingido. Sem parecer muito grosseiro e deixando de lado as vítimas de assuntos graves pelos quais todos sentimos simpatia e tristeza, ser vítima é uma contra-estratégia eficaz naqueles dias em que as coisas não vão bem para nós.

Durante o auge do debate sobre a Lei de Cuidados Acessíveis, o Presidente Obama cometeu um erro, na minha opinião. Ele atacou Paul Ryan e sugeriu que Paul estava menos preocupado com o bem-estar das crianças do que ele. É bom ter diferenças políticas. Não é certo (mas aparentemente aceitável em nossa cultura política) presumir que você ama certas pessoas mais do que outras. Acho que o presidente Obama é melhor do que isso e sei que Paul Ryan é melhor do que o que foi dito sobre ele.

Neste contexto, a conferência do Partido Republicano foi convidada à Casa Branca para falar com o presidente. Todos nós do lado republicano embarcamos em grandes ônibus e fomos para a Casa Branca em busca de uma cidade

uma espécie de salão. Os comentários do presidente sobre Paulo surgiram e o presidente teve uma resposta incomum, pelo que me

lembro: “Como você acha que me sinto quando você deturpa minha fé e minhas crenças espirituais? Quão justo é quando você diz que acredito em algo, quando não acredito? Como você acha que me sinto quando você desafia minha religião e aquilo em que acredito?”

Essa foi uma boa resposta em vários níveis. Ele desviou. Ele se distraiu. E ele se tornou vítima de injustiça. Isso não atenua o ato errado contra outra pessoa, mas realmente não acho que ele estivesse tentando fazer isso. Achei que ele estava apontando que havia alguma desinformação intensamente pessoal fluindo nos dois sentidos. Eu posso respeitar isso.

Tenho observado outros políticos perderem a oportunidade de serem vítimas. É difícil ser vítima e agressor ao mesmo tempo. Às vezes você tem que escolher. O melhor de todos os mundos é que outra pessoa esteja atacando em seu nome e você desfrute do elevado status de vítima. Quando outras pessoas percebem que você foi maltratado de alguma forma, isso afeta o júri. O júri quase faz uma recalibração em suas próprias mentes e minimiza seus próprios erros porque alguém já o puniu.

Se você se encontrar em uma conversa e uma deturpação for feita sobre você ou uma posição sua for deturpada, a natureza humana às vezes é perdoar rapidamente e seguir em frente. A natureza humana é evitar conflitos prolongados. Resista a essa natureza. Pergunte à pessoa que errou nos fatos como conseguiu fazê-lo. Aprecie o status de ser vítima de deturpação.

Mas lembre-se: você não pode ser vítima e agressor ao mesmo tempo. Esgote primeiro a carta de vítima e jogue-a até que ela perca eficácia.

Incline-se ou desista

Há outro velho ditado que diz mais ou menos assim: “Não faz sentido bater em um cavalo morto - mas também não pode doer”. Que pode

ser verdade em teoria. Na realidade, as pessoas não gostam de exageros. Quando você ganhou ou está ganhando, não lance passes para o campo e aumente o placar. Mais uma vez – e você só precisa confiar em mim e na minha experiência nisso – quando se trata da arte da persuasão, o júri e seus semelhantes têm um senso inato de quando é suficiente. Esse senso inato de proporcionalidade também está associado à sensação de que é apropriado desferir golpes duros, mas não violentos.

Vou dar um exemplo em que um membro do Congresso não seguiu esse conselho.

Conforme mencionado, houve dois exames do ex-agente do FBI Peter Strzok: um foi a portas fechadas em um depoimento assistido apenas por membros do Congresso e alguns funcionários e durou horas, mas fora da vista do público, e o outro foi a audiência pública na televisão nacional antes de uma sessão conjunta de duas comissões do Congresso, que foi um desastre.

Foi um desastre porque sempre seria um desastre – muitos membros fazendo muitas perguntas, amontoadas em incrementos de cinco minutos, logo depois de ele ter sido questionado sobre tudo o que poderia ser perguntado a portas fechadas.

Todos estamos cientes da ironia de um agente da lei falar sobre confiança enquanto estava tendo um caso com um colega de trabalho, assim como estaríamos cientes da ironia de um membro do Congresso criticando Strzok por ter um caso se ele ou ela estava envolvida na mesma conduta. Às vezes as coisas não precisam ser verbalizadas para que o júri saiba o que está acontecendo. Você não precisa dizer expressamente ao júri que as mães mentiriam para proteger seus filhos. Já sabemos disso.

Não é necessário dizer expressamente ao júri que os arguidos têm um interesse real em não ir para a prisão. Os júris já sabem disso. Você não precisa informar o júri se mandar o pai de uma criança para a prisão, o pai dele estará na prisão. Os júris também sabem disso. Nem tudo precisa ser verbalizado para ser compreendido.

Você provavelmente também não precisa confrontar publicamente uma testemunha que estava tendo um caso extraconjugal sobre todo o engano, engano, conversa ambígua e ocultação que normalmente acompanham os casos extraconjugais. Entendemos! Em algum momento você provavelmente mentiu para sua esposa enquanto isso

o caso estava em andamento. Se você mentisse para sua esposa, provavelmente mentiria para outras pessoas? Podemos fazer as contas e o júri também. Ao insistir nesse fato repetidas vezes, você corre o risco de permitir que a pessoa tenha a oportunidade de se declarar vítima imerecidamente quando você exagera e mata.

Há uma linha tênue entre a forma de justiça que a maioria das pessoas razoáveis adota e o tipo de retribuição vigilante que a maioria das pessoas rejeita. Saber onde um termina e o outro começa exige que você esteja em sincronia com o júri e se conheça bem o suficiente para pisar no freio. Para ser claro, não estou sugerindo que você sinta pena da pessoa que está prestes a ser destruída, ressuscitada e destruída novamente. Não estou encorajando você a recuar porque a pessoa merece alguma misericórdia ou graça. Estou encorajando você a recuar porque continuar prejudicando seu próprio caso.

Se você tem os fatos, ataque-os; se você tem a lei, ataque a lei; se você não tiver nenhum deles, bata na mesa. Quando você se desvia de afirmações ou questões factuais e se afasta de boas afirmações ou questões jurídicas e cai na armadilha de ataques puramente ad hominem, você corre o risco de o júri acreditar que isso é tudo o que você tem – ataques pessoais.

Peter Strzok não era uma figura simpática aos olhos de muitos. A única coisa que poderia mudar isso seriam os membros do Congresso fazendo perguntas ruins de maneira inadequada. Alguns membros do Congresso conseguiram fazer isso e isto, senhoras e senhores, é um exagero que deu errado.

Existe um conjunto interno de escalas dentro de cada um de nós. Quando você sentir que a situação não está virando a seu favor, use esse bom senso inato para se inclinar ou desistir. Podemos sentir essas escalas quando assistimos a esportes e ter uma noção de quando o técnico do time de basquete que lidera por trinta pontos faltando dois minutos para o fim ainda está arremessando três pontos. Sentimos essas escalas quando um boxeador claramente derrotou outro e jogamos a toalha no ringue em nossas próprias mentes, mesmo antes de seu próprio corner jogar a toalha. Temos um conjunto interno de escalas, o que significa que a maioria dos outros também tem. Não transforme vilões em vítimas ignorando esse conjunto interno de escalas e não

renuncie ao seu status de vítima desferindo seus próprios golpes violentos. A coisa mais difícil do mundo é seguir as regras quando os outros não o fazem, mas o júri mais amplo irá recompensá-lo por isso.

PLANEJE E PREPARE-SE PARA SEUS FORTES E FRAQUEZAS

Em todos os casos criminais que processei, houve algum fato ou afirmação de fato que me incomodou.

Em todas as audiências do Congresso de que participei, havia algo que eu realmente esperava que não acontecesse. O que você menos quer que lhe perguntem? O que você espera que não surja durante a conversa que você está se preparando para ter? Qual é aquele determinado assunto que você não quer discutir? Onde está o elo mais fraco da sua própria cadeia retórica? Passe mais tempo lá.

Acredito em ter um plano e acredito duplamente em ter um plano para o pior cenário. Qual é o seu plano?

A maioria das pessoas está programada para se concentrar nos pontos fortes de seus próprios casos. É bom fazer isso. Mas persuasão não significa sentir-se bem – trata-se de um plano de comunicação vencedor. Qual é a coisa que você mais teme e qual é o seu plano para sobreviver ou sair dela? O plano não pode ser simplesmente “Nossa, espero que ninguém descubra as fraquezas do meu argumento”. Seja o primeiro a conhecer seus próprios pontos fracos e tenha um plano para aumentá-los, minimizar os danos causados ou para obter uma base mais sólida.

Costumo dizer aos meus amigos e colegas de trabalho: “Deus não dá tudo a ninguém”. Rara é a pessoa que Ele tornou inteligente, engraçada e fofa. O melhor que você pode esperar é dois em três. A maioria de nós tem um em cada três. Da mesma forma, você provavelmente não terá todas as armas do arsenal de persuasão. Mas você deve ter um que se sinta mais confortável em usar. Alimente-o. Expanda-o. Refine-o.

O meu é fazer perguntas incomuns que desviam e desviam. Quando as coisas não vão bem em um julgamento, audiência ou apenas em uma conversa cotidiana, tentarei encontrar alguma pergunta incomum para fazer.

força a outra pessoa a pensar rapidamente, ao mesmo tempo que me permite recuperar o juízo. A questão tem que ser relevante, mas não muito relevante. A pergunta deve parecer razoável, mas ligeiramente fora do centro do alvo. A pergunta deve ser boa, mas perturbadora.

Por exemplo, no que se refere à questão por vezes controversa da imigração, gosto de perguntar aos outros quais os crimes que deveriam ser desqualificadores para evitar a remoção ou permanecer no caminho do estatuto legal. Força a pessoa que argumenta contra a remoção ou defende um caminho amplo e generoso para o status ou a cidadania a passar rapidamente por todo o código penal. Invariavelmente, eles deixarão de fora algum crime significativo, sobre o qual você poderá perguntar. Tento fazer isso também com outras questões: encontrar uma pergunta que force a outra pessoa a pensar rapidamente.

Se você alguma vez estiver conversando com um grupo e as coisas não estiverem indo bem, há dois truques que utilizo. Ambos são extremos. O primeiro é **o silêncio**. O silêncio é o que mais chama a atenção no mundo. Temos nosso próprio relógio interno onde começamos a ficar apreensivos se quem fala não diz nada. Ela perdeu suas anotações? Ele apagou? Existe algum problema médico? Por que eles não estão conversando? Faço muitos discursos nesta fase da vida e, em quase todos eles, crio uma série de pausas desconfortáveis destinadas a forçar todos os presentes a parar o que estão a fazer e a observar o acidente de comboio potencialmente iminente. E então eu começo de novo como se nada tivesse acontecido. O silêncio é o maior chamariz de atenção ao qual você terá acesso. Aprenda o momento do silêncio – mais longo que uma respiração, mas não o suficiente para que os outros pensem que é um cochilo.

O segundo extremo é a obstrução. Somos ensinados a não interromper. Somos ensinados a ouvir. Não gostamos de pular no meio de uma frase enquanto outra pessoa está falando. Aproveite esses ensinamentos quando você se encontrar no meio de um debate. As testemunhas mais difíceis de interrogar no Congresso e nos tribunais são aquelas que... simplesmente... não... param de falar. Os júris não gostam de pessoas rudes que interrompem e certamente não gostam de ser interrompidos.

Assim como você deve identificar seu melhor dom de comunicação, você também deve identificar sua ferramenta de persuasão favorita. Em quais das ferramentas que discutimos você mais gostaria de ser altamente qualificado? Qual deles você se vê dominando?

Você terá dias ruins quando se envolver na arte da persuasão. O segredo é minimizar o número de dias ruins com preparação e antecipação. E quando chegar o dia ruim, reduza a duração desviando, segurando a bola até a prorrogação ou desviando a conversa com silêncio ou obstrução.

No final do dia, se você conseguir chegar à discussão como um ouvinte ativo e um orador engajado e saber com quem está falando e do que deseja convencê-los, aposto que você se sairá bem.

