

Como conseguir a ajuda de que você precisa

Heidi Grant

HBR 10 de maio de 2018

São poucas as pessoas que gostam de pedir ajuda. Como mostram pesquisas de neurociência e psicologia, as ameaças sociais envolvidas — incerteza, risco de rejeição, potencial queda de *status* e inerente abdicação da autonomia — ativam as mesmas regiões do cérebro estimuladas pela dor física. E no ambiente profissional, onde normalmente estamos dispostos a demonstrar toda nossa *expertise*, competência e confiança, fazer tais pedidos pode ser especialmente incômodo.

No entanto, é virtualmente impossível subir em organizações modernas sem a ajuda dos outros. Equipes interdepartamentais, técnicas ágeis de gestão de projetos, estruturas matriciais ou que minimizam a hierarquia, bem como culturas corporativas cada vez mais colaborativas, exigem constante cooperação e ajuda de gestores, colegas e funcionários. Seu desempenho, desenvolvimento e progresso profissional dependem mais do que nunca da busca por conselho, orientação e recursos. Na verdade, estimativas apontam que 75% a 90% da ajuda prestada por colegas advém de apelo direto.

Como pedir ajuda de modo efetivo? Como beneficiar-se da ajuda alheia sem que as pessoas sintam que estão sendo exploradas?

O primeiro passo é superar a resistência em pedir ajuda. Depois, é preciso entender que determinadas formas comuns e intuitivas de pedir ajuda são basicamente improdutivas, pois fazem com que as pessoas se sintam menos dispostas a ajudar. Por fim, devem-se aprender os sinais sutis que motivam os outros a ajudar e a maneira correta de transmiti-los.

Custos e Benefícios

Talvez a forma mais fácil de superar a dor de pedir ajuda seja perceber que a maioria das pessoas está surpreendentemente disposta a dar uma mão. Vanessa Bohns, professora da Cornell University e pesquisadora proeminente de sua área, avaliou, recentemente, um conjunto de experimentos realizados por ela e sua equipe. Ela descobriu que, entre as pessoas que ofereciam assistência quando solicitada, o índice de compaixão era 48% superior ao esperado do que entre os que solicitavam. As pessoas são, claramente, muito mais propensas a ajudar do que imaginamos. Estudos indicam que subestimamos o tamanho do esforço que será feito por aqueles que se dispõem a ajudar.

Ocorre que, em parte, dizer não ou ajudar por ajudar tem um custo psicológico que tendemos a desconsiderar. E a maioria das pessoas que presta assistência sabe — ainda que de maneira subconsciente — que se doar de bom grado traz benefícios emocionais concretos. Um estudo suíço publicado em 2017 descobriu que as pessoas que prometem

gastar uma pequena quantia com os outros, por menor que seja, se sentem mais felizes do que as que planejam satisfazer somente a si mesmas.

O segredo da solicitação bem-sucedida é fazer com que o foco recaia sobre os benefícios. Você quer que as pessoas sintam que vão ajudar porque querem, não porque devem, e que a decisão compete a elas. Isso significa evitar linguagem que sugira que você as está forçando a auxiliar, que elas devem fazê-lo ou não têm outra opção. Incluem-se aí introduções como “Posso lhe pedir um favor?”, que de certo modo as encurralam, e profusos pedidos de desculpas como “Sinto-me péssimo em lhe pedir isso”, que parecem deixar a experiência menos positiva. Ressaltar a reciprocidade — “Se você me ajudar, também o ajudarei” — pode, igualmente, ter efeito contrário, pois ninguém gosta de ficar em dívida com quem quer que seja nem de se envolver em permutas meramente transacionais. E minimizar a dificuldade — “Normalmente eu não peço ajuda” ou “É só uma coisa boba” — é igualmente improdutivo, pois sugere que a assistência é trivial ou até desnecessária.

Peça ajuda de modo que tais armadilhas sejam evitadas, que dê às pessoas poder sobre suas respostas, que lhes permita experimentar as benesses naturais da boa vontade. Isso ocorre por meio do uso do que chamo de reforço, ou sinais, que podem ser incorporados a pedidos específicos. Talvez mais importante: use-os em interações cotidianas para preparar as pessoas a seu redor a oferecer assistência.

VOCÊ QUER QUE AS PESSOAS SINTAM QUE VÃO AJUDAR PORQUE QUEREM, NÃO PORQUE DEVEM, E QUE A DECISÃO COMPETE A ELAS.

Três

reforços

Aliança. Um reforço que você deseja apresentar a um ajudante em potencial é assegurá-lo de que você faz parte de sua equipe e que equipes são importantes. Isso evoca a necessidade humana inata de sentir-se parte de círculos sociais de apoio — e de assegurar-lhes o bem-estar.

