

A ARTE DE SE

DESTACAR

SUNEEL
GUPTA

e CARLYE ADLER

7 passos para ser
a pessoa em quem
os outros apostam



v o g a i s

Para a minha mãe, que me ensinou a fazer perguntas.

E para a Leena, que me mostrou como acreditar.

ÍNDICE

NOTA DO AUTOR	11
INTRODUÇÃO	13
PASSO 1: CONVENÇA-SE A SI MESMO PRIMEIRO	23
Agende tempo de incubação	25
Enfrente as objeções	31
Trabalho para deitar fora	35
Avalie a sua reserva emocional	38
PASSO 2: ESCOLHA UMA PERSONAGEM CENTRAL	41
Escolha uma pessoa	43
Crie um <i>storyboard</i>	47
Mantenha a sua personagem visível	51
PASSO 3: ENCONTRE UM SEGREDO CONQUISTADO	57
Vá para além da pesquisa no Google	60
Inebrie-os com o seu esforço	63
PASSO 4: FAÇA COM QUE A IDEIA PAREÇA INEVITÁVEL	71
Seja um antropólogo de sofá	72

Connosco ou sem nós	76
Mostre ímpeto	80
Tenha visão, não visões	81
PASSO 5: TRANSFORME PESSOAS QUE ESTÃO POR FORA EM PESSOAS QUE ESTÃO POR DENTRO	85
Partilhe o que a ideia pode ser, não como tem de ser	89
A nossa história	92
Faça com que sejam <i>eles</i> os heróis	96
Partilhe apenas o suficiente	101
PASSO 6: FAÇA JOGOS DE EXIBIÇÃO	105
Nenhuma sala é demasiado pequena	108
Mostre-se disposto a sofrer embaraços	111
Não pergunte «O que acha?»	112
Crie um círculo de pessoas que o apoiem	115
A regra dos 21	120
Recrie o seu estilo	122
PASSO 7: LIBERTE-SE DO SEU EGO	125
Mostre, não descreva	126
Esqueça-se de si mesmo	128
Descubra os poucos apaixonados	132
CONCLUSÃO: O JOGO DO AGORA	139
AGRADECIMENTOS	147
ANEXO 1: Resumos dos capítulos	149
ANEXO 2: Destaques de entrevistas seleccionadas com pessoas que mereceram ser apoiadas	157
<i>Kirsten Green</i>	157
<i>Peter Chernin</i>	163

<i>Adam Lowry</i>	173
<i>Tina Sharkey</i>	179
<i>Andy Dunn</i>	187
<i>Brian Grazer</i>	195
<i>Ann Miura-Ko</i>	201
<i>Trevor McFedries</i>	207
<i>John Palfrey</i>	212
NOTAS	217
ÍNDICE REMISSIVO	233

NOTA DO AUTOR

Este livro implicou anos de aprendizagem e algumas conversas foram reproduzidas o melhor que me lembro. Para proteger a privacidade de algumas pessoas, certos nomes e traços indetificadores foram alterados.

INTRODUÇÃO

Queria fugir, mas era demasiado tarde. Daí a alguns momentos ia contar uma história a uma sala de Silicon Valley cheia de pessoas extremamente bem-sucedidas. Era uma história que servia de lição, sobre uma carreira que descarrilara devido a projetos cancelados, promoções perdidas e *startups* quase falidas. Era uma história feia, mas também era divertida. Então, porque é que eu estava com dúvidas? Porque era a minha história.

Umhas semanas antes recebera uma chamada de um número não identificado. Atendera-a, na esperança de que fosse um dos muitos investidores que não tinham voltado a contactar-me. Contudo, em vez disso, a pessoa apresentou-se como organizadora de um evento chamado FailCon, o diminutivo de Failure Conference (Conferência do Fracasso). «É engraçado», disse-me. «O Suneel foi nomeado duas vezes para falar na nossa conferência.» Talvez ela achasse engraçado, mas eu não me estava a rir. Fiz uma voz tão profunda quanto um indiano pequeno consegue fazer e tentei expressar a minha credibilidade enquanto profissional e empresário.

Falei-lhe da minha nova ideia para uma *startup*. A Rise era um serviço de telessaúde que punha o utilizador em contacto com um nutricionista pessoal por telemóvel. O que não lhe disse foi que o projeto

não estava a correr muito bem. Ainda não conseguira recrutar pessoas para se juntarem a mim nem encontrar investidores que financiassem a ideia. Ela pareceu aperceber-se intuitivamente do meu desespero e referiu que talvez houvesse investidores entre o público. Isso era tudo o que eu precisava de ouvir. Concordei imediatamente em ser o orador inaugural da FailCon.

Momentos antes do meu discurso, comecei a questionar as minhas escolhas de vida. Como é que as coisas tinham acontecido deste modo? Cresci nos subúrbios do Michigan, onde terminei a universidade, e arranjei um emprego na área das tecnologias de informação no centro de Detroit. O salário era decente, mas todos os dias eram iguais, passados a resolver problemas, a elaborar folhas de cálculo e a fazer a manutenção das bases de dados. Era um trabalho simples e enfadonho. Estava à espera de que alguém apontasse para mim e dissesse: «Aquele miúdo é uma estrela! Vamos arranjar uma maneira melhor de usar os talentos dele.» Isso não aconteceu. Num mar de cubículos, fiquei sentado na minha secretária à espera de ser descoberto.

A dada altura, fiz aquilo que algumas pessoas fazem quando sentem que perderam o norte — fui estudar Direito. No meu terceiro ano, recebi uma oferta de emprego de uma empresa que se gabava de ser muito boa, sediada na baixa de Manhattan. Só o bónus de contratação era duas vezes superior ao salário que estava a receber em Detroit. Contudo, tive a sensação negativa de que aceitar esse emprego voltaria a pôr-me no mesmo estado mental em que estivera três anos antes... impaciente e entediado. Podia não saber muito bem o que procurava, mas sabia que não era isto.