PARTE 3

VÁ EM FRENTE E CONQUISTE

CAPÍTULO 15

EXPECTATIVAS NÃO TÃO GRANDES

COMUNALIDADE, NÃO CONSENSO

Passei a maior parte da minha vida na Carolina do Sul antes de ir para a faculdade no Texas. Esses são dois estados muito diferentes, mas as semelhanças em termos do que as pessoas acreditavam religiosamente, politicamente e fundamentalmente provavelmente superam quaisquer diferenças. Claro, havia algumas coisas para se ajustar: George Strait em vez de Elvis Presley. Dança em linha em vez de transar. Wranglers em vez de Levi's. Mas as semelhanças superaram as diferenças nas grandes coisas.

Viajei para o exterior quando jovem, para África, Israel e Europa, mas em alguns casos eram culturas muito diferentes, em oposição a diferentes pessoas coexistindo dentro da mesma cultura geral e estrutura política.

Foi estar em Washington como congressista que abriu meus olhos de uma forma que nunca havia sido aberta antes. A pessoa mais liberal que conheci na Carolina do Sul seria um moderado em Washington. Havia diversidade racial e religiosa na Carolina do Sul, mas nada parecido com o que havia em Washington. O que experimentei em DC foram pessoas que tinham crenças muito arraigadas que iam contra as minhas próprias crenças arraigadas. Portanto, havia uma escolha a ser feita desde o início: evitar essas diferenças e tentar persuadir para um consenso total ou aceitar essas diferenças e apreciá-las.

Se eu tivesse chegado com minhas proverbiais armas persuasivas em punho - esperando chegar a um consenso total com todos que conheci e evangelizando minhas crenças específicas de acordo com minhas experiências na Carolina do Sul -, sem dúvida teria deixado um enorme fracasso. Visar o consenso absoluto não é apenas uma expectativa tola, é também desrespeitosa.

Washington mostrou-me que, embora o consenso não seja uma expectativa tão grande, a uniformidade é uma expectativa admirável e razoável.

Quando anunciei que deixaria a política e voltaria para a Carolina do Sul, foi programado para coincidir com minha saída da cidade. Eu não queria encontrar repórteres ou ter conversas prolongadas com meus colegas. As pessoas mais próximas de mim sabiam o que eu iria fazer e isso era bom o suficiente para mim. Então, fiz o anúncio e fui para o aeroporto voltar para casa no final da semana.

Olhei para o meu telefone e comecei a ver mensagens de texto aparecendo. O primeiro foi o agora senador Kyrsten Sinema. A segunda foi do deputado Tulsi Gabbard. Houve outros e muitos deles eram dos meus amigos e colegas do lado republicano. Mas o primeiro e o segundo textos que recebi foram de dois colegas que você talvez nem necessariamente pense que eu conheceria.

À primeira vista, você poderia se perguntar o que um republicano da Carolina do Sul teria em comum com um democrata do Arizona e um democrata do Havaí. Acontece que temos muito em comum, mas não necessariamente no que se refere à política. Sim, votamos de forma diferente. Deveríamos. Nossos distritos e aqueles que temos o privilégio de representar pensam, acreditam e votam de forma diferente. Mas a vida é mais do que apenas política. É uma questão de virtude, de família e da celebração das coisas que temos em comum.

Às vezes caímos na armadilha de pensar que a persuasão é o ato final para fazer alguém mudar completamente de ideia. Isso é algo muito difícil de realizar. Fazer com que alguém mude de opinião sobre quando a vida começa, ou sobre os limites da Segunda Emenda, ou se devemos manter ou eliminar o colégio eleitoral é difícil e não ocorre com frequência. E se a persuasão for mais sutil do que isso?

E se você persuadir uma pessoa que antes acreditava que a vida começou na viabilidade a acreditar que a vida começou mais cedo? E se você convencesse alguém

quem acreditava que a Segunda Emenda não tem limitações para acreditar que, sim, houve restrições sobre quem pode possuir certas armas, onde você pode possuir essas armas e a natureza dessas armas?

Não seja ganancioso. Tenha expectativas justas e realistas sobre o quanto você espera realizar. Não presuma que aquilo em que você acredita é tão poderoso a ponto de derrubar totalmente as crenças e experiências pessoais de alguém. Às vezes, o maior ato de persuasão que você realizará é persuadir alguém de que é hora de parar de brigar o tempo todo. Às vezes, a coisa mais persuasiva que você poderia fazer é dizer a alguém de quem você discorda que está fazendo um esforço para entender melhor de onde essa pessoa vem.

Lembre-se, persuasão é movimento. Busque um terreno comum em vez de um consenso completo. É muito mais alcançável e, em muitos aspectos, muito mais admirável. Pensar que será uma mudança total é uma maneira infalível de seu objetivo elevado terminar em um fracasso lamentável.

GANHAR VS. SUCESSO

Não há decepção na vida como expectativas incompatíveis. Se eu pensar que vou ganhar uma bicicleta nova no Natal e um belo relógio, certamente haverá decepção. Isso não se reflete nem na bicicleta nem no relógio. Nem significa que meus pais não me amavam de verdade. Significa que houve uma desconexão entre os dois conjuntos de expectativas e essa desconexão levou a algum tipo de fracasso, seja temporário ou duradouro.

A maioria dos meus fracassos foi o resultado de expectativas incompatíveis ou de ser muito ganancioso na minha persuasão – de querer mais de uma troca do que aquilo que é necessariamente devido a mim ou razoavelmente alcançável naquela conversa. Quando não há simetria entre as expectativas da pessoa que tenta comunicar e das que recebem a comunicação, haverá uma dolorosa desconexão.

De uma perspectiva política, a ascensão do populismo dentro de ambos os partidos é, na minha opinião, um sintoma de expectativas incomparáveis. Estou mais familiarizado com o lado republicano da equação, por isso aqueles que têm outras perspectivas políticas podem julgar se isso é verdade para a sua equipa.

Quando cheguei a Washington em 2011, os republicanos tinham a Câmara, mas não o Senado ou a Casa Branca. Então essa foi a mensagem: “Não podemos fazer as coisas que vocês querem que façamos porque não controlamos o Senado ou a Casa Branca. Não podemos reduzir o défice e, em última análise, a dívida. Não podemos transformar o Medicare ou a Segurança Social. Não podemos reduzir o tamanho e o alcance do governo. Não podemos fornecer uma série de reformas de saúde baseadas no mercado, a menos e até que tenhamos mais.”

Os republicanos queriam começar pelo Senado. Era disso que precisávamos! Precisávamos do Senado para que uma Câmara liderada pelos republicanos pudesse aprovar projetos de lei e enviá-los a um Senado liderado pelos republicanos e esses projetos seriam aprovados e depois enviados ao presidente Obama para sua assinatura. Ele vetaria os projetos de lei e isso proporcionaria o contraste ideológico do qual a política tanto depende. Esse era o plano. Esse era o objetivo. Foi isso que os republicanos comunicaram. E em 2012, o povo americano recompensou esse pedido dando aos republicanos o controlo sobre o Senado.

Mas nada mudou.

Assim, os republicanos tiveram uma escolha: poderíamos ser sinceros com o povo americano, ter uma conversa muito franca dentro do próprio Partido Republicano, ou poderíamos encontrar algo novo de que “precisávamos”. Optamos por este último.

O novo esforço para comunicar e persuadir era que o que realmente precisávamos não era apenas do Senado, mas do Senado e da Casa Branca. Isso mudaria tudo.

E em 2016 o povo americano deu a Câmara aos republicanos, o Senado e a Casa Branca.

Esta foi a chance de fazer tudo o que havia sido prometido! Esta foi a chance de atender efetivamente todas as expectativas

comunicado! Esta foi a oportunidade de fazer todas as coisas que os republicanos durante anos falaram em fazer! E... isso não aconteceu.

Outra pessoa pode escrever o livro sobre por que os republicanos não conseguiram governar com eficácia. Outra pessoa pode escrever o livro sobre as batalhas dentro do Partido Republicano, a falta de uma agenda, a falta de uma estratégia coesa. Eu estava lá. Tenho certamente uma opinião, mas este não é o momento nem o lugar para essa discussão.

O que quero dizer é que a mensagem, a comunicação e a persuasão seriam eficazes se o objetivo fosse simplesmente vencer. Os republicanos tinham a Câmara, o Senado e a Casa Branca. Eles venceram. Isso é o que eles queriam e foi isso que conseguiram. Não foi a mensagem que eles entenderam errado. Foi a total falta de sincronicidade com o que estava sendo comunicado e o que estava sendo entregue. Isso é comunicação incompatível. Isso é fracasso.

O fracasso ocorre quando você erra algo, seja o júri, o ônus da prova, os fatos ou as expectativas. E em vários momentos da vida, errei em todos eles, mas parece que nunca dói tanto como quando o fracasso foi causado por expectativas não atendidas e pela falha em reconhecer quem o júri realmente era ou deveria ter sido.

QUEBRANDO BENGHAZI

Há valor em aprender com os erros dos outros. Eu prego isso para meus próprios filhos o tempo todo. Vocês não precisam aprender por si mesmos as coisas que aprendi da maneira mais difícil para nós dois. Se eu lhe disser que o fogão está quente e ainda vermelho brilhante, por que tocá-lo? Se eu lhe disser que agora não é o momento certo para pedir algo à mamãe, porque ela está no meio de sua maratona de filmes de Natal Hallmark, confie em mim. Aprendi lições sobre comunicação, persuasão e movimento em várias fases enquanto estive no Congresso, mas aprendi as lições mais difíceis durante a investigação sobre o que aconteceu em Benghazi, na Líbia, em 2012.

Deixe-me repetir, porque é importante reiterar que este não é um livro sobre política. Eu não fiz e não quero escrever um livro sobre

política. Este é um livro sobre comunicação eficaz e como persuadir ou comover outras pessoas. Portanto, não escrevo esta secção para visitar o Comité Seletivo sobre Benghazi ou a Secretária Hillary Clinton, exceto para apontar os meus próprios fracassos e as lições aprendidas como resultado. E talvez, apenas talvez, você possa aprender com meus erros e evitá-los você mesmo, pois terá suas próprias provas, tribulações e oportunidades.

As lições que apresento neste livro – conhecer o júri, projetar sinceridade, ter domínio dos fatos, compreender a calibração entre o que você está tentando provar e o que o júri ou o público esperarão e, o mais importante, ter uma visão clara, objetivo conciso em mente antes de começar - essas são coisas nas quais eu deveria ter passado mais tempo focado quando o presidente da Câmara John Boehner ligou e disse que estava propondo um comitê seletivo para escrever o capítulo final sobre o que aconteceu com quatro corajosos americanos que perderam suas vidas a serviço do nosso país.

É quase impossível conduzir uma investigação séria e centrada nos factos num ambiente hiperpolítico. Isso certamente ofenderá os democratas que querem que o presidente Trump seja investigado por todas as coisas pelas quais querem que ele seja investigado. Isso também certamente ofenderá os republicanos que investigaram questões relacionadas com o Departamento de Justiça, a Lei de Vigilância de Inteligência Estrangeira (FISA) ou o Serviço de Receita Interna (IRS) e a forma como lida com grupos conservadores. Mas fiz parte de todas essas investigações, de uma forma ou de outra, e a minha posição permanece inalterada: ***é quase impossível conduzir investigações sérias e centradas nos factos no atual ambiente político.***

O primeiro obstáculo é que o júri, pelo menos no que se refere a questões políticas altamente controversas, não é realmente persuasível e uma persuasão eficaz exige que alguém tenha pelo menos uma mente aberta. Outro aspecto indispensável para uma comunicação eficaz é saber, com precisão e clareza, quem é exatamente o seu júri. No que se refere ao Comité Seletivo de Benghazi, o júri começou a diminuir à medida que a investigação avançava. Os activistas republicanos não ficaram satisfeitos porque nunca tive paciência ou interesse em teorias da conspiração infundadas nem aceitaria reuniões com

grupos que defendem essas teorias. Ainda há advogados republicanos que estão chateados comigo porque não quis me encontrar com os seus clientes.

Tudo bem – às vezes quem são seus críticos é tão importante quanto quem são seus apoiadores.

Os democratas não ficaram satisfeitos porque houve mais uma investigação, ponto final. É verdade que houve um Conselho de Revisão de Responsabilidade. É verdade que outras comissões do Congresso analisaram vários aspectos do que aconteceu em Benghazi. O Comitê de Inteligência da Câmara, presidido por um republicano, divulgou um relatório.