Existem incontáveis maneiras de fazer isso. Uma pesquisa conduzida por Priyanka Carr e Greg Walton (na época aluno de pós-graduação), da Stanford University, por exemplo, mostra que apenas dizer a palavra “juntos” pode fazer a diferença. Quando participantes que resolviam quebra-cabeças sozinhos eram informados de que outras pessoas faziam o mesmo exercício simultaneamente em outras salas e que poderiam, depois, trocar informações, eles gastavam 48% mais tempo na atividade, resolviam mais problemas corretamente e diziam estar menos exauridos pela atividade do que aqueles que acreditavam estar trabalhando sozinhos.

Pode-se também mencionar um objetivo, inimigo ou traço comum, como a vontade de ultrapassar as metas de venda de sua equipe, a concorrência de uma empresa do mesmo setor, ou a paixão por filmes de super-heróis. Mas a melhor forma de criar um forte senso de aliança é destacar experiências, percepções, pensamentos e sentimentos mútuos. Por exemplo, se uma equipe de gestão de alto nível conta apenas com duas mulheres, não diga apenas “Somos as duas únicas mulheres na equipe” (destacando o traço), mas sim “Você percebeu como somos interrompidas o tempo todo?” (experiência mútua).

Identidade positiva. Um segundo sinal para potenciais ajudantes envolve destacar o reconhecimento de que eles estão em posição ímpar (graças a seus predicados ou funções) para oferecer assistência e que não são meramente indivíduos que têm no momento condições de ajudá-lo, mas indivíduos essencialmente úteis que costumeiramente vêm ao auxílio dos demais. Estudos mostraram que as pessoas contribuem mais com instituições de caridade quando lhes perguntam se gostariam de “se tornar um doador generoso” (em oposição a “doar”) e que crianças de até 3 anos se sentem impelidas a completar tarefas como recolher brinquedos quando alguém lhes propõe “ser um auxiliar” (em vez de se “podem ajudar”). No entanto, lembre-se de que as pessoas não têm a mesma opinião sobre identidade positiva, por isso você deve adaptar sua mensagem ao seu receptor. Pesquisas sobre petições em prol do meio ambiente indicam que progressistas preferem frases como “preocupação com o mundo natural” e “evitar o sofrimento de todas as formas vivas”, ao passo que conservadores respondem melhor a frases como “demonstre seu amor pelo seu país” e “seja responsável por você e pela terra que chama de lar”.

Gratidão é outra maneira poderosa de intensificar a identidade positiva daqueles dispostos a ajudar. Uma pesquisa recente realizada pela empresa de *software* Boomerang avaliou 350 mil interações via *e-mail* e notou que o uso de expressões como “desde já lhe agradeço” e “obrigado” produziram 63% a 66% de respostas; já para outras manifestações usuais como “Grato” e “Atenciosamente”, os números caíram, respectivamente, para 51% e 54%. Mesmo expressa antecipadamente, a gratidão é capaz de manter as pessoas interessadas e dispostas a ajudá-lo, desde que você se concentre na generosidade e no altruísmo delas — e no que isso revela sobre sua humanidade — do que em quanto a ajuda prestada lhe será valiosa

**AS PESSOAS DESEJAM VER
OU SABER O IMPACTO QUE
SUA AJUDA TERÁ. ISSO
NÃO TEM A VER COM EGO.**

Eficácia.

As pessoas desejam ver ou o impacto que sua ajuda terá; e isso não tem a ver com ego. Muitos psicólogos acreditam que se sentir útil — saber que ações tiveram os resultados — é a motivação humana básica; é o que com que as pessoas se comprometam e o que dá sentido a sua vida. Pense no estudo de Adam Grant, da Wharton University, em um *call center* que realizava chamadas para uma empresa de *software* educacional e de *marketing*. Os funcionários sabiam que as receitas por eles geradas ajudavam seus colegas de outro departamento com os quais não haviam tido contato anterior. Depois que uma das pessoas beneficiadas por seu trabalho os visitou e conversou com eles sobre o impacto causado em suas funções, as vendas e receitas do *call center* dobraram. Para assegurar que seus assistentes em potencial saibam que sua ajuda será importante, seja muito claro sobre o que precisa e o impacto planejado. Por exemplo, ao pedir a um colega que revise a proposta de um cliente, diga “Por favor, você poderia revisar isso antes de eu mandar para XYZ? A ajuda que você me deu da última vez foi valiosa para que minha apresentação fosse bem-sucedida”.

Prometa que posteriormente dará satisfação do resultado, e faça isso. Se possível, permita ainda que as pessoas possam escolher como ajudá-lo, e esteja disposto a aceitar alternativas a seu pedido original. Você quer que os assistentes lhe ofereçam o que podem — e fará com que se sintam mais eficazes.

DE QUE PRECISAM AQUELES QUE OFERECEM AJUDA

1 *Aqueles que vão ajudar têm de perceber que você precisa de ajuda.*
Os seres humanos estão, via de regra, preocupados com seus próprios afazeres. Isso é especialmente verdade para as pessoas desanimadas ou em posições de relativo poder sobre outras. Por isso, o primeiro passo é fazer com que as pessoas notem seu problema.