Por isso, recusei a oferta e comecei a fazer chamadas não solicitadas para pessoas de Silicon Valley. Queria fazer parte de uma empresa que estivesse a construir alguma coisa, a criar alguma coisa. A dada altura, acabei por conseguir um emprego na Mozilla, a empresa que criou o motor de pesquisa Firefox. Era suposto trabalhar em questões legais, mas dei por mim atraído para o outro lado do edifício, onde trabalhavam os engenheiros e os programadores. Espreitava por cima

dos ombros deles e perguntava-lhes se podia ajudar em alguma coisa, por mais pequena que fosse. Acabaram por me dar a oportunidade de liderar e lançar uma nova característica para o Firefox. Colaborar com esses engenheiros e programadores para criar algo novo motivou-me. Finalmente, encontrara o que estava destinado a fazer.

Aquilo que aprendi na Mozilla ensinou-me o suficiente para ser recrutado para uma *startup* pouco conhecida, na qualidade de primeiro diretor de desenvolvimento de produtos. Essa *startup* cresceu e transformou-se na empresa Groupon. No espaço de dois anos, empregávamos mais de 10 mil pessoas em todo o mundo. Estávamos a ganhar centenas de milhões de dólares por ano. Estávamos a crescer mais depressa do que a Google, mais depressa do que o Facebook, mais depressa do que a Apple. A capa da revista *Forbes* chamou à Groupon «a empresa de crescimento mais rápido [...] de todos os tempos». A empresa foi cotada em bolsa na maior oferta pública inicial feita por uma empresa de Internet norte-americana desde a Google.¹

E, depois, tudo começou a ruir. No espaço de um ano, a Groupon perdeu quase 85 por cento do seu valor de mercado, caindo a pique de um valor máximo de 13 mil milhões de dólares para menos de 3 mil milhões de dólares.² O cofundador e CEO Andrew Mason — que me contratou e que apostou em mim — foi despedido e substituído.³

Era altura de eu também sair da Groupon. Depois de anos a trabalhar noutras *startups*, percebi que aquilo que realmente queria, mas que tivera medo de fazer, era criar a minha própria *startup*. Já tinha adquirido a experiência necessária e possuía aquilo que acreditava ser uma ideia vencedora. Contudo, estava a ter dificuldade em despertar o entusiasmo de outras pessoas em relação à minha visão. Entretanto, todos os dias lia sobre novos fundadores que recebiam financiamento e perguntava a mim mesmo: «Porque é que eu não consigo?» Mesmo em Silicon Valley — a terra das ideias — estava a começar a sentir a mesma frustração que sentira quando estava sentado num cubículo em Detroit. Estava à espera de que alguém prestasse atenção — estava à espera de ser descoberto.

Mais de um ano depois, parado à esquerda do palco na FailCon, senti o meu telemóvel vibrar. Era o meu irmão Sanjay. O Sanjay é um jornalista televisivo galardoado com prémios Emmy, um autor que está na lista dos livros mais vendidos do jornal *The New York Times* e, para cúmulo, é neurocirurgião. Eu ainda estou a tentar que o meu pai se orgulhe de mim, enquanto o meu irmão já fez o suficiente para que um subcontinente inteiro de progenitores se orgulhe dele. «Já te ligo», respondi-lhe por SMS. Eu também era uma pessoa muito ocupada. Estava prestes a proferir o discurso mais importante de uma conferência acerca do fracasso.

Despachei o discurso o mais depressa possível. Olhando oportunisticamente para a multidão em busca de investidores, não sei como não vi o jornalista a tirar notas. Passado mais de um ano, eu já esquecera completamente a FailCon. Por essa altura, tinha recrutado uma pequena equipa para trabalhar comigo na Rise, mas a ideia ainda não tinha ganhado força. Estávamos a ter dificuldade em encontrar clientes e estávamos a ficar rapidamente sem dinheiro. Eu e o meu cofundador precisávamos de arranjar financiamento para aumentar a nossa equipa, lançar um produto excelente e criar parcerias frutíferas. E, se não arranjassemos esse dinheiro rapidamente, o meu sonho de uma *startup* chegaria ao fim.

Depois, aconteceu algo que mudou tudo. Era sábado de manhã e ouvi a minha mulher Leena ao telefone com a mãe. «Não, não vamos mudar de casa, mãe», estava a Leena a dizer. «Sim, eu sei que São Francisco é muito caro.» Quando entrei na sala, a Leena estava a ler a edição desse dia do *The New York Times*, que estava aberto numa história de página inteira sobre o fracasso, encabeçada por uma fotografia minha.

Eu já tinha visto fotografias de cadastrados mais lisonjeiras.

O artigo tornou-se viral. Nessa altura, se se pesquisasse a palavra «fracasso» no Google, um dos primeiros resultados era esse artigo de página inteira do *Times* a falar sobre mim. Passara toda a minha carreira a tentar criar uma imagem de sucesso. Agora, era o exemplo perfeito

da derrota. A minha caixa de entrada estava atulhada de mensagens de consolo. Os meus pais ofereceram-se para pagar a renda da minha casa desse mês. Antigos professores da faculdade de Direito contactaram-me para me ajudar a encontrar um emprego a sério. Amigos com quem não falava há anos mandaram-me mensagens a perguntar simplesmente: «Estás bem?»

Apercebendo-me de que não podia continuar a esconder-me atrás desta atitude de «fingir até conseguir» no que tocava ao sucesso, decidi dar uma hipótese a esta nova identidade. Comecei a enviar *e-mails* para pessoas muito bem-sucedidas, utilizando o artigo do *Times* para quebrar o gelo. Escrevia coisas do tipo: «Como pode ver no artigo abaixo, não sei o que estou a fazer. Estaria disposto(a) a tomar um café comigo e a dar-me alguns conselhos?»