O Comitê de Serviços Armados da Câmara, presidido por um republicano, divulgou um relatório. A Comissão de Supervisão e Reforma do Governo da Câmara, presidida por um republicano, também publicou um relatório. Assim, os Democratas e os meios de comunicação social poderiam ter feito uma de duas coisas: (1) queixar-se de mais uma investigação ou (2) perguntar porque é que as investigações anteriores deixaram tantas questões sem resposta.

Os Democratas e a mídia optaram pela primeira opção.

Eu acreditava então, como acredito agora, que havia questões legítimas dignas de resposta.

Porque é que não houve um único recurso militar dos EUA a mover-se em direcção a Benghazi, na Líbia, desde o momento do ataque inicial ao nosso embaixador e outro pessoal diplomático até ao momento em que o Anexo foi atacado e Ty Woods e Glen Doherty foram mortos? Esta é uma questão legítima, não importa qual seja a sua política. No entanto, não foi respondida por nenhuma das investigações das comissões anteriores.

Quem finalmente resgatou nosso pessoal do Anexo após o ataque de morteiro que matou Ty Woods e Glen Doherty? Esta também é uma questão legítima. Foi singularmente importante para muitos dos homens que foram resgatados – que o grupo certo recebesse o crédito e o grupo errado não recebesse o crédito. No entanto, os comités anteriores não identificaram o grupo responsável por salvar ainda mais vidas americanas.

Todos sabíamos que o ataque não era uma reacção espontânea a um filme anti-Islão que tinha sido lançado anteriormente e que tinha causado alguns protestos noutras partes do Médio Oriente. Isso estava firmemente estabelecido. O que não sabíamos era como esse ponto de discussão passou a fazer parte da narrativa do governo. As consequências

foram significativos. Foi deliberado? Foi impactado pelas próximas eleições presidenciais de 2012? Ou foi simples negligência quando um analista incluiu a manchete errada, na data errada, num relatório de inteligência e foi invocado? A questão merecia ser respondida, mas as comissões anteriores não o fizeram.

Se você estivesse tentando apurar o que aconteceu durante algum incidente, gostaria de conversar com as testemunhas oculares, certo? Você gostaria de falar com todas as testemunhas oculares? Existe algum limite para quantas testemunhas oculares você gostaria de falar?

Recentemente, um antigo colega democrata afirmou, no âmbito da investigação ucraniana, que é claro que não iria realizar audiências públicas onde uma testemunha pudesse ouvir outra testemunha e adaptar e moldar os seus depoimentos em conformidade. Faz sentido, não é? Não se entrevistam testemunhas em grupos e, na medida do possível, não se permite que as testemunhas saibam o que outras testemunhas disseram. É chamado de sequestro em um tribunal e é rotineiramente invocado exatamente por esse motivo: para impedir que as testemunhas esclareçam suas histórias ouvindo umas às outras.

Portanto, se entrevistar as testemunhas uma a uma é suficientemente bom para a investigação ucraniana e para os tribunais de todo o país, não seria também suficientemente bom para uma investigação sobre o assassinato de um embaixador dos EUA e de três outros corajosos funcionários públicos?

Porque é que todas as testemunhas oculares não foram entrevistadas pelos comitês anteriores que investigaram o que aconteceu em Benghazi? E porque é que algumas das testemunhas oculares foram entrevistadas por comitês anteriores em grupos e não individualmente? Se é bom para um lado, deve ser bom para o outro, certo?

Foi solicitada mais segurança para Trípoli ou Benghazi nas semanas e meses que antecederam os ataques? Do que o Departamento de Estado tinha conhecimento e a quem foram feitos os pedidos? Estas eram questões de fundamental importância para aquele que acabou por se tornar o único "júri" com quem me importava: os sobreviventes dos ataques e os familiares dos mortos. Para responder a essa pergunta era necessário acesso a documentos. Esses documentos estavam sob custódia e controle do

Departamento de Estado e poderia ter incluído e-mails de ou para a própria secretária de Estado.

Essa é a verdadeira razão pela qual os Democratas e os meios de comunicação prestaram atenção à última investigação sobre o que aconteceu em Benghazi: porque o secretário de Estado era candidato à nomeação Democrata. Entendo que o colega candidato, senador Bernie Sanders, tenha dito que não se importava com os “malditos e-mails” dela. Entendo também que havia pessoas interessadas e que não estavam em nenhum palco de debate e nem concorrendo a nada, mas com interesse em saber se foi solicitada mais segurança, por quem e para quem. E na medida em que qualquer uma dessas informações pudesse estar em documentos e e-mails do Departamento de Estado, esses familiares e sobreviventes preocupavam-se com os seus “malditos e-mails”.

A investigação de Benghazi ficou irremediavelmente interligada com a história do acordo de correio eletrônico da secretária Clinton. Isso acabou levando ao servidor e a milhares de outras histórias depois disso. Pedir e-mails ao secretário de Estado sobre solicitações de segurança após a morte de um embaixador foi uma coisa eminentemente razoável de se fazer. De que outra forma você avaliaria o que era conhecido e quando, a não ser olhando os documentos?

Acredite ou não, os republicanos da Câmara no Comitê Seletivo de Benghazi não criaram a história do e-mail. Isso foi feito pela reportagem de um repórter do **New York Times** chamado Michael Schmidt.

Schmidt também divulgou a história do escândalo do futebol FIFA e uma série de histórias subsequentes sobre o FBI e o Departamento de Justiça. Se ser um bom repórter significa ter boas fontes, Schmidt é um repórter muito bom. Mas ele não é republicano e não fez parte do Comitê Seletivo. **O New York Times** escreveu muito mais histórias sobre o acordo de e-mail da secretária Clinton consigo mesma do que o nosso comitê teve audiências sobre o mesmo assunto.

Tivemos apenas uma audiência pública que abordou, mesmo que **remotamente**, seus e-mails. Um. Uma audiência pública versus mais de cem entrevistas privadas com testemunhas sobre o que aconteceu antes, durante e depois dos ataques.

Em muitos aspectos, Benghazi era uma investigação de homicídio e eu tinha muita experiência com isso. Que vergonha por não ser inteligente o suficiente para saber que aquilo não se parecia em nada com um tribunal: era política, e a culpa foi minha por não ter percebido isso antes.

Não alinhei corretamente as expectativas com o que era razoavelmente provável ou mesmo com o que era razoavelmente possível. Minha expectativa — minha ideia de como seria o sucesso — era simplesmente obter novas respostas; para descobrir novos factos que as investigações anteriores, de alguma forma, não tinham percebido. Estas não eram as expectativas da maioria dos outros observadores do trabalho da nossa comissão. Como presidente, era minha responsabilidade definir as expectativas certas e atendê-las. Quando suas expectativas estão desalinhadas com as expectativas dos outros, essa é uma receita para o fracasso.

O júri com quem eu estava tentando me comunicar não era o júri com quem outra pessoa estava tentando se comunicar. Normalmente, a família e os amigos das pessoas mortas num ataque terrorista constituiriam um júri mais do que suficiente. Acrescente a isso os homens que sobreviveram aos ataques tanto nas instalações diplomáticas como no Anexo e teremos os ingredientes de um júri que vale a pena servir. Mas foi ingénuo da minha parte não perceber que outros concluiriam que o júri era mais amplo e menos personalizado, especialmente no ambiente político moderno à beira de uma corrida presidencial.

O testemunho público da secretária Clinton foi em grande parte um fracasso, na minha opinião. Uma falha no que diz respeito ao processo e ao reconhecimento tácito de limites de tempo artificiais que consistentemente funcionavam contra a construtividade. Uma falha na compreensão de que a mídia, como forma de júri, exigiria que desta audiência viessem “novas” informações. Sim, estou ciente da ironia dos meios de comunicação exigirem “novas” informações de uma investigação que a maioria dos meios de comunicação não acreditava ser necessária para começar. Uma falha porque a investigação durou muito tempo. Uma falha na compreensão de que mesmo aqueles dispostos a apoiar o Comité Seleto estavam principalmente interessados em perguntas sobre os seus e-mails, em oposição a perguntas sobre perfis de segurança na Líbia.

Uma das minhas lembranças mais vívidas da audiência pública da secretária Clinton foi olhar para aquela sala lotada do comitê e ver Ty

A viúva de Woods. Ela deu um apoio incrível durante toda a investigação. Seu interesse singular na investigação era simplesmente saber o que aconteceu, quando aconteceu, por que aconteceu e tudo o que poderia ser conhecido sobre as últimas horas de Ty.

Mais de sete anos depois de Ty Woods ter sido morto ao tentar proteger o seu país e os seus amigos, a sua viúva, Dorothy, enviou-me uma fotografia do seu filho. Sete anos depois de Ty ter sido morto. Três anos após o término do Comitê Seletor. Um ano depois de deixar o Congresso. Nunca foi sobre política para ela. Atender às expectativas dela é o suficiente para mim agora e essa deveria ter sido minha expectativa desde o início.

Mas este não era um caso de homicídio, e por mais que fossem chamados os nomes dos quatro homens mortos ao serviço do nosso país, essa audiência seria sobre o secretário de Estado. Poderia ter sido bem sucedido? Quais eram as expectativas razoáveis, mas ainda assim admiráveis? Depende de qual foi o seu objetivo. Tenho dificuldade em pensar em quaisquer audiências recentes no Congresso que possam ser descritas com segurança como bem-sucedidas. Mas me vem à mente outro famoso que incorpora falhas semelhantes às minhas.

COMO MUELLER CAIU

Robert Mueller era fuzileiro naval, advogado dos Estados Unidos e diretor do FBI. Ele tinha uma sólida reputação de integridade, de acordo com a maioria dos americanos. No entanto, nem mesmo ele conseguiu escapar ileso no ambiente político moderno. Você mesmo pode ler o relatório dele e decidir sobre isso. É na audiência que quero focar como mais um exemplo de expectativas incompatíveis. Como devem lembrar-se, Mueller passou dois anos a investigar o que a Rússia fez aos Estados Unidos durante as eleições de 2016 e com quem, se é que houve alguém, a Rússia conspirou. E depois que sua investigação foi concluída, ele emitiu um relatório. Isso deveria ter sido suficiente. Dois anos. Dois volumes de material. Leia você mesmo e tire suas próprias conclusões. Isso não é pedir muito de nós em uma democracia participativa, não é?

Mas não foi suficiente para alguns, então Mueller foi levado ao Capitólio para testemunhar. Pense se puder sobre quais eram as expectativas em relação à aparência dele. Pelo que me lembro, as expectativas eram muito altas em alguns círculos. Alguns argumentaram que Mueller daria “nova vida” a uma investigação que já durava mais de dois anos. Isso seria difícil de conseguir. Outros argumentaram que Mueller daria vida ao seu relatório. Pense nisso por um segundo. Ele passou dois anos entrevistando centenas de testemunhas e examinando milhares de evidências. Seu escritório emitiu acusações, garantiu confissões de culpa e teve julgamentos com júri completos. E a expectativa era que um membro do Congresso, em cinco minutos, pudesse dar vida nova ou vívida a esta investigação? Realmente?

E quanto a Mueller e suas expectativas? Você pode começar dizendo que ele não queria aparecer. Ele deixou isso bem claro.

Às vezes, testemunhas relutantes podem ser testemunhas eficazes, mas não quando todo o seu trabalho já está em exibição pública.

E quanto às características da própria testemunha?

Isso atenderia às expectativas? Não, se você já conheceu ou testemunhou Bob Mueller testemunhar antes. Ele é exatamente o que você espera que um ex-fuzileiro naval, ex-procurador dos Estados Unidos e ex-diretor do FBI seja: centrado nos fatos, comedido e clínico.

Então, você tinha uma testemunha relutante que já havia escrito resmas sobre o que queria dizer, estava limitada em outros aspectos pelas restrições do processo do grande júri e pela classificação de certas evidências, tinha uma merecida reputação de ser cautelosa e comedida. , e **isso** deveria resultar em uma televisão dramática?

Os republicanos são muitas vezes culpados de estabelecer expectativas irrealisticamente elevadas para as audiências públicas no Congresso, mas parte dessa falta de realismo está enraizada nos ventos contrários cada vez mais fortes que os meios de comunicação de DC criam para os republicanos.

O que aprendemos hoje que ainda não sabíamos?