2 *Aqueles que irão ajudar devem acreditar que você quer ser ajudado.* Algumas vezes as pessoas não conseguem ajudar não porque foram incapazes de perceber que o outro precisa de ajuda, mas porque ficam preocupadas em ter interpretado a situação erroneamente, ou por acharem que o outro prefere resolver seu problema sozinho. Elas esperam que você se dirija a elas, mas se esquecem de como somos relutantes em pedir ajuda.

3 *Aqueles que irão ajudar devem assumir a responsabilidade da ajuda.* Um dos maiores obstáculos da assistência é a disseminação da incumbência. Um erro clássico é pedir ajuda por e-mail enviando-o para um grupo de pessoas. Em vez disso, procure pedir ajuda diretamente e com apelos singulares.

4 *Aqueles que irão ajudar devem ser capazes de oferecer o que você precisa.* As pessoas são ocupadas e nem todas têm capacidade ou recursos para ajudá-lo. Mas você pode fazer qualquer pedido de ajuda parecer mais factível sendo explícito e detalhado em relação ao que está pedindo, fazendo uma solicitação aceitável e estando aberto a ajudas de maneiras diferentes daquela pedida.

Quando explico como essas estratégias funcionam na prática, frequentemente dou um exemplo de minha vida pessoal que envolve uma estante da IKEA. Há cerca de um ano, uma amiga da universidade me pediu que a ajudasse a montar uma estante bastante difícil e — isso pode surpreendê-lo — eu aceitei com entusiasmo. Naquele mesmo dia, eu rejeitara um pedido para avaliar um artigo destinado a uma revista científica, ignorara um *e-mail* enviado pela escola da minha filha em que se solicitava a ajuda dos pais em um festival de sorvete e, de má vontade, colocara a roupa da minha família na máquina de lavar e prometi recolhê-la, mas me recusara a dobrá-la. Então por que disse sim tão facilmente àquela atividade de serviços manuais? Um dos motivos era o fato de a pessoa que estava pedindo ser uma amiga de longa data de cuja companhia eu gostava (reforço da *aliança*). Outro é que sou inexplicavelmente boa em tais atividades (menos devido às minhas capacidades manuais e mais à minha praticidade para interpretar orientações mal escritas); além disso, havia sido, por anos, sua salvadora em situações como aquela (*eficácia*). Por fim, toda vez que trabalhávamos juntas daquela maneira, minha amiga dizia “Obrigada, Heidi. Você é sempre tão prestativa e generosa” (*identidade positiva*).

Já testemunhei situações similares em ambientes profissionais. O chefe de desenvolvimento de produtos de uma empresa de *software* de ensino queria mais *inputs* do departamento de vendas, que, ao concordar que pedidos extremamente personalizados seriam entregues de acordo com cronogramas praticamente inviáveis, dificultava o trabalho da equipe de desenvolvimento. Esse chefe implorava para fazer parte das negociações com os clientes, mas era frequentemente ignorado; os membros do departamento de vendas achavam que ele provocaria atrasos e se tornaria um empecilho para o sucesso do grupo. Claro que todos os envolvidos acreditavam estar fazendo o melhor para a empresa, mas à sua maneira.

Depois de muita discussão, o executivo frustrado decidiu tentar uma abordagem inédita para conseguir a cooperação que desejava. Ele marcou uma reunião com o pessoal de vendas para explicar o processo de desenvolvimento de produtos. Percebeu que a maior parte deles não tinha ideia do trabalho envolvido naquele processo. Em outras palavras, eles não entendiam por que sua ajuda era necessária. A cada interação ele ressaltava que todos tinham um objetivo comum: agradar o consumidor para garantir a continuidade do negócio. Dessa forma ele criou o sentimento de *aliança* com a equipe de vendas. Subitamente, ficou claro que todos trabalhavam em prol de um mesmo fim. Ele passou a descrever os chefes de vendas como protetores da experiência dos consumidores e comentou o poder que eles exerciam no controle do futuro da marca da empresa, o que deu uma forte *identidade positiva* e os motivou a ver e abordar seu trabalho de maneira diferente.

Por fim, sempre que os vendedores faziam o que ele pedia e o incluíam nos projetos, ele não deixava de lhes informá-los de como haviam sido importantes para o sucesso da entrega. Eles viram sua ajuda ser posta em prática e perceberam sua *eficácia*.

Com o tempo, essas estratégias melhoraram sobremaneira o relacionamento entre as duas equipes, e a empresa testemunhou o aumento tanto da satisfação do cliente quanto da lucratividade.

Quando você se vir em uma situação que requer ajuda, lembre-se de que as pessoas estão frequentemente dispostas a oferecê-la. Poucos pensarão menos de você por estar precisando de ajuda. E não há maneira melhor de fazer alguém se sentir bem consigo mesmo do que lhe pedir assistência. Isso traz à tona nossos melhores sentimentos.

Heidi Grant, psicóloga dedicada a estudar motivação e comunicação, é autora de vários livros, como *No one understands you and what to do about it* e *9 Atitudes das pessoas bem-sucedidas*. Seu mais recente livro é *How to get people to help you* (Harvard Business Review Press, 2018).