Essa tática resultou. O artigo abriu caminho para centenas de conversas abertas e honestas com pessoas fascinantes. Fundadores de *startups* que valiam mais de mil milhões de dólares; produtores de filmes galardoados com Óscares; ícones da culinária; congressistas; CEO de empresas icónicas, como a LEGO e a Pixar; e até líderes militares que trabalhavam no Pentágono.

No fim, aquilo que retirei dessas conversas foi uma descoberta que alterou a minha vida. *As pessoas que mudam o mundo que as rodeia não são apenas geniais... são passíveis de ser apoiadas.* Têm um superpoder aparentemente misterioso que reside na interseção da «criatividade» e da «persuasão». Quando as pessoas que merecem ser apoiadas se expressam, sentimo-nos comovidos. Quando partilham uma ideia, tomamos medidas.

É provável que conheça alguém que parece ser naturalmente passível de ser apoiado. Para que conste, eu *não* sou uma dessas pessoas. Sou introvertido por natureza, tenho uma aparência comicamente jovem para a minha idade e tenho tendência para ceder sob pressão — como daquela vez em que dei cabo de uma entrevista com o Jack Dorsey.

Estava a ser entrevistado para um cargo de desenvolvimento de produtos junto da mais recente empresa do fundador do Twitter,

a Square. Quando por fim nos encontramos, eu já tinha vários anos de experiência de liderança de equipas de produto. No entanto, não consegui dar uma resposta coerente a nenhuma das perguntas que me fez — nem sequer às fáceis. Estava ansioso, transpirado e tinha a língua presa. Durante a meia hora que passámos juntos, vi o sorriso de Dorsey transformar-se numa expressão neutra e, por último, de total confusão.

Eu tinha qualificações para ocupar o cargo, mas não consegui o emprego.

Todos nós tivemos a nossa quota-parte de momentos Dorsey — quando algo parecia empolgante na nossa mente, mas era pouco inspirador quando nos saía da boca. Pode ser uma sensação muito parecida com a que se tem quando se tenta colocar uma nota amarrotada numa máquina de venda automática.

Contudo, essa nota amarrotada vale tanto quanto uma nota nova e lisa. Todos nós temos possibilidade de nos tornarmos passíveis de ser apoiados. Só temos de fazer alguns ajustes ao nosso estilo, sem perdermos a nossa vantagem — sem sacrificarmos aquilo que nos torna quem somos.

Neste livro, irá encontrar esses ajustes — sete mudanças surpreendentes que corrigiram a trajetória da minha vida e da minha carreira. Ao seguir estes passos, deixei de me sentir embaraçado por falar em reuniões de equipa e passei a apresentar propostas de ideias com confiança em gabinetes de pessoas como Michelle Obama e Tim Cook. Deixei de ser o rosto do fracasso do jornal *The New York Times* e passei a ser nomeado o Novo Rosto da Inovação pela revista da Bolsa de Valores de Nova Iorque.

Deixei de ser rejeitado por todos os investidores a quem apresentava propostas e passei a angariar milhões de dólares. O programa *Today* fez uma reportagem sobre a Rise e a Apple nomeou-nos Melhor Nova Aplicação do Ano. A Casa Branca de Obama escolheu-nos para ser seu parceiro no combate à obesidade. E, por último, a One Medical, uma próspera empresa que iria ser cotada em bolsa, adquiriu a Rise por um valor muito superior ao seu valor original.

Quando me apercebi do poder destes ajustes, decidi que não podia guardá-los para mim. Tinha de os partilhar com o mundo. E não apenas com empresários, mas com pessoas de todos os quadrantes — desde médicos a músicos, passando por educadores e estilistas. A artista que quer ver o seu trabalho exposto na sua galeria preferida, o contabilista que precisa que um cliente siga a sua recomendação, a enfermeira que tem um novo método para reduzir o risco de os seus pacientes ficarem viciados em analgésicos. Atualmente, ensino os sete passos para as pessoas se tornarem passíveis de ser apoiadas em hospitais, empresas, organizações sem fins lucrativos e estúdios de cinema. Além disso, faço parte do corpo docente da Universidade de Harvard, onde ensino os estudantes a lançar carreiras que merecem ser apoiadas.

Faço-o porque estou convencido de que todos temos uma ideia brilhante escondida algures. Contudo, na nossa maioria, temos medo de a partilhar e de vê-la ser rejeitada. Todos sabemos o que sentimos quando não somos vistos ou quando somos ignorados. Quando sentimos que não temos o que é preciso.

O génio inexplorado não está apenas dentro de si — está em todo o lado. E tem um custo extremamente elevado — para o nosso bem-estar, para a nossa sociedade e até para a vida humana.

Na manhã do lançamento do vaivém espacial *Challenger*, Bob Ebeling, um engenheiro da NASA, bateu com as mãos no volante do carro e, de lágrimas nos olhos, disse: «Vão morrer todos.»⁴ No dia anterior, Ebeling tinha feito soar o alarme, alertando para o facto de as baixas temperaturas previstas para essa noite irem endurecer as juntas circulares de borracha, provocando uma avaria das mesmas. Juntou as informações, convocou uma reunião e tentou convencer os colegas a atrasar o lançamento. Não conseguiu.