O que há de novo?

Este terreno não foi coberto antes?

Essas são as perguntas que recebemos frequentemente do pessoal do ***Político, The Hill, The New York Times e The Washington Post.***

E quando digo “frequentemente”, quero dizer sempre.

O vento contrário é diferente para os democratas, ou pelo menos era quando eu estava lá. Por “diferente” quero dizer que não há vento contrário. Mesmo assim, a audiência de Mueller ainda foi um fracasso. Um fracasso como a audiência de Clinton. Um fracasso como a audiência pública de Strzok. Um fracasso como quase todas as outras audiências no Congresso que você possa imaginar.

Isto é o que acontece quando se estabelecem expectativas que nunca poderão ser satisfeitas e se tenta satisfazer essas expectativas numa estrutura investigativa tão fundamentalmente falha como a actual estrutura investigativa do Congresso.

As audiências de Mueller provaram mais uma vez estes mesmos pontos. Os promotores, como Mueller, geralmente não apresentam testemunhas convincentes, e especialmente em incrementos de cinco minutos. Pense nisso de forma lógica: o relatório escrito levou dois anos para ser compilado. Como você poderia destilá-lo em incrementos de cinco minutos simplesmente respondendo às perguntas de outras pessoas? Você realmente não poderia conceber um esquema menos calculado para ter sucesso do que esse. Se algo novo ***tivesse*** surgido na audiência, qual teria sido a sua provável resposta?

Bem, como diabos você não percebeu isso durante os dois anos que passou investigando? Você deve ser um péssimo investigador se não conseguiu encontrar um fato significativo em dois anos com um orçamento multimilionário e uma equipe de agentes do FBI se um membro do Congresso o descobriu em cinco minutos! Nunca haveria novas informações encontradas pelo Congresso que uma longa investigação já não tivesse encontrado.

Assim, as audiências – tanto no Comité Judiciário como no Comité de Inteligência – foram fracassos persuasivos. Ouso dizer que seria difícil encontrar uma única pessoa que mudasse de ideia com base no testemunho público de Mueller.

Se o júri já tomou a sua decisão, e os mecanismos de persuasão disponíveis incluem responder às perguntas em incrementos de cinco minutos, e as expectativas foram estabelecidas ridiculamente altas para o seu testemunho, isso é uma receita para o fracasso.

Isso não quer dizer que o próprio Mueller seja um fracasso. Ele não é, nem necessariamente impacta o trabalho investigativo realizado ao longo do processo. Ouso dizer que muitos dos que expressaram opiniões sobre a investigação de Benghazi e sobre a investigação de Mueller não leram integralmente nenhum dos relatórios emitidos. As decisões foram tomadas principalmente por causa das reportagens da mídia e das audiências públicas. E as pessoas lembram-se desproporcionalmente de como as coisas terminam, em oposição ao início ou à exaustividade da investigação em si, e o final foi um dueto torturado de audiências onde a persuasão deu lugar à pura ratificação e validação de crenças anteriormente defendidas. Mesmo por esse padrão, ambas as audiências foram falhas no meu julgamento.

A persuasão requer simetria. Deve haver simetria entre as expectativas dos envolvidos. Deve haver simetria na maneira e na forma como nos comunicamos. Deve haver uma disposição para se mover e ser movido pelas convicções dos outros – enraizadas, é claro, nos fatos e na autenticidade.

Os fracassos persuasivos que sofri como promotor, congressista, membro da família ou amigo foram em grande parte baseados em expectativas desalinhadas. Estas falhas também ocorreram porque não reconheci ou rejeitei categoricamente o júri óbvio, não calibrei cuidadosamente um objectivo realista ou não avaliei o ónus da prova necessário para promover o objectivo.

Aprenda comigo e com meus erros. Lembre-se dessas coisas. Não seja ganancioso. Defina expectativas realistas e certifique-se de alinhá-las com seu propósito, objetivo e meta maiores. E o mais importante, aproveite suas pequenas vitórias. É muito melhor definir expectativas baixas e superá-las do que não conseguir atender às expectativas mais elevadas. Ainda me encolho quando vejo policiais, promotores ou membros da Câmara ou do Senado com grandes expectativas. “Alguém será indiciado!” “Alguém vai para a prisão!” “Vamos chocar o mundo!” “Isso é traição!” Todas essas são expectativas muito elevadas. Se você pretende superar, supere com a entrega, não com as expectativas. Promessa insuficiente e desempenho excessivo.

Existem poucos momentos preciosos de Perry Mason na vida em que você faz um réu confessar no banco das testemunhas, onde você recebe um

adversário político admitir que o seu plano de saúde é melhor que o dele, onde o seu filho adolescente grita: “Sim! Começarei imediatamente a estudar mais porque quero atingir meu potencial máximo e chegar ao topo da classificação na minha turma do ensino médio!”

A vida não acontece assim, e se você pensa que o sucesso das comunicações acontece assim, ficará extremamente desapontado.

A persuasão é incremental. É sutil. Às vezes é indiscernível. A natureza humana não gosta de admitir erros. Somos melhores na racionalização do que na confissão. Fazer com que alguém reconsidere uma posição é um sucesso persuasivo. Conseguir que alguém ouça sem prejudicar sua posição é um sucesso persuasivo.

Fazer com que alguém entenda de onde você vem é um sucesso persuasivo.

A melhor maneira de evitar o fracasso – externo ou interno – é definir as expectativas certas. Se você aceita que esses momentos de transformação completa são raros, então qual é uma meta realista? Pense em algo comum. Pense em movimento. Pense no progresso. Pense em mudanças sutis ao longo do tempo.

Moisés nunca chegou a pisar na Terra Prometida. Ele viu, mas nunca experimentou. Martin Luther King Jr. foi assassinado antes de ter tido a oportunidade de ver Barack Obama empossado como presidente, Tim Scott ocupar um lugar no Senado dos EUA ou Condoleezza Rice servir nos mais altos escalões do governo. Talvez você nunca veja todos os frutos de sua persuasão. Você pode ser o primeiro de uma longa lista de pessoas que mudam alguém de uma posição para outra. Nessa medida, a persuasão exige uma certa humildade, uma vontade de começar o trabalho sem terminá-lo. Você pode nunca ouvir as palavras “Você venceu!”

Você me pegou! Finalmente vejo a luz! Mas é de Moisés que nos lembramos mais do que de Arão. Levar alguém ao limite da novidade às vezes pode ser mais histórico do que dar o primeiro passo.

CAPÍTULO 16

COMO SABER SE VOCÊ TEM?

ALÍVIO DA DOR

Meu pai dirige devagar. Como **dolorosamente** lentamente. Como quando ele está no banco do motorista, você pode nem estar se movendo.

Mas num determinado dia de maio de 2000, enquanto ele levava minha esposa e eu para um debate, ele não conseguiu dirigir devagar o suficiente para mim. Eu queria pegar todos os semáforos. Rezei para que o trem chegasse e parasse nos trilhos, bloqueando a estrada para fora de nossa vizinhança. Rezei por um pneu furado. Um motor queimado. Um meteorito. A segunda vinda.

Em fevereiro daquele ano, deixei o Ministério Público dos EUA para me candidatar a advogado distrital em Spartanburg, minha cidade natal. Você não pode concorrer a um cargo político e partidário como procurador assistente dos EUA, então não tive escolha a não ser renunciar ao cargo de promotor federal. Um advogado distrital é o que o resto do país chama de promotor distrital. Ele ou ela é o promotor-chefe de crimes estaduais de uma região ou jurisdição. Diferentes estados têm maneiras diferentes de determinar quem é o procurador distrital e como ele é selecionado. Na Carolina do Sul, elegemos os nossos advogados de circuito para mandatos de quatro anos e no Sétimo Circuito Judicial, a jurisdição consiste nos condados de Spartanburg e Cherokee.

O advogado do circuito em exercício era um promotor conceituado que atuou como promotor por mais de duas décadas. Eu era

desafiando-o nas primárias republicanas. Em retrospectiva, não foi uma coisa muito inteligente a fazer a vários níveis: (1) Candidatar-se a um cargo eletivo com eleições em Junho e começar a campanha em Fevereiro não é muito tempo para se preparar ou fazer campanha; (2) embora eu tivesse experiência como procurador, não tinha experiência como procurador em tribunais estaduais antes de me candidatar a este cargo (tribunal federal, sim, mas não tribunal estadual, e esta era uma disputa para procurador estadual); e (3) concorrer contra qualquer titular é miserável.

O condado de Cherokee é o lar de muitas pessoas maravilhosas e tem como marco bem conhecido uma torre de água cor de pêssego. Se você é fã **de House of Cards**, Frank Underwood foi o congressista do condado de Cherokee, e há uma cena famosa envolvendo a torre de água de pêssego. O condado de Spartanburg é o lar de minha esposa e de mim e é uma comunidade incrível com faculdades e universidades maravilhosas e pessoas gentis. Fiquei entusiasmado com a perspectiva de potencialmente servir esses dois condados. Eu **não** estava animado para enfrentar o querido titular dos condados naquele dia do debate. (Acho que deveria dar algum crédito ao meu pai, já que cheguei ao debate a tempo, com minutos de sobra, apesar do meu apelo desesperado aos céus.)

Eu **não** era uma pessoa que dominasse a arte da comunicação e da persuasão. Eu não era uma pessoa que “entendi”.

Algumas décadas depois e as coisas são muito diferentes agora. Detesto apresentações quando falo, não porque seja modesto, mas porque quem quer que esteja me apresentando está entre mim e meu desejo de me comunicar e persuadir os presentes. Rezo por sinal verde, sem polícia e por uma vaga de estacionamento bem ao lado da porta da frente. Mal posso esperar para o debate ou discurso começar.

Algo aconteceu no caminho, e o jovem que tinha pavor de um debate público descobriu como amar a arte da persuasão.

Aconteceu no tribunal também. Antes de qualquer julgamento começar, o júri deve ser reunido. O tribunal dá então algumas instruções introdutórias aos jurados sobre a importância de prestar muita atenção, a necessidade de manter a mente aberta e não consultar quaisquer fontes externas, e a exigência absoluta de que nenhum

a deliberação ou discussão do caso ocorre antes que a última testemunha tenha testemunhado e a última prova tenha sido apresentada. Esses comentários introdutórios levam cerca de vinte minutos. Durante meus primeiros dez julgamentos com júri, quis que essas observações iniciais durassem para sempre. Eu queria que o juiz começasse com a "Carta Magna" e seguisse em frente. Eu queria uma história completa sobre o direito ao julgamento por júri, a razão pela qual temos doze jurados e não nove ou quinze, a história de quem tem assento em um tribunal e por quê. À medida que o juiz se aproximava cada vez mais do final de suas instruções pré-julgamento, pude sentir meu coração começar a bater mais rápido, minha respiração ficar mais rápida e minha sensação geral de ansiedade assumir o controle. Eu estava nervoso. Eu temia o que estava prestes a acontecer.

E então algo aconteceu.

Em algum lugar entre a tentativa dez e a tentativa quinze, eu podia sentir não meu coração batendo mais rápido, mas minha perna subindo e descendo. Eu estava pronto para o fim daquelas instruções pré-julgamento porque o juiz era a única coisa entre mim e o júri. Não consigo identificar exactamente porque é que isso mudou ou o momento exacto em que isso aconteceu, mas ocorreu uma mudança e o jovem e nervoso procurador não podia esperar até chegar a sua vez de falar.

Lembro-me da minha primeira entrevista ao vivo na televisão assim que cheguei ao Congresso. Eu estava sendo entrevistado por Megyn Kelly da rotunda do Cannon House Office Building. Fiquei olhando para a parte superior dos meus sapatos durante toda a entrevista. Literalmente. É digno de arrepiar agora, e é um milagre que qualquer apresentador tenha me pedido para voltar. Mas eu estava nervoso. Era televisão ao vivo, não havia rede de segurança, e tenho certeza de que a Sra. Kelly se perguntou quem contratou esse idiota para seu programa.

Litigantes de sucesso, oradores, convidados de televisão e comunicadores em geral não nascem. Há um doloroso processo de crescimento. Eventualmente, essa dor vai embora e a paz permanece. Uma paz que vem de estar preparado e conhecer o objetivo que se busca alcançar. Aquela citação de Pasteur que faz revirar os olhos dos meus filhos é verdadeira: o acaso **favorece** a mente preparada. O sucesso sempre recompensa um senso saudável de autoconfiança e autoconsciência.