Exatamente 73 segundos depois da descolagem, o vaivém desintegrou-se, causando a morte dos sete membros da tripulação, incluindo Christa McAuliffe, que teria sido a primeira professora a viajar para o espaço.⁵ Ebeling passou o resto da sua vida a culpar-se a si mesmo pela incapacidade de convencer as pessoas que estavam

naquela sala de reuniões. Antes de morrer, disse o seguinte à estação de rádio NPR: «Creio que foi um dos erros de Deus. Ele não devia ter-me escolhido para aquele cargo.»⁶

Compare, por momentos, Ebeling com Billy McFarland, que convenceu celebridades, governos e investidores a enterrar milhões de dólares numa ideia chamada Festival Fyre. As propostas apresentadas por McFarland prometiam os melhores músicos do mundo, praias de areias brancas e alojamentos de cinco estrelas. Em vez disso, quando os convidados chegaram ao local, foram encaminhados para uma tenda de campanha, receberam uma sanduíche de queijo e tiveram dificuldade em encontrar água potável. Hoje, McFarland cumpre uma pena de prisão de seis anos por fraude — e as pessoas ainda coçam as cabeças e se interrogam como é que um indivíduo desconhecido, com um histórico sem sucesso, convenceu pessoas respeitáveis a dar-lhe 26 milhões de dólares de financiamento.⁷

O mundo seria um local melhor se conseguíssemos transpor a capacidade de persuasão de Billy McFarland para pessoas como Bob Ebeling. Foi por isso que escrevi este livro. Precisamos de mais pessoas íntegras que saibam como vender uma boa ideia.

Damyanti Hingorani, que a revista *Time* designou «pioneira», é uma das minhas histórias preferidas de pessoas que merecem ser apoiadas.⁸ Hingorani passou a primeira infância como refugiada na fronteira entre o Paquistão e a Índia. Vivia numa casa sem água corrente e sem eletricidade e, ainda assim, conseguiu aprender a ler sozinha. E o primeiro livro que leu de fio a pavio foi a biografia de Henry Ford. Esse livro inspirou um sonho que alguns diriam ser impossível para uma jovem nesse local e altura específicos. Hingorani queria ser engenheira e construir automóveis para a Ford Motor Company.

Hingorani teve a sorte de ter progenitores que acreditavam nela e que pouparam todo o dinheiro que tinham para a pôr num barco rumo aos Estados Unidos. Anos mais tarde, no dia em que se licenciou na

Universidade do Oklahoma, entrou num comboio rumo a Detroit, pronta para se candidatar ao emprego dos seus sonhos.

Contudo, estávamos na década de 1960 e, embora a Ford Motor Company ainda estivesse no seu auge, empregando milhares de engenheiros, não havia um único que fosse mulher. Consequentemente, quando Hingorani finalmente se encontrou numa sala com um diretor de contratação, este disse-lhe num tom delicado típico do Midwest: «Lamento... não temos quaisquer engenheiras a trabalhar na empresa.»⁹

Desanimada, Hingorani pegou no seu currículo um pouco amachucado, agarrou na carteira e levantou-se para sair da sala. Contudo, algo a parou. Foi como se, subitamente, se lembrasse de tudo o que fora necessário para chegar até ali. Todos os seus sacrifícios, todos os sacrifícios dos seus progenitores. Virou-se, encarou o diretor de contratação e contou-lhe a sua história. Ler sobre o *Modelo T* já tarde, à luz de um candeeiro de querosene... despedir-se dos pais pela última vez antes de embarcar no navio, sem saber se alguma vez voltaria a vê-los... sair de bicicleta do *campus* para usar uma casa de banho, porque a faculdade de Engenharia não tinha uma casa de banho para mulheres. Tudo isso para estar ali, naquela sala.

Depois, disse: «Se não tem nenhuma engenheira, faça um favor a si mesmo e contrate-me *imediatamente*.» Foi nessa reunião, num gabinete comum, que um diretor de meia-idade dos subúrbios de Michigan decidiu apostar numa refugiada de 24 anos vinda da fronteira da Índia com o Paquistão. E foi assim que, no dia 7 de agosto de 1967, Damyanti Hingorani se tornou a primeira engenheira da Ford Motor Company.¹⁰

Nos anos seguintes, Hingorani tornou-se um exemplo a seguir por outros imigrantes, que também queriam acreditar numa vida melhor. Ajudou a mudar as práticas de contratação de uma indústria e foi mentora de mulheres de cor que trabalhavam na Ford. Quando se reformou, depois de trabalhar trinta e cinco anos na empresa, tornou-se uma força inspiradora para a Girls Who Code, uma organização

que dá formação em tecnologia a mais de 300 mil mulheres em todo o mundo.¹¹

Hingorani mudou tudo — para os trabalhadores, para os imigrantes, para as mulheres. Também mudou as coisas para mim. Se Damyanti Hingorani não tivesse inspirado o diretor de contratação naquela sala, se não se tivesse tornado digna de ser apoiada, eu não estaria aqui para escrever este livro. E isso deve-se ao facto de Damyanti Hingorani ser a minha mãe.

Quando eu estava a ter dificuldade em ser visto, quando era, literalmente, um dos principais resultados da pesquisa da palavra «fracasso», foi a minha mãe que me incentivou a continuar. E foi a minha mãe que me fez compreender que o oposto de sucesso não é fracasso — é tédio. Foi ela que me ensinou que não podemos esperar que nos peçam para partilharmos as nossas ideias, porque esse dia pode nunca chegar. Que, para termos sucesso, precisamos de sair para o mundo e inspirar as pessoas a ver em nós aquilo que vemos em nós mesmos.

Este livro irá mostrar-lhe como fazer isso.

PASSO 1

CONVENÇA-SE A SI MESMO PRIMEIRO

Corria o ano de 1969 e o presidente Richard M. Nixon estava a cortar orçamentos para pagar a guerra do Vietname. A estação de televisão Public Broadcasting Service estava no topo da lista de Nixon. A PBS tinha sido criada pelos programas «Great Society», do presidente Lyndon Johnson, mas Nixon considerava-a artística e desnecessária. O seu corte exigia a aprovação do Senado, o que parecia uma mera formalidade, visto que o presidente do Subcomité do Senado para as Comunicações, o senador John Pastore, era um defensor da guerra.

A única coisa que impedia o corte era um homem gentil que apresentava um programa de televisão de que o senador Pastore nunca ouvira falar.¹ Enquanto o apresentador esperava calmamente para dar o seu testemunho, Pastore teve dificuldade em esconder a agressividade. «Muito bem, Rogers», disse com maus modos, «Pode falar.»