Se você não é uma pessoa engraçada, não faz muito sentido começar sua

interações com uma piada. Se você é uma pessoa séria por natureza, encontre algo sério como tema para transmitir o que está comunicando. Conhecer os fatos é essencial para uma comunicação eficaz. Mas também o é conhecer a si mesmo. E dando a si mesmo a chance de se tornar o comunicador que você aspira ser.

A PRÁTICA FAZ PERSUASÃO

Quando contratei jovens litigantes para o escritório de advocacia, eles precisavam de duas coisas: confiança e prática. Não começamos no tribunal. Começamos na sala de conferências. Eu fazia com que eles se levantassem e me convencessem a ir ver seu filme favorito. Esse foi o desafio: me convencer de que seu filme favorito vale meu tempo.

O júri é fácil: é apenas uma pessoa que gosta de um bom filme.

O objetivo é fácil: me convencer a ir ver um filme.

O ônus da prova é baixo: você não está tentando fazer com que eu lhe empreste US\$ 10 mil só para ir ver um filme.

Não é combativo: convidei você para me persuadir. Sou um ouvinte disposto.

Alguns se saíram bem. Muitos não o fizeram. Eram advogados que passaram três anos na faculdade de direito. Mais do que isso, eles manifestaram interesse em ficar diante de doze pessoas, e não de uma, e convencer essas doze a fazer algo muito mais significativo do que dar uma recomendação de filme.

A boa notícia é que quase todos melhoraram com o tempo, com a prática e com a compreensão dos meios e do propósito da persuasão eficaz.

Os erros que cometi no início da minha carreira foram muitos e em grande parte enraizados em duas áreas: não compreender a dinâmica da persuasão e não compreender a natureza e as características daqueles que procurava persuadir.

Entenda totalmente o que você está fazendo.

Um dos tópicos que mais causa divisão na nossa cultura é a questão da vida – quando começa, quem decide quando começa e o papel que o governo estadual ou federal deve ter na definição, implementação ou restrição dessas crenças. É uma daquelas questões sobre as quais quase todo mundo tem uma opinião, mas a maioria não quer discuti-la.

Foi por todas essas razões e mais que inicialmente relutei em falar sobre essas questões quando solicitado a dirigir-se a grupos ou a fazer discursos.

Passei uma tarde chuvosa de domingo em meu escritório em Spartanburg, tendo uma longa discussão comigo mesmo sobre exatamente em que eu acreditava, por que acreditava e como poderia comunicá-lo a um público mais amplo.

O que surgiu foi um discurso sobre a vida que não menciona o palavra “aborto” uma única vez.

O que surgiu foi um discurso sobre a vida que não menciona o palavra “trimestre” uma única vez.

O que surgiu foi um discurso sobre a vida que enfoca as vidas na sala. Como as pessoas sentadas naquela sala valorizavam a própria vida? De que forma eles atribuíram valor à sua própria existência?

O que surgiu foi uma forma de comunicar nas margens, de uma forma que, esperançosamente, obriga o ouvinte a pensar sobre a questão de forma diferente e a resolver ambiguidades ou situações difíceis em favor das posições que defendo.

Você pode ser sutil e poderoso. Você pode ser medido e atingir seu objetivo. Você pode viver à margem e ainda assim fazer com que sua persuasão chegue ao cerne da questão. Na verdade, acredito que é aí que existe a melhor chance de uma persuasão mais duradoura. A mudança real e significativa ocorrerá quando o ouvinte tomar uma decisão, traçando ele mesmo a linha lógica final.

Raramente pedia a alguém que votasse em mim em qualquer uma das corridas em que participei. Claro, eu queria que o fizessem. Os “especialistas” políticos que geriram as campanhas insistiram que isso era necessário, e tenho a certeza de que sucumbi aos seus conselhos em anúncios de campanha ou na literatura. Mas era

óbvio demais para mim. Quem concorre a um cargo público sem querer que as pessoas votem nele? Faça o seu caso e deixe o eleitor preencher a etapa restante, que é a votação.

Não me lembro de alguma vez ter pedido a um júri que condenasse um réu na declaração de abertura. Como você poderia pedir a eles? O júri não ouviu uma única testemunha nem examinou uma única prova.

Por que você arriscaria sua credibilidade pedindo a um jurado que “condenasse” alguém literalmente antes mesmo de o julgamento começar oficialmente? Em que baseariam essa convicção? O fato de uma pessoa ter sido acusada? Indiciado? Estava no lado oposto da sala do tribunal?

Essa análise vai totalmente contra o que o juiz acabara de advertir, que era que o réu era presumido inocente até que sua culpa fosse provada. E, francamente, corre-se o risco de alienar o júri ao fazer a única coisa que eles acabaram de concordar que não fariam: tomar uma decisão antes do final do julgamento.

Portanto, sou um procurador que não gostava de pedir condenações e um político que não gostava de pedir votos, mas tive bons resultados em ambos. Confie em mim e na minha experiência – há outra maneira. Há um papel para a sutileza na persuasão. Existe um lugar para deixar o júri desenhar o último ponto de ligação. Existe uma maneira de convencer o júri a fazer o que você acha que é certo, justo e equitativo com base nas evidências e no testemunho e na fase certa do julgamento.

Compreenda a natureza humana.

Você deve se lembrar que o Dr. Kevin Gilliland é a razão pela qual tive mais aulas de psicologia do que qualquer outra disciplina na faculdade e que o juiz Ross Anderson foi quem me enviou em viagens de campo para ver a natureza humana em plena exibição prática. O desejo de ter sucesso como comunicador foi o que me levou a convergir o acadêmico com o prático. Isso acabou levando a uma obsessão total em saber como o júri e o público pensam.

Primeiro, as pessoas não ouvem em grupos. Eles ouvem individualmente. Não importa se você está falando para quinze mil pessoas ou para cinco pessoas. Se você pode fazer o último, você pode fazer o primeiro, e o

processo é exatamente o mesmo. É assustador olhar para um mar de pessoas do pódio do orador. As pessoas têm um medo real de falar em público e muitas vezes o seu medo é diretamente proporcional ao tamanho da multidão. Entendi. Eu simplesmente não entendo **por quê**. Quando você estiver falando para um grupo grande, lembre-se de que eles não estão ouvindo como um grupo grande. (Ok, claro, existem algumas características da mentalidade de rebanho em jogo – por exemplo, as pessoas são mais propensas a bater palmas se os outros estão aplaudindo, a rir se os outros estão rindo, a vaiar se os outros estão vaiando.) Mas fundamentalmente as pessoas ouvem a um nível individual.

Não existe “falar em público” porque não existe “escutar em público”. As pessoas processam informações individualmente, ouvem coisas diferentes, mesmo que as palavras sejam exatamente as mesmas, e chegam a conclusões baseadas em sua própria experiência, educação e preconceitos. Então, se não ficamos nervosos ao conversar com uma pessoa, por que ficaríamos nervosos ao conversar com centenas de versões dessa mesma pessoa?

Mesmo membros do Congresso tão bons e talentosos como a deputada Elise Stefanik têm medo quando se trata de falar e de viver na televisão. Elise é uma das minhas pessoas favoritas no mundo e, para mim, ela resume todos os motivos certos para ingressar no serviço público. Eu não a conhecia bem até que o presidente Ryan me disse que eu ingressaria no Comitê de Inteligência da Câmara e observou: “Elise acabará sendo uma de suas colegas favoritas”. Kevin McCarthy me disse a mesma coisa. Ambos estavam certos. Sentei-me ao lado dela no Comitê de Inteligência por dois anos e sentei-me ao lado dela no plenário da Câmara durante as votações.

Antes de uma de nossas audiências, que seria transmitida nacionalmente pela televisão, ela comentou que estava um pouco apreensiva por estar olhando para um mar de câmeras de televisão. “Trate-a como uma câmera, Elise”, foi minha sugestão. “É uma câmera, como fazer uma entrevista normal na televisão.” Cada uma dessas cem câmeras capturará a mesma coisa, então qual é a diferença em número se todas elas desempenham exatamente a mesma função?

Ela disse que isso a ajudou. Avancemos quase dois anos quando ela voltou à televisão nacional durante o House Intelligence

Audiências da comissão sobre impeachment. Enviei a ela uma rápida mensagem de incentivo. “É apenas uma câmera”, foi a resposta dela (com uma carinha sorridente)! As pessoas processam informações individualmente, assim como a câmera captura você de forma singular. Não se preocupe com tamanho ou volume.

Além disso, a maioria das pessoas perdoa e ignora (ou ignora) os erros. Cada vez que faço um discurso ou uma entrevista, conto os erros que cometi – palavra errada, gramática ruim, oportunidade perdida, falha em usar o momento ideal, o que você quiser. Fico consistentemente, embora agradavelmente, surpreso com o quão poucos desses erros foram ouvidos pelo público. Isto é, a menos que seja um fato importante e eles acreditem que você estava intencionalmente errado. Isso eles não irão ignorar ou mitigar! Mas quase tudo o mais eles classificam na curva.

A dinâmica da persuasão inclui os elementos que você já aprendeu: o júri, o objetivo, o ônus da prova e a calibração desse ônus com o objetivo. Você conhece seu objetivo. Você conhece seu público. Você tem as ferramentas. Mas e as métricas de sucesso? Como você julga e mede o sucesso quando se trata de amor e proficiência em persuasão? Como saber quando atingiu determinados marcos? Como você sabe se você tem isso?

Você saberá que está no caminho certo para ser um comunicador melhor quando não orar por trens, sinais vermelhos e emergências médicas porque está com muito medo de fazer um discurso em público.

Você saberá que está progredindo em sua jornada para uma comunicação e persuasão eficazes quando a respiração difícil e os batimentos cardíacos acelerados forem substituídos por aquela perna que não fica parada porque está quase sua vez de ir e você simplesmente não pode esperar.

Você saberá que está se aproximando de seu objetivo de ser um grande comunicador e persuasor quando conseguir o resultado desejado, mesmo sem pedir. Você fez um ótimo trabalho ao usar fatos, expressar autenticidade, calibrar seu ônus da prova e empregar o poder das perguntas de forma que seu objetivo ficasse claro não apenas para você; é claro para todos que estão ouvindo você.

Você saberá que chegou quando as posições ou crenças contrárias dos outros não mais o ameaçarem ou irritarem. Eles representam uma oportunidade, não um desafio. Representam uma abertura para discutir, não um convite para discutir.

Inúmeras vezes durante minha ida semanal ao supermercado nas manhãs de sábado, pessoas bem-intencionadas farão alguma derivação desta pergunta: “Como você evita enlouquecer ouvindo todas essas coisas em DC? Como você evita arrancar os cabelos?”

A segunda pergunta é fácil: porque não quero ficar careca. A primeira pergunta também é bastante fácil: porque posições, crenças ou convicções contrárias não me ofendem. Eles representam uma oportunidade de aprender e uma oportunidade de persuadir. “Persuadir” pessoas que já concordam com você é o impossível. Isso não é persuasão. Isso é ratificação e validação e, francamente, não representa um grande desafio. Persuadir aqueles que não concordam com você – mesmo a persuasão marginal – é onde residem o entusiasmo e o desafio. É a forma mais eficaz e duradoura de persuasão é quando você leva a outra pessoa à beira da mudança, incremental ou não, e observa enquanto essa pessoa dá o passo final.

Você pode fazer aquilo?

Você consegue finalmente **aproveitar** o desafio que a persuasão oferece? Você pode chegar ao seu destino deixando que outros dêem o passo final?

NEM PERGUNTE

Ruby Nell Lindsey era uma mãe, filha, amiga, colega de trabalho e esposa amorosa e maravilhosa. Seu marido, Marion, não era amoroso nem maravilhoso. Ele agrediu fisicamente Nell na frente dos filhos. Ele a atacou nas férias com a família. Ele bateu no rosto dela no estacionamento de um restaurante Applebee's. Marion Lindsey colocou álcool na mamadeira do filho mais novo. Ele se referiu ao filho mais velho usando um epíteto de orientação sexual. Ele tinha um histórico de abuso e violência contra outras pessoas. Ele era abusivo, física e verbalmente,

em direção a Nell. Ele mostrou total desrespeito e desprezo pelas ordens judiciais e pelas condições de fiança.

Portanto, não foi surpresa para ninguém quando Nell tomou a decisão difícil e corajosa de deixar Marion Lindsey – nenhuma surpresa para ninguém, exceto Marion Lindsey. A decisão de uma mulher de abandonar um relacionamento abusivo muitas vezes traz consigo ainda mais perigos. Eu sei que isso parece contra-intuitivo – que abandonar o perigo é perigoso – mas é verdade. O momento imediatamente após uma mulher abandonar um relacionamento abusivo pode muitas vezes ser o mais perigoso.

Marion Lindsey desativou o carro de Nell para que ela não pudesse ir e voltar para trabalhar em um hospital local, mas Nell foi engenhosa. E ela tinha uma amiga querida, Celeste Nesbitt, disposta a ajudá-la.

Em 18 de setembro de 2002, Celeste Nesbitt pegou Nell depois do trabalho para levá-la de volta para sua casa em Inman, Carolina do Sul.

Celeste estava dirigindo. A mãe de Celeste estava no banco do passageiro da frente. Nell estava no banco de trás, do lado do motorista. A filha mais nova de Celeste estava na cadeirinha no meio do banco de trás e a outra filha mais nova de Celeste estava no banco de trás, no lado do passageiro.

Eles estavam voltando para casa depois de um árduo dia de trabalho. Era noite. Havia sido um longo dia. Foi um longo mês.

Reconheceram o carro simultaneamente, Nell e Celeste. Era Marion Lindsey os seguindo. Havia uma ordem judicial ordenando que Marion Lindsey ficasse longe de sua esposa, Nell, mas Marion não se importava. Havia uma condição de fiança determinando que Marion Lindsey não tivesse contato com sua esposa, mas ele não se importou. As ordens judiciais e as condições dos títulos eram mero papel para Marion Lindsey, e o mero papel não poderia detê-lo.

Quando Celeste Nesbitt reconheceu o carro de Marion Lindsey, ela fez uma coisa muito inteligente. Em vez de voltar para casa, ela foi direto para o departamento de polícia em Inman, na Carolina do Sul. Ela ultrapassou o sinal vermelho, ignorou os sinais de parada e atravessou os trilhos do trem no triplo da velocidade recomendada. Ela iria levar Nell Lindsey às garras protetoras da aplicação da lei. Ela ia fazer com que Nell

a Delegacia de Polícia. Ela iria deixar a aplicação da lei lidar com Marion Lindsey para que ela e Nell não precisassem fazer isso. E ela fez. Quase.

Nell Lindsey estava ao telefone com o 911 detalhando o passado violento de Marion Lindsey e sua ameaça real e presente quando Celeste estacionou no estacionamento traseiro da Delegacia de Polícia de Inman. E quando ela entrou no estacionamento, os policiais saíram pela porta dos fundos e Marion Lindsey também entrou no estacionamento.

Marion saiu do carro, foi direto para o banco traseiro do motorista com a arma em punho e disparou quatro tiros pela janela de vidro. Nell Lindsey morreu com o celular na mão, o 911 na linha e os policiais a poucos metros de distância. As crianças no banco de trás com Nell subiram no assoalho. Isso salvou suas vidas, pois pelo menos uma das balas da arma de Marion Lindsey atingiu a cadeirinha de onde uma criança acabara de sair.

Marion Lindsey afirma que ele então apontou a arma para si mesmo na tentativa de tirar a própria vida. Novamente, é estranho como os assassinos são precisos quando se trata de atirar em outras pessoas, mas como os assassinos são ruins e imprecisos quando se trata de atirar em si mesmos. As balas de Marion Lindsey atingiram Nell Lindsey. As balas de Marion Lindsey erraram Marion Lindsey.

Marion Lindsey foi presa e acusada do assassinato de Nell Lindsey. Ele seria julgado por sua vida, já que, além do assassinato, o tiroteio ocorreu em local público e colocou outras pessoas em perigo.

Faça seu argumento final.

A fase de culpa acabou. Marion Lindsey foi considerada culpada. A fase de sentença está quase no fim. Tudo o que resta é você se dirigir ao júri uma última vez antes que o júri se retire para deliberar e decidir se o condenará à vida ou à morte.

O júri não poderia ser mais claro, são doze pessoas sentadas bem na sua frente.

O ônus da prova é o mais elevado que a lei reconhece, para além de qualquer dúvida razoável.

O objetivo, bom, isso é um pouco mais complicado. O objetivo é condená-lo à morte? O objetivo é ser justo?

Estou em paz com os objetivos que identifico e prossigo nos casos capitais, mas agora você é o procurador, então qual é o seu objetivo?

A calibração entre o objetivo e o ônus da prova?

Isso depende de qual objetivo você identifica, não é?

O que você diria, como diria, em que ordem sequenciaria seu argumento final? Você começaria com ousadia ou tiraria as questões superficiais do caminho e lentamente aumentaria até um crescendo?

Saí para o tribunal ao amanhecer, horas antes do júri se apresentar para as alegações finais. Parei no estacionamento de uma igreja e fiquei sentado em minha caminhonete por quase duas horas, conversando comigo mesmo sobre proporcionalidade, segundas chances, misericórdia e retribuição, mas principalmente sobre justiça: **qual é o resultado justo?** Foi há quase vinte anos, mas lembro-me melhor da conversa comigo mesmo do que daquelas que tive comigo na semana passada. **No que eu realmente acredito? Por que eu acredito nisso? Posso estruturar o argumento final de forma eficaz? Posso apresentar um argumento final num caso de pena de morte sem nunca pedir ao júri que condene o réu à morte?**

Foi isso que entrei no tribunal e fiz. Apresentei um argumento final num caso de pena de morte sem aquele grande e final pedido do júri. Meu coração estava calmo porque eu sabia no que acreditava. Minha perna estava balançando porque entendi o que queria realizar e entendi, mesmo que por um momento, a natureza humana: a humanidade de Nell, a desumanidade de Marion e a humanidade do júri.

O crime é claro. As consequências do que Marion Lindsey fez ecoarão pela eternidade para Nell, sua mãe, seus filhos e aqueles que a amaram. As consequências do que Marion Lindsey fez ficarão para sempre gravadas nas memórias daquelas duas meninas deitadas no chão do carro da mãe, ouvindo uma mulher implorar pela sua vida, esperando e rezando para que as balas não acabem com suas vidas como eles

fiz o de Nell. E agora é hora de determinar qual é a punição adequada para este homem – para este crime.

Em uma extremidade do espectro está a misericórdia. Todos nós precisamos disso. Todos nós nos beneficiamos disso em algum momento de nossas vidas. A misericórdia vem em muitas formas. Pode vir na forma de segundas chances, que este réu teve. Pode vir na forma de um novo começo, que este réu teve. Pode vir na forma de uma esposa que te amou, que este réu tinha. Pode vir na forma de filhos e das bênçãos que o acompanham, que este réu teve. Este réu experimentou uma doce misericórdia na vida e isso não o impediu de matar uma mulher inocente. Isso não o impediu de pôr em perigo a vida de crianças inocentes. Eu não quero, não posso, não vou ficar diante de você e pedir-lhe que mostre misericórdia a este homem novamente. E para qualquer um que esteja diante de você e lhe peça misericórdia – mais uma vez – para este réu, quero que você se pergunte: por que aqueles que pedem misericórdia com mais frequência são tão incapazes de demonstrá-la aos outros? Por que aqueles que imploram por misericórdia nunca a mostram aos outros?

No outro extremo do espectro da misericórdia está a vingança. Retribuição. Olho por olho, dente por dente. Não estou diante de vocês hoje para pedir sua vingança. Não estou pedindo que você tire a vida desse homem como ele tirou a de Nell. Não estou pedindo que você o prive das despedidas da vida, da capacidade de colocar seus assuntos em ordem antes de cumprir seu julgamento. Não estou pedindo que você o deixe caído no banco de trás de um carro, privado de sua despedida, sem chance de uma oração final. Não estou pedindo que você atire nele no estacionamento dos fundos de um prédio dedicado à justiça, à paz e à segurança. Não estou pedindo que você faça com ele o que ele fez com Nell.

Cada um de nós morrerá. Não é a morte que nos assusta. É a maneira como essa morte nos visita. Às vezes a morte caminha lentamente até a porta da frente de nossas vidas, podemos vê-la chegando, podemos fazer as pazes com aqueles que ofendemos, podemos corrigir

quaisquer erros acumulados ao longo do caminho, podemos amar aqueles que negligenciamos, podemos abraçar aqueles de quem mais sentiremos falta, podemos colocar nossos assuntos em ordem, dizer adeus, preparar nossas almas, e quando aquela batida suave chegar porta da frente de nossas vidas, estamos prontos. Essa é a morte que aspiramos.

Essa não foi a morte que Nell Lindsey recebeu. A morte chutou a porta da frente de sua vida sem avisar. Num momento você está no trabalho, sonhando em ver seus próprios filhos, no momento seguinte você está dirigindo para salvar sua vida até o santuário de uma delegacia de polícia, implorando por sua vida em uma ligação para o 911 com um estranho. Não foi a voz da sua própria mãe que você ouviu pela última vez. Não foi a cadência angelical dos seus próprios filhos; era um estranho em uma ligação para o 911.

O que Nell Lindsey teria dado para que um júri como você decidisse o destino dela? O que Nell Lindsey teria dado para que você decidisse se ela viveria ou morreria? O que Nell Lindsey teria dado para ter a oportunidade de implorar pela sua vida a pessoas razoáveis e responsáveis? Não, não estou pedindo que você faça com ele o que ele fez com ela.

Eu não peço, não vou, não posso pedir que você mostre misericórdia a alguém que nunca a mostrou aos outros. Mas também não peço que você caminhe para o outro lado do espectro e dê a ele a mesma sentença, da mesma maneira, com a mesma depravação que ele deu a Nell Lindsey.

Eu estou no meio da misericórdia e da vingança. Em uma rocha chamada Justiça. E desta rocha você pode ver toda a panóplia deste crime. Estou sobre uma rocha chamada Justiça e desta rocha você pode ver a destruição que ele causou em tantas vidas inocentes. Eu estou sobre uma rocha chamada Justiça e digo que tirar a vida de outra pessoa nem sempre significa perder a sua, mas às vezes isso acontece. Às vezes acontece. Às vezes acontece.

Há um momento em que as circunstâncias do crime de outra pessoa, o caráter do réu e o impacto de seus atos exigem a forma mais severa de punição legal.

Nós temos. Você é a consciência coletiva desta comunidade.
Você decide qual é a punição adequada. E respeitaremos qualquer que
seja essa decisão. Deus lhe dê sabedoria ao dar um veredicto – que fala
a verdade.

Às vezes, o júri não consegue responder – pelo menos não em voz alta.
Mas eles vão te responder. Eles responder-lhe-ão na tranquilidade da sua própria
consciência e depois, de forma ainda mais directa, quando derem o seu veredicto.

CAPÍTULO 17

MEU ARGUMENTO FINAL

PERSUASÃO INTERIOR

A igreja que minha família e eu frequentamos é uma igreja batista na Carolina do Sul. Em certas ocasiões, você pode esperar que o patriotismo esteja misturado à pregação. Quer seja no 4 de julho, no Memorial Day, no fim de semana antes do dia das eleições ou no Dia dos Veteranos, há uma mistura de forças armadas, amor ao país e amor a Deus.

Não sou inteligente o suficiente para descobrir como o amor a Deus e o amor ao país se encaixam nos ensinamentos de Cristo. No entanto, esta não é uma exegese teológica. Este é o meu argumento final para você, caro leitor. Esta é minha última tentativa de convencê-lo de que a abordagem interrogativa da vida pode funcionar e como o parceiro de melhores práticas que você terá no que se refere à comunicação e persuasão eficazes é você mesmo, mas apenas se for honesto dentro da franqueza de sua própria mente. e faça as perguntas certas.

Um ano, por volta do 4 de julho, minha esposa e eu estávamos participando de um culto quando a mensagem começou a se direcionar aos nossos Pais Fundadores e como eles foram “inspirados por Deus”. Eu me encontrei exatamente como naquela casinha no lado leste de Spartanburg, muitos anos atrás. É incrível como um banco de igreja bem iluminado pode se tornar um armário escuro como breu para que as grandes questões tomem forma.