«Rogers» não era outro senão Fred Rogers, do programa de televisão infantil *Mister Rogers' Neighborhood*. Talvez tenha adivinhado o que aconteceu a seguir. Rogers garantiu o futuro da PBS fazendo um discurso de 7 minutos que tem sido o tema de artigos, livros e vídeos virais. Rogers é descrito como sendo «cativante» e «convicente». Programas icónicos, como a *Rua Sésamo* e *Cosmos — A Odisseia no Espaço*, poderiam nunca ter existido se não fosse esse discurso.

Não obstante, se voltarmos atrás e formos *ver* o discurso de Rogers, podemos ficar com uma impressão diferente. Rogers muda nervosamente de posição e atrapalha-se com os papéis. Fala num tom de voz inexpressivo e monocórdico, e não gesticula. De muitas maneiras, os seus maneirismos são o oposto daquilo que aprenderíamos em cursos de oratória como o curso da Toastmasters ou da Dale Carnegie. Então, o que é que este discurso tem que o tornou tão influente?

Quando comecei a escrever este livro, parti do princípio de que iria encontrar um determinado *estilo* na forma como as pessoas que merecem ser apoiadas comunicam as suas ideias — uma maneira de recorrer ao contacto visual, aos gestos e à movimentação — para encantarem o seu público. Contudo, depois de investigar melhor, percebi que isso não acontece, de todo.

Se vir a TED Talk mais vista de todos os tempos,² poderá ficar surpreendido ao ver *Sir* Ken Robinson parado, ligeiramente curvado e de mão no bolso, enquanto explora se as escolas matam a criatividade. Se vir Elon Musk desvendar o futuro da empresa SpaceX, poderá concordar com o título da revista *Inc.*, segundo o qual Musk «Reprova nas bases da Oratória».³ Se procurar a transcrição do lançamento original do iPhone, poderá ficar surpreendido ao constatar que Steve Jobs disse «hum» pelo menos oitenta vezes.⁴

Contudo, há anos que Robinson ocupa o primeiro lugar das TED Talks, que a apresentação de 45 minutos feita por Musk tem cerca de dois milhões de visualizações⁵ e que o lançamento do iPhone feito por Jobs é um dos anúncios de produto mais debatidos de todos os tempos.

O que move as pessoas não é o carisma, é a convicção. As pessoas que merecem ser apoiadas acreditam sinceramente naquilo que estão a dizer e limitam-se a deixar que essa crença transpareça em qualquer estilo que seja mais natural para elas. Se não acreditar verdadeiramente naquilo que está a dizer, não há nenhuma apresentação de diapositivos suficientemente atrativa nem nenhum gesto suficientemente convincente que o salve. Se quer convencer outras pessoas, tem de se convencer a si mesmo primeiro.

Quando tive de preparar a minha apresentação da Rise, passei muito tempo concentrado nos pormenores especiais da apresentação. Elaborei um conjunto de diapositivos impressionante com elementos visuais muito atraentes. Inventei frases fortes, que prendiam a atenção. Ensaiei os gestos diante do espelho.

Contudo, as apresentações de propostas não são monólogos. São uma troca de opiniões, normalmente com pessoas que sabem fazer perguntas difíceis. E apesar de, normalmente, os primeiros 15 minutos da minha apresentação correrem bem, as coisas começavam a resvalar nos 45 minutos da sessão de perguntas e respostas que se seguia.

Agora, compreendo porque é que isso acontecia. Peter Chernin é um executivo lendário dos meios de comunicação que produziu filmes nomeados para os Óscares como *Elementos Secretos*, *O Grande Showman* e *Le Mans 66: O Duelo*, ao mesmo tempo que também investia em *startups* como a Pandora, a Headspace e a Barstool Sports. Chernin disse-me que quando não tem a certeza de que deve investir numa ideia, por vezes olha para o cineasta ou para o empresário e diz: «Isso é a ideia mais estúpida que alguma vez ouvi.» E depois fica à espera, para ver se a pessoa recua ou se mostra convicção.

Se isso me tivesse acontecido da primeira vez que apresentei a proposta da Rise, ter-me-ia encolhido numa posição fetal. Podia ter diapositivos atrativos, mas não tinha muita convicção. Estava a tentar convencer outras pessoas, sem me convencer a mim mesmo primeiro. Quando percebi quão importante isso era para merecermos ser apoiados, dediquei-me a aprender de que modo as pessoas que merecem ser apoiadas criam convicção numa nova ideia.

AGENDE TEMPO DE INCUBAÇÃO

No dia 15 de fevereiro de 2010, na região campestre do País Basco, no norte de Espanha, um restaurante com duas estrelas Michelin chamado Mugaritz foi completamente destruído por um incêndio.

Os bombeiros demoraram duas horas e precisaram de cinco conjuntos de equipamentos para extinguir as chamas, mas tarde demais.

As partes essenciais do restaurante Mugaritz — incluindo a cozinha — ficaram destruídas e demorariam vários meses a ser reconstruídas. Contudo, apesar de não dispor de qualquer fonte de rendimentos durante esta dispendiosa reconstrução, o proprietário, o *chef* Andoni Aduriz, continuou a pagar aos seus quarenta funcionários.⁶ Aduriz era adorado por *chefs* de todo o mundo e, quando se soube que o Mugaritz estava em risco de fechar permanentemente, restaurantes do Japão à Venezuela intervieram, para ajudar Aduriz a cobrir as despesas de reconstrução. Ainda assim, Aduriz sabia que, quando o Mugaritz reabrisse, teria de prosperar para compensar tudo o que se perdera.

O *chef* reuniu a sua equipa e anunciou que não iriam desperdiçar um único momento dos quatro meses seguintes. Não tinham um restaurante, clientes ou sequer uma cozinha completa — a única coisa que lhes restava eram as suas ideias. Iriam utilizar este tempo para voltar ao quadro negro. Para refletirem sobre o que haviam aprendido e para criarem conceitos que, anteriormente, lhes pareciam impossíveis.