O que eu ouviria se fosse uma pessoa negra em um sermão sobre a fundação do nosso país? O que eu ouviria se fosse mulher

ouvindo a fundação do nosso país sobre princípios “bíblicos”?

O que ouço como pessoa branca sobre a fundação do nosso país?

E como esses pontos poderiam ser explorados com perguntas, mesmo que essas perguntas fossem para mim mesmo?

Você acredita que a Bíblia contém verdades? Essas verdades são atemporais ou evoluíram ao longo da nossa própria evolução da condição humana? Deus mudou de idéia sobre questões morais?

Deus pode ao menos mudar de ideia ou, porque Ele é Deus, Ele percebeu onde Sua mente iria parar independentemente e, portanto, isso não representa nenhuma “mudança”?

Se Deus é a verdade e essas verdades são atemporais, isso significa que o que é certo hoje sempre foi certo? Se isso for verdade, segue-se que o que está errado hoje sempre esteve errado? Sim, estou bem ciente de que a humanidade pode evoluir, mas você não estava argumentando que o país foi inspirado pela humanidade desde o seu início. Você estava argumentando que o fundamento foi inspirado por Deus, não é? Achei que foi isso que deu início a toda essa troca.

Não é errado um homem possuir outro? Um homem pode consentir em ser propriedade de outro ou essa é uma liberdade que você não é “livre” para renunciar? Como alguém começaria a consentir com tal coisa, ou é intrinsecamente nocivo permitir que um povo livre, em teoria, consinta com certas anti-liberdades?

É verdade que em Cristo não há judeu ou gentio, nem rico ou pobre, nem homem ou mulher? Seria também verdade que não existe preto, pardo ou branco? Sem escravo, sem dono? Como pode um crente não valorizar outro crente como igual?

Alguma vez foi “certo” que um ser humano fosse considerado – legalmente ou não – menos do que um ser humano completo? Compreendo que certos “compromissos” foram incluídos no nosso documento fundamental?

Sim, mas não ouvi você argumentar que o documento foi inspirado no “compromisso”. Achei que você estava argumentando que foi “inspirado por Deus”. Você acha que Deus aprovou o compromisso dos três quintos?

Se não há homem ou mulher em Cristo, poderia haver homem e mulher num documento inspirado por Ele?

Tenho minhas próprias crenças, assim como tenho certeza de que você também. Com que frequência você desafia suas próprias crenças? Com que frequência você executa sua estrutura de crenças através de sua própria série de exercícios lógicos, factuais, espirituais ou morais?

Eu faço isso o tempo todo, infelizmente. (Digo "infelizmente" porque pode ser muito cansativo!) Alguns argumentariam que é um sinal de fraqueza estar em constante estado de avaliação. Obviamente, eu discordo. Acho que você gostaria de ser forte o suficiente em suas convicções para ter certeza de saber exatamente em que acredita, por que acredita e o que, se houver alguma coisa, poderia alterar, mesmo que minimamente, essa estrutura de crenças.

Acredito que você pode e deve ter essas conversas consigo mesmo.

Quanto à questão do que mulheres e homens de cor poderiam ouvir num culto religioso de 4 de Julho, a minha motivação não era ser mais capaz de argumentar, mas sim ser mais capaz de compreender. Minha motivação foram os dois amigos que me vieram à mente naquele culto na igreja: Tim Scott e Sheria Clarke.

Se eu quiser entender o envolvimento de Tim com a aplicação da lei ou os desafios de ser um conservador de cor na política americana, o mínimo que posso fazer é antecipar quais perguntas ele poderá ter.

Nunca fui negro um dia na minha vida, mas isso não deveria me impedir de tentar entender as perguntas que ele teria. Certamente nunca fui uma mulher negra como Sheria Clarke. Eu duplamente não teria ideia de como é ser uma jovem tentando viver uma vida centrada na fé em Washington. E eu não teria absolutamente nenhuma ideia de quais pensamentos passariam pela mente de uma jovem negra e conservadora. Mas eu posso tentar. Posso fazer o melhor que posso para antecipar e até mesmo, dentro de todas as minhas limitações, tentar fazer as perguntas que ela faria. Será uma bênção dupla se você conseguir fazer isso: sua mente se expandirá e você desenvolverá compaixão e compreensão pelas pessoas que passaram por coisas que você nunca experimentará.

É o desejo de ouvir, aprender e antecipar que também o impulsionará a escolher cuidadosamente as palavras quando estiver interagindo.

áreas sensíveis onde emoções e experiências conduzem diferentes perspectivas.

Muitas vezes é suficiente, ao discutir questões com outras pessoas, simplesmente dizer: “Estou aberto a ser persuadido”. Na verdade, termino muitos comentários com a minha família, amigos e colegas de trabalho expondo as minhas observações e concluindo com esta oferta: “Mas estou aberto a ser convencido de que estou errado”.

Não é apenas persuasivo pela sua autenticidade desarmante – é um presente você pode se dar: a mente aberta de ser persuadível.

Recentemente, eu estava participando de uma sessão de perguntas e respostas com alguns participantes de um evento no Texas e, em resposta a uma de suas perguntas, disse: “É nisso que acredito, mas estou aberto a ser convencido de que estou errado”. Um dos participantes se ofendeu. Ele comparou a mente aberta a ser persuadido com falta de convicção. “Certamente há algumas coisas sobre as quais você nunca mudaria de ideia?”

Existem inúmeras questões em que analisei tudo o que sei para analisar e presumi tudo o que sei para assumir e trabalhei em todo o conjunto de evidências, e estou firmemente convencido de que tenho uma posição. Isso é verdade. A questão é: você está aberto a algo em que ainda não pensou? Você está aberto à possibilidade de surgir um novo fato? Você está aberto à descoberta de evidências e fatos nunca antes descobertos?

Acho que temos que estar, não é? Não temos que estar dispostos a fazer o que estamos pedindo aos outros que façam, que é ser persuadível?

Internamente, devemos manter um diálogo contínuo conosco mesmos. Para evitar assustar os outros, é melhor manter esse diálogo interno em silêncio. Se você não conseguir fazer isso (e eu certamente falhei nisso antes), coloque seus fones de ouvido e ande por aí para que pelo menos as pessoas pensem que você pode estar ao telefone em vez de ter uma conversa aberta e audível consigo mesmo.

O LADO IMPRESSIONANTE

O ex-prefeito de Spartanburg, Bill Barnet, tornou-se prefeito da cidade de Spartanburg porque foi inscrito pelos eleitores de Spartanburg. Isso mesmo! Ele não correu. Ele foi convocado, ganhou por escrito e, após dois mandatos como prefeito, deixou o cargo no auge de sua popularidade.

Ele era alguém em quem confiava e cuja opinião valorizava muito. Ainda o faço, embora nenhum de nós esteja mais no governo. Ele estava, na melhor das hipóteses, tépido durante a minha candidatura ao Congresso em 2010. Não teve nada a ver com perspectivas de sucesso eleitoral. Tinha tudo a ver com a forma como você gasta o mais passageiro de todos os recursos: o seu tempo.

“Você passará metade da sua vida em aviões e a outra metade em aeroportos”, foi sua avaliação bastante precisa do Congresso. “Todos para ser apenas um dos 435 membros.”

Ele estava certo sobre como meu tempo seria gasto. A maioria dos membros não vive em Washington e isso acontece por uma série de razões, que vão desde a economia à política local (e não, ter membros a viver em Washington não resolveria por si só a divisão política no nosso país).

Tive voos semanais para Washington, DC, durante oito anos, mas foi fácil. Imagine a viagem do deputado Tulsi Gabbard desde o Havaí, ou a viagem do senador Steve Daines desde Montana, ou a viagem do líder da minoria Kevin McCarthy desde a Califórnia.

Agradeça ao Senhor pelo Wi-Fi nos aviões. E assentos no corredor. E fones de ouvido. E atualizações ocasionais quando ninguém está olhando.

Mas na descida para Washington Reagan National, o Wi-Fi para de funcionar e você fica sozinho com seus pensamentos. Na maioria das vezes, o plano de voo nos levava rio acima com a cidade de Washington, DC, à vista de um lado do avião.

Você tem uma sensação avassaladora de inadequação. Você está voando para um aeroporto com o nome de Ronald Reagan e para uma cidade com o nome de George Washington. Cada edifício aparentemente tem o nome de alguém famoso. Existem monumentos ou memoriais a George Washington, Thomas Jefferson, James Madison, Abraham Lincoln e Martin Luther King Jr. Você

sinto tão pequeno e inconsequente. E isso antes mesmo de você pousar e seguir em direção ao Capitólio.

Tanta história. Tanto precedente. Existe essa sensação de que você não pode realizar muito e, portanto, deve pressionar, persuadir e esperar que os outros o façam. ***Deixem os famosos fazerem isso***, era o que eu pensava. Deixe o presidente John Boehner fazer isso ou o presidente Paul Ryan depois dele. Deixe o líder da maioria no Senado fazer isso. Deixe a Suprema Corte fazer isso. Deixe que aquelas almas corajosas dispostas a correr ao mais alto nível façam isso.

Certamente 1 em cada 435 membros do Congresso não consegue realizar muito, se é que consegue realizar alguma coisa.

O Congresso é alvo de muitas piadas e objeto de muito escárnio. Se apenas esta equipe ou aquela retomasse a maioria. Se ao menos fulano de tal se tornasse presidente deste comitê ou daquele comitê. Se apenas este partido ou outro fizesse estas coisas, o mundo seria um lugar melhor.

Se ao menos o presidente, independentemente de quem ele ou ela seja, fizesse algo por decreto executivo, ou realizasse uma conferência de imprensa e exaltasse as virtudes desta ou daquela política; se alguém fizesse outra coisa, o mundo seria um lugar melhor.

Se ao menos a Suprema Corte decidisse assim, nossa cultura seria melhor. Se ao menos o Supremo Tribunal resolvesse alguma questão intratável que tem deixado perplexa esta experiência de autogovernança, o país emergiria deste mal-estar e prosperaria novamente.

Passamos muito tempo esperando que outras pessoas façam o que achamos que deveria ser feito. Passamos muito tempo esperando que outra pessoa persuada, faça a comunicação, efetue a mudança que queremos que aconteça.

Parte dessa projeção – essa pressão sobre a responsabilidade de comunicar a mudança – é posicional, não é? Esperamos que os líderes políticos liderem. Esperamos que os juízes da Suprema Corte nos governem ou opinem em relação à mudança social ou cultural. Esperamos que os outros façam o que esperamos que façam. Tem que ser responsabilidade de outra pessoa – afinal, foram eles que concorreram ao cargo, foram eles que levantaram a mão e disseram “Escolha-me”. Tem que ser responsabilidade deles. Tem que ser com eles. Universalmente, esperamos que eles façam isso.

Mas eu não.

Não tenho maiores expectativas para esses "líderes" do que tenho para você e isso é verdade por muitas razões.

A política é um indicador atrasado. A política reflete em vez de liderar. Isso não é uma acusação aos que trabalham no serviço público, é simplesmente verdade. Na verdade, é fácil argumentar que a reflexão era precisamente o que os fundadores do nosso país realmente queriam naquele 4 de Julho, séculos atrás: queriam que o corpo político reflectisse a população. As corridas políticas não são mais uma questão de persuasão. Quando foi a última vez, durante um debate político presidencial, que você realmente teve a sensação de que um candidato estava tentando usar as ferramentas de persuasão para provar que existe uma maneira melhor? A política hoje trata de ratificação e validação, e não de persuasão.

Esperar pela mudança que queremos ver reflectida nos corredores do Congresso significa que outra pessoa já fez o trabalho pesado de persuadir algures fora de Washington e o efeito está finalmente a começar a ser sentido.

Não acredito que seja função de outra pessoa fazer o meu trabalho. Se acredito fortemente, apaixonadamente e logicamente sobre uma questão, por que não é também minha responsabilidade defender a mudança que desejo que outros realizem? Por que eu esperaria que alguém fizesse isso?

É por isso que a pessoa que devemos começar a persuadir, em primeiro lugar, somos nós mesmos. Esse pode ser o melhor trabalho de comunicação que você já realizou. Convença-se de que você também tem a obrigação de participar da discussão, participar do debate e participar da conversa. Faça isso depois de organizar os fatos. Faça isso depois de considerar todos os ângulos que puder discernir. Faça-o de forma consistente com os princípios de advocacia eficaz que estudamos neste livro. Mas eventualmente você deve fazer isso.