Quatro meses depois, quando o Mugaritz reabriu as portas, Aduriz e a sua equipa tinham reinventado o restaurante — desde a maneira como punham a mesa até ao próprio cerne da sua experiência culinária. Antes do incêndio, os clientes recebiam duas ementas — uma com pratos de culinária mais clássica e outra com pratos mais aventureiros. Depois do incêndio, o Mugaritz eliminou a ementa segura e, como resultado, quando se entrava no restaurante tudo era uma aventura. Porquê? Porque durante aqueles meses a equipa criara tantos pratos criativos e únicos que já não tinha vontade de jogar pelo seguro.

Uma década depois, Aduriz contou-me que esses meses foram um ponto de viragem para o restaurante e para a sua filosofia culinária. «A destruição e a criação andam de mãos dadas», disse-me. «Na verdade, o incêndio fez com que nos recreássemos sendo mais fiéis a nós próprios e àquilo que realmente queríamos ser.»

Foi por isso que, quando o aniversário do incêndio se aproximou, Aduriz fez algo que confundiu os amantes de culinária e que frustrou alguns turistas desinformados. Tornou a fechar *voluntariamente* o Mugaritz durante vários meses, para reinventarem a ementa, tal como haviam feito depois do incêndio. Desde então, todos os anos o Mugaritz fecha as portas durante três meses. E, durante todos esses anos, foi nomeado um dos dez melhores restaurantes do mundo — o único a permanecer nessa lista durante catorze anos.⁷

As pessoas que merecem ser apoiadas têm tendência para se comportar muito como o *chef* Aduriz. Estão constantemente a anotar ideias nos seus telemóveis ou *tablets* e, depois, põem-nas num período de incubação. Em vez de se apressarem a partilhar as ideias imediatamente, alimentam-nas e desenvolvem-nas nos bastidores. Bill Gates, de quem irei falar mais adiante, tira «semanas de reflexão», em que sai de cena com um monte de livros e o objetivo de se abrir a novas ideias.⁸ Paul Graham, um dos fundadores da Y Combinator, a empresa aceleradora de *startups* que deu origem a empresas como a Instacart, a Stripe, a DoorDash e a Dropbox, afirma que, em vez de correrem à procura de investidores, os fundadores fariam melhor em tirar algum tempo em sossego para compreender *porque é* que vale a pena investir na *startup* deles.⁹

Na primeira vez que uma ideia lhe vem à mente, não está plenamente formada e, sem dúvida alguma, não está preparada para interagir com o mundo real. Contudo, porque estamos entusiasmados com a possibilidade, cometemos o erro de convidar pessoas a ouvir a ideia quando esta ainda não está pronta. De cada vez que me sinto entusiasmado com uma nova ideia, tenho o impulso de a partilhar imediatamente.

Contudo, nesta fase prematura, até a reação com a intenção mais positiva pode esmagar o espírito da ideia. Se não obtiver a reação que espera, isso pode dar imediatamente cabo da sua energia. Além disso, como ainda não teve tempo para articular aquilo que lhe vai na mente,

partilha a ideia de maneira inconsistente — esperando obter uma reação totalmente consistente. Quando não obtém essa reação, isso dá cabo do seu entusiasmo.

Imagine que, certa manhã, acorda, bebe um café e, do nada, surge-lhe uma ideia. Fica com os olhos a brilhar. Salta para dentro do carro e dirige-se para o emprego, onde se cruza com a sua diretora, a Trícia. Não consegue conter-se e conta-lhe que teve «uma ideia extremamente interessante». Ela não o interrompe, portanto, continua a partilhar a sua novíssima ideia de as pessoas da equipa darem retorno umas às outras. Seria anónimo, extremamente simples de utilizar e tudo feito através de SMS. O melhor de tudo é que as pessoas não precisariam de esperar pelas avaliações de desempenho para saberem o que a equipa pensa delas. Por esta altura, está a falar num tom mais alto e está a sorrir perante a genialidade da sua ideia.

E é então que aquilo acontece. A Trícia pergunta-lhe: «Como é que esse sistema saberia *quando* recolher o retorno dos seus colegas?» O leitor pensa momentaneamente. «É uma pergunta interessante», responde. «Bem, suponho que o faria de tantos em tantos meses. Ou talvez pudéssemos criar automaticamente uma notificação com base em... sabe, acho que tenho de pensar melhor no assunto.» A Trícia fica a olhar inexpressivamente para si e depois, com cara de pau, responde-lhe com um «Hum!».

Vários anos a orientar pessoas em empresas fizeram-me perceber o seguinte: a maior parte das novas ideias não são mortas nas salas de conferências. São mortas nos corredores e nas salas de descanso. São partilhadas antes de terem realmente tido tempo para amadurecer. E, quando não obtemos a reação que queríamos, temos tendência para guardar as nossas ideias na gaveta. Mas não é que a nossa ideia fosse má — apenas não estava pronta para ser partilhada.

O tempo de incubação não é essencial apenas para os empresários. Em 2017, pela primeira vez numa década, a LEGO estava a ter uma quebra nas vendas e nos lucros.¹⁰ A direção da empresa pediu a Rémi Marcelli, um executivo de publicidade autodidata, que fora contratado

um ano antes para dirigir a agência de *marketing* e comunicação interna do fabricante de brinquedos dinamarquês, que os ajudasse a encontrar uma solução.¹¹ Contudo, em vez de oferecer uma imagem clara do caminho que deviam seguir, Marcelli revolucionou completamente as coisas na empresa octogenária.