EM PALAVRA E AÇÃO

Pense no curso de sua própria vida. Quando você foi movido a mudar? Quando você foi motivado a agir? Quem

te inspirou? Por que você se inspirou? Quais são esses pontos de inflexão quando você se sente apaixonado por algo e decide que iria persegui-lo, mesmo sem qualquer garantia de vitória? Qual é a sua Termópila – a batalha que você está disposto a travar mesmo que a vitória não seja garantida? Onde está a batalha pela qual você tem tanta convicção que a travará mesmo que a derrota seja garantida? Pelo que você morreria?

Para que você viveria? Qual é o seu diálogo Meliano interno – aquela conversa dentro de você sobre as coisas que você existe para fazer e ser?

Sócrates foi talvez o maior questionador que já existiu. Ele perdeu a vida em parte por causa de sua natureza interrogativa. Ele é mais famoso por fazer perguntas para as quais não havia e continua sendo uma resposta fácil. Não era o destino que o consumia. Foi o processo. Ele acreditava tanto na liberdade de fazer perguntas que morreu por isso.

Jesus sabia a resposta para todas as perguntas que fez antes de fazê-la, exceto talvez uma. Ele também perdeu a vida em busca de algo com o qual estava comprometido. Ele fez perguntas a Deus, aos líderes religiosos e políticos dos Seus dias, mas as perguntas que Ele nos fez são as que resistiram ao teste do tempo e da história e ainda servem como um guia sobre como devemos tratar uns aos outros.

Martin Luther King, Jr., mudou o mundo sem acesso a uma biblioteca, sem acesso à Internet, apenas um lápis e alguns pedaços de papel numa cela, sozinho, com as suas perguntas, a sua busca constante para nos tornar individualmente e coletivamente melhor e disposição para não pedir mais de nós do que ele próprio estava disposto a fazer. Ele também morreu pelo que acreditava.

Dietrich Bonhoeffer foi um teólogo brilhante, que arriscou e acabou perdendo a vida defendendo o direito de outros grupos religiosos de simplesmente existirem, de viverem, de evitarem serem exterminados.

Alguns argumentariam que a democracia foi preservada naquele lugar chamado Termópilas, numa batalha onde todos os soldados que preservavam a democracia morreram.

Os heróis morrem como todos nós. Eles simplesmente não vivem como o resto de nós. Eles encontram um propósito maior do que eles mesmos, eles perseguem esse propósito

propósito sem levar em conta as consequências e, portanto, eles fazem o que todos nós nos esforçamos para fazer: viver uma vida que seja persuasiva o suficiente para resistir ao teste do tempo e ao escrutínio da história.

Não me importa quais são suas crenças sobre qualquer assunto específico. Se as circunstâncias da vida nos colocam no mesmo lugar, ao mesmo tempo e com vontade de discutir, talvez possamos tentar convencer uns aos outros usando perguntas e nossa habilidade retórica. Até então, não espere por mim e eu não esperarei por você. Equipe-se, arme-se com fatos e conhecimentos, deixe-se persuadir por melhores fatos e melhores argumentos, e então vá ser a mudança que você gostaria que alguém realizasse.

Saiba no que você acredita, por que você acredita nisso, seja capaz de defendê-lo e entender por que os outros acreditam de maneira diferente e então – em palavras e ações – persuadir os outros.

O LADO PERSUASIVO

O prefeito Barnet estava certo sobre o que esperar do Congresso – principalmente a sensação incômoda de tempo perdido tentando ir de um lugar a outro e voltar novamente. Não há muito para mostrar nesses oito anos, exceto um renovado senso de iluminação sobre como viver o que resta desta vida.

Existem dois lados em cada plano, assim como existem pelo menos dois lados em cada questão. Há o lado que observei na inadequação e na indignidade – o lado dos famosos, os nomes que conhecíamos (ou deveríamos ter aprendido) nas aulas de história. Esse é o lado para o qual somos tentados a olhar e esperar que outra pessoa faça o nosso próprio trabalho de persuasão. Esse é o lado fácil do avião.

E há o outro lado – o lado que faz você se sentir ainda menor, mas apenas porque demorou muito para virar naquela direção. Aquele lado do avião onde você vê aquelas colinas verdes suavemente onduladas, pontuadas por elegantes cruces brancas. Esse lado do avião chamamos de Arlington. Trágico e lindo Arlington.

Onde mulheres e homens com tantas esperanças, sonhos e potencial ilimitado colocam tudo em espera – até mesmo a vida – para servir algo maior do que eram. A maioria de nós teria dificuldade em nomear alguém sepultado em Arlington. No entanto, a maioria de nós concordaria que foi esse lado do avião que realmente fundou este país – o lado que lutou para melhorar, defender e promover os ideais a que o nosso país aspira.

Homens e mulheres jovens e comuns que encontraram algo pelo qual vale a pena servir e se sacrificar. Esse é o lado mais persuasivo do avião. Esse é o lado do avião que mais se comunica comigo.

Você tem as ferramentas agora. Você conhece a mecânica da persuasão. Você sabe como usar as perguntas de forma ofensiva e defensiva. Você conhece o poder da lógica e dos fatos. Você sabe como é vital identificar o verdadeiro júri e adaptar seus argumentos a ele. Você sabe que não existem comunicadores natos – que mesmo os melhores foram péssimos em algum momento. Eles simplesmente se recusaram a permanecer péssimos.

Agora, você só precisa de um senso de obrigação para seguir com suas novas habilidades e seu plano. Você precisa de um motivo para dizer ***Por que não eu? Por que não deveria ser eu?***

Vá ser aquilo que você deseja que os outros sejam. Comunique o que você acredita e por que acredita da maneira mais persuasiva possível. Seja algo digno de reflexão. Persuadir é difícil.

Tudo na vida que vale a pena fazer é difícil. Mas você também pode contribuir para garantir que esta – a maior experiência de autogoverno que o mundo já conheceu – continue a refinar-se em algo continuamente digno do sacrifício e do serviço que outros fizeram para nos levar até aqui.

***Para Terri; nossos filhos, Watson e
Abigail; e meus pais, Hal e Novalene Gowdy***

AGRADECIMENTOS

Terri, você é a pessoa mais gentil, doce, bonita, humilde e semelhante a Cristo que já conheci. Você dominou a arte da persuasão fazendo a coisa mais persuasiva que qualquer um de nós pode fazer, que é levar uma vida autêntica, totalmente dedicada aos princípios e preceitos em que você acredita. uma vida autenticamente vivida. Então, obrigado, Terri, por garantir que meu cinismo sempre perca para a sua esperança.

Watson e Abigail, não é fácil crescer como filho de um promotor ou de um político (ou com uma mãe perfeita). Mas vocês dois traçaram seu próprio caminho na vida, tiveram sucesso acadêmico de uma forma que seu pai nunca teve e são jovens adultos atenciosos, atenciosos e atenciosos. Eu não poderia estar mais orgulhoso de você.

Mamãe e papai, obrigado por valorizarem a educação e o trabalho árduo e por proporcionarem mais aos seus filhos do que qualquer um de vocês fez enquanto cresciam. Obrigado, pai, por me fazer ler o dicionário e a enciclopédia e por limitar nossa visualização de televisão de tal forma que eu não pudesse participar de nenhuma conversa na escola sobre nenhum programa popular. Mãe, obrigado por me amar, não importa o que eu fiz ou não.

Escrever um livro sobre persuasão, comunicação e a arte de fazer as perguntas certas requer uma vida completa tanto pelas perguntas feitas quanto pelas respostas fornecidas por outros. Tive tantos familiares, amigos e colegas de trabalho incríveis ao longo da vida.

Sou grato às minhas três irmãs, Laura, Caroline e Elizabeth. Achei que queria um irmão, até ter três irmãs. Eu não mudaria nada.

Obrigado a Cindy Crick, Missy House, Mary-Langston Willis e Sheria Clarke (e seus maridos e familiares) por permanecerem comigo todos esses anos. Você poderia e provavelmente deveria ter partido para pastagens mais verdes muitas vezes. Mas você não fez isso. Você ficou com um colega de trabalho que incorpora as duas qualidades mais difíceis de suportar: um introvertido total viciado em golfe. Deus é bom quando você mora com Terri e trabalha com vocês.

Sou grato às mulheres e aos homens do Ministério Público dos EUA — especialmente à Beattie B. Ashmore, ao Gabinete do Solicitador do Sétimo Circuito, e ao atual advogado do circuito, Barry J. Barnette. Obrigado a todas as mulheres e homens que processaram casos no Ministério Público e no escritório do advogado dos Estados Unidos. Aquela mulher vendada é uma chefe exigente, mas você nunca terá uma de quem possa se orgulhar mais.

Como você verá ao ler este livro, a maioria dos membros do Congresso se dá bem na maior parte do tempo. Você verá alguns dos meus colegas favoritos, de ambos os lados do corredor, espalhados pelas páginas deste livro, mas quero agradecer especialmente a Tim Scott (que persistentemente me incentivou a escrever este livro), Johnny Ratcliffe e Kevin McCarthy. Quando as pessoas me perguntam se sinto falta do Congresso, você é a razão pela qual a resposta é “sim”. Sinto falta dos nossos jantares e das lindas lembranças do tempo que passamos juntos.

Obrigado às famílias que confiaram em mim para processar casos envolvendo seus entes queridos. Existe um vínculo forjado na dor e na perda que transcende o tempo e a permanência no cargo.

Obrigado às mulheres e aos homens que trabalham na aplicação da lei por me darem o que sempre quis: um trabalho do qual pudesse orgulhar-me no final da vida.

Obrigado às mulheres e aos homens que trabalharam nos nossos escritórios do Congresso na Carolina do Sul e em Washington. O serviço público pode ser nobre e você é o exemplo disso. Como já lhes disse inúmeras vezes, nunca confundam o desdém público pelo Congresso com vocês mesmos. Onde quer que eu fosse na Carolina do Sul, havia uma história de como você ajudou alguém e essas histórias não têm nada a ver com

ortodoxias políticas. Obrigado aos meus atuais colegas de trabalho na Nelson Mullins.

Obrigado aos meus amigos, muitos dos quais tenho há décadas e décadas, pela profundidade, amplitude e textura que vocês acrescentaram à vida. Ben, Ed, Kevin, Robert, Keith e tantos outros por serem os irmãos que eu não tive.

Obrigado a Esther Fedorkevich por me obrigar a fazer isso.

Obrigado a Lauren Hall por segurar minha mão e não me deixar desistir ou mudar para um roteiro de ***True Detective Parte IV*** – e por não me matar quando eu sei que você pensou sobre isso.

Por último, obrigado a Mary Reynics e a toda a equipe do Crown Forum por me darem a chance de escrever sobre o que eu realmente queria escrever e não sobre o que os outros esperavam que eu escrevesse.

SOBRE O AUTOR

TREY GOWDY é um ex-procurador estadual e federal que conheceu em primeira mão o sistema de justiça criminal por quase duas décadas. Em 2010, foi eleito para o Congresso e foi presidente do Comitê de Supervisão e Reforma Governamental da Câmara e presidiu o Comitê Seletor de Benghazi.

Ele atuou no Comitê Permanente de Inteligência da Câmara, bem como nos comitês do Judiciário, de Ética e de Educação e Força de Trabalho. Após quatro mandatos, decidiu não buscar a reeleição, encerrando assim a carreira com histórico exemplar na Justiça e invicto nas disputas políticas. Ele foi amplamente reconhecido pelas autoridades policiais e pelas vítimas de crimes por seu serviço diligente como promotor e foi presidente da Comissão Sul de Coordenação do Ministério Público. Ele é coautor do best-seller *Unified*, **do New York Times**.

treygowdy.com

Facebook: [@RepTreyGowdy](https://www.facebook.com/RepTreyGowdy)

Twitter: [@TGowdySC](https://twitter.com/TGowdySC)

Instagram: [@tgowdysc](https://www.instagram.com/tgowdysc)



Penguin
Random
House

Qual é o próximo
na sua lista de leitura?

Descubra sua próxima
ótima leitura!

Obtenha escolhas de livros personalizadas e notícias atualizadas sobre este autor.

[Inscreva-se agora.](#)