«Não me limito a tirar conclusões imediatas, deito mãos à experimentação imediatamente», contou-me Marcelli. Foi por isso que, no meio de um abrandamento económico, Marcelli propôs que a empresa também abrandasse. Defendeu uma pausa total de dois meses em todas as operações da sua divisão, para que ele e a sua equipa pudessem ter tempo de incubação e desenvolver uma ideia.

Tendo obtido uma autorização hesitante por parte da direção, Marcelli abordou a sua pausa de maneira muito semelhante à do *chef* Aduriz. No Mugaritz, a equipa de culinária começava o seu período de incubação com cerca de cem ideias e terminava-o sentindo-se convencida por aproximadamente cinquenta. Esses pratos tendem a ser aqueles que Aduriz considera mais estimulantes — aqueles que irão estimular plenamente cada um dos nossos sentidos. Num dos períodos de incubação, Aduriz e a equipa expuseram propositadamente fruta fresca a um fungo comestível. Mais tarde, o Instagram foi inundado de fotografias de fruta podre com sabor a sobremesa, com o nome de «Podridão Nobre».¹²

Tal como Aduriz, Marcelli e a sua equipa da LEGO reduziram uma longa lista de ideias apenas a uma mão-cheia delas, incluindo uma que iria certamente abalar algumas pessoas da empresa. Durante quase toda a história da empresa, as várias linhas de LEGO, cada uma na sua região geográfica, criavam as suas próprias campanhas de *marketing* individuais, que visavam o seu mercado de clientes muito específico. Contudo, durante o tempo de incubação, Marcelli e a equipa fortaleceram a convicção em torno da ideia de fazer campanhas promocionais maiores e de topo criadas em volta de pontos de paixão. Embora estas campanhas não fossem feitas à medida para cada linha, género ou idade, seriam menos formulaicas e a equipa acreditava que gerariam mais entusiasmo. No fim da pausa, Marcelli já fizera experiências

suficientes e já criara suficiente convicção no que respeitava a esta ser a melhor maneira de mostrar as novas ideias lançadas pela marca LEGO.

Marcelli estava prestes a propor que se quebrasse uma fórmula com provas dadas ao longo dos anos. Se tivesse partilhado a ideia antes de esta ter tido tempo de incubação, é quase certo que teria sido reprovada. Se Marcelli tivesse sequer *sugerido* a ideia à partida, talvez lhe tivesse sido dito que não perdesse tempo com ela. Contudo, ao não partilhar imediatamente a sua ideia e, em vez disso, ao dar-lhe o tempo e o espaço necessários para ser testada e melhorada, Marcelli e a sua equipa entraram na sala confiantes nas suas conclusões. Ao convencer-se a si mesmos primeiro, quebraram uma tradição de muitas décadas numa empresa que dominava a indústria.

Com uma nova maneira de trabalhar, a LEGO inverteu o declínio das suas receitas e lucros em 2017, para um período de crescimento em 2018 e 2019, mesmo quando a indústria dos brinquedos se tornou mais desafiante, com retalhistas como a Toys“R”Us a fechar.¹³ E se visitar a sede da LEGO hoje, verá mini períodos de incubação a acontecer por toda a empresa, desde a equipa de inovação ao departamento de TI.

Quem me dera ter arranjado mais tempo de incubação para a Rise. Depois de ter tido a ideia, fiquei tão entusiasmado que não consegui esperar para a partilhar com outras pessoas. No espaço de poucas semanas, estava a contactar potenciais investidores, pedindo-lhes que tomassem um café comigo. Se olhássemos para trás, para o ano em que tive dificuldade em angariar fundos, constataríamos que passei mais de 80 por cento do meu tempo na apresentação visual para os investidores e os restantes 20 por cento a incubar o conceito propriamente dito. Passei o tempo quase todo a trabalhar para convencer os investidores e muito pouco tempo a trabalhar para me convencer a mim mesmo.

Inverta isso. Passe, pelo menos, 80 por cento do tempo a convencer-se a si mesmo e o restante a organizar os diapositivos, os planos de negócio ou o que quer que seja de que precisa para convencer um investidor. Sair-se-á muito melhor se entrar numa sala com muita convicção e poucos materiais com baixo valor de produção do que o oposto.

Uma coisa digna de nota em relação tanto ao *chef* Aduriz quanto a Rémi Marcelli é que o tempo de incubação deles tinha uma data limite... não era indefinido. O *chef* Aduriz marcou uma data fixa para a reabertura do Mugaritz e Marcelli tinha uma data marcada para apresentar a sua estratégia aos executivos de topo da LEGO. Se não estabelecer um prazo para o seu tempo de incubação, poderá facilmente ficar a pensar numa ideia sem nunca a apresentar. Por uma questão de disciplina, as pessoas que merecem ser apoiadas evitam uma abordagem do tipo «o tempo que for preciso» e marcam prazos nos seus calendários. Quando o prazo termina, ou tem convicção em torno da sua ideia ou é altura de avançar para outra.

Vi isto resultar em várias indústrias. Troy Carter, um produtor musical e investidor que trabalhou com estrelas como Tupac Shakur e Will Smith, diz que investiu em Lady Gaga porque ela tinha um sentido de urgência e de concentração.¹⁴ Vim a descobrir que isso se devia ao facto de Gaga ter um prazo fixo. A Def Jam Records tinha acabado de desistir dela e estava a dormir no sofá da avó. O pai de Gaga viu as dificuldades da filha e deu-lhe um ano para arranjar um novo contrato de gravação — caso contrário, teria de voltar a estudar.¹⁵ Isso resultou. Não só Lady Gaga é uma das maiores artistas mundiais de todos os tempos, como também consta da lista da revista *Time* das dez principais pessoas que desistiram da universidade.¹⁶

ENFRENTA AS OBJEÇÕES

Quando estava a trabalhar na Mozilla, também criei uma *startup* chamada Kahani Movement. Tornávamos mais fácil a criação de documentários com *software* de código aberto. Era uma ideia divertida que foi aceite nos festivais South by Southwest (SXSW), mas nunca descobri uma maneira de a rentabilizar. Contudo, graças a essa *startup* despertei a atenção de Reid Hoffman, o cofundador da LinkedIn, que também era apaixonado por novas maneiras de tornar

a criatividade aberta. A minha ideia morreu, mas Hoffman tornou-se meu amigo e mentor.

Quando a Rise estava a ser rejeitada pelos investidores, Hoffman partilhou uma das chaves do seu sucesso na sala de apresentações. «Haverá entre uma e três questões que serão potencialmente problemáticas para o seu financiamento», disse-me Hoffman. «Enfrente-as imediatamente.»

Hoffman pusera isto em prática pela primeira vez quando era um funcionário júnior da Apple. «Quería ser gestor de produto, mas não tinha os antecedentes certos», contou-me. Isso era um problema porque a equipa de contratação estava inundada de candidatos qualificados. Hoffman sabia que tentar superar os outros com base no seu currículo não iria resultar. Disse-me que, como tal, quando abordou James Isaacs, diretor de gestão de produtos do serviço eWorld da Apple, decidira experimentar algo novo — enfrentou diretamente a objeção evidente. «Oiça, sei que não tenho experiência em gestão de produtos», disse. «Portanto, o que acha de eu elaborar um documento pormenorizado que delineie as minhas ideias? Se eu fizesse isso, poderia lê-lo?»

Isaacs concordou e, uns dias depois, Hoffman regressou com as suas ideias. Era evidente que o documento não tinha sido elaborado por alguém com uma experiência muito relevante, mas mostrou a Isaacs que Hoffman tinha verdadeiro potencial. Foi o início da carreira de Hoffman no âmbito da gestão de produtos. Ao enfrentar diretamente a sua falta de experiência, em vez de tentar escondê-la, Hoffman transformou um potencial cético num dos seus primeiros apoiantes profissionais — alguém que o ajudou a lançar as bases da sua carreira.

Anos mais tarde, quando Hoffman cofundou a LinkedIn, sabia que a maior preocupação dos investidores seriam os lucros. «Ainda estavam a lamber as feridas por causa da crise das empresas ponto.com», disse-me. Agora, os investidores estavam concentrados em «modelos de negócio comprovados» e «nós não tínhamos um cêntimo de lucros».

Contudo, em vez de se afastar da questão dos lucros, Hoffman abordou-a diretamente. Começou a sua apresentação reconhecendo

a inexistência de lucros, e depois mostrou rapidamente potenciais formas de a LinkedIn ganhar dinheiro — com anúncios, com listagens e com assinaturas. Ao enfrentar a objeção antes de os investidores poderem sequer falar nela, Hoffman conseguiu que tivessem suficiente confiança nele para acreditar que seria capaz de resolver o problema.

Um último conselho de Hoffman (por agora) é enfrentar as objeções o mais depressa possível. «É nos primeiros minutos que temos o máximo de atenção dos investidores», diz. «A maior parte dos investidores chega com perguntas e, se mostrarmos proativamente que compreendemos as suas principais preocupações, conseguimos ter a atenção deles para o resto da apresentação da proposta.»

Embora use normalmente diapositivos para apresentar uma nova ideia, não os considero muito úteis para me ajudarem a preparar-me. Os diapositivos deixam-nos afastarmo-nos das objeções porque podemos esconder-nos atrás de listas de pontos e de imagens atrativas. Esta foi uma das razões pelas quais Jeff Bezos eliminou os diapositivos durante as suas reuniões com a equipa sénior.¹⁷

Quando a Amazon se expandiu para lá dos livros, os funcionários de Bezos estavam constantemente a apresentar-lhe novas ideias — para novas linhas de produtos, fontes de receitas e capacidades tecnológicas. Contudo, Bezos, que é conhecido por ser hipercrítico na sala de apresentações, considerava que as pessoas não estavam preparadas para responder às suas perguntas.

Consequentemente, mudou o processo de apresentação de propostas da Amazon dos diapositivos para uma narrativa escrita. Quem tivesse um novo conceito que quisesse partilhar com Bezos, tinha de o expor num documento bem pensado, com três a cinco páginas, utilizando frases e parágrafos completos. «Se alguém elaborar uma lista de pontos num documento de Word, isso é quase tão mau quanto utilizar um PowerPoint», afirmou Bezos quando anunciou a mudança.¹⁸

A chave para o sucesso não é o talento, o carisma ou a ideia certa, mas a capacidade de persuadir as pessoas a apostarem no seu potencial.

Há uma razão pela qual algumas pessoas conseguem fazer com que investidores ou chefes acreditem nelas, enquanto outras... não. Muitas vezes, atribuímos isso ao talento natural ou ao carisma: ou se tem ou não se tem. Será mesmo assim?

Suneel Gupta, reconhecido empreendedor e orador, fez o longo caminho da rejeição e daí retirou ensinamentos. Com base nas lições dos maiores pensadores do mundo, descobriu como apresentar novas ideias de uma forma que lhe permitiu angariar milhões de dólares, influenciar mudanças em grande escala dentro de grandes empresas e até convencer a sua filha de 8 anos a arrumar o quarto.

Neste livro, que lhe revela os sete passos para fazer com que as pessoas apostem em si, estão segredos há muito guardados por produtores de filmes vencedores de Óscares, congressistas norte-americanos, líderes militares, estrelas da culinária, capitalistas de risco, fundadores de *startups* e executivos de empresas icónicas como a Lego, a Method e a Pixar.

«Se deseja progredir dentro de uma empresa ou criar uma startup do zero, este livro fascinante é de leitura obrigatória.»

Reid Hoffman, cofundador do LinkedIn e autor de *Segredos dos Empreendedores Mais Bem-Sucedidos*



Penguin
Random House
Grupo Editorial

www.penguinlivros.pt

   penguinlivros

ISBN: 978-989-583-515-7



9 789895 635157