



# As Armas da Persuasão

Como influenciar e não se deixar influenciar

(Influence)

Robert B. Cialdini | Sextante © 2012

Cansado de passar anos sendo influenciado facilmente, o psicólogo e professor de Marketing Robert B. Cialdini decidiu estudar a persuasão. Além de conduzir extensa pesquisa acadêmica, ele trabalhou três anos como vendedor, publicitário, arrecadador de doações, entre outros, em empresas que vivem de levar as pessoas ao “sim”, e em organizações que treinam esses profissionais, para conhecer por dentro as práticas dos profissionais da persuasão. Ele identificou os seis princípios psicológicos que regem a tomada de decisões das pessoas e usa este livro para mostrar, em profundidade, a função social de cada um dos princípios e como um profissional da persuasão pode usá-los em técnicas para influenciar os outros e, em especial, para obter das pessoas um consentimento automático e impensado. A *getAbstract* recomenda esta obra, em estilo narrativo, com muitos exemplos e muito detalhada, aos profissionais que precisam e a todos que querem aprender a usar essas técnicas para influenciar os outros e defender-se do seu uso indevido pelos aproveitadores.

## Ideias Fundamentais

- São seis os princípios psicológicos básicos que regem a tomada de decisões das pessoas e, por isso, podem ser usados para influenciá-las:
- Reciprocidade: Quando alguém concede algo a uma pessoa, esta tenta retribuir, com algo semelhante.
- Compromisso e coerência: As pessoas, por desejo de coerência, tendem a aceitar novos pedidos semelhantes ou relacionados a um já aceito.
- Aprovação social: Muitas vezes, as pessoas observam o que as outras estão fazendo, ou em que estão acreditando, para decidirem o que fazer ou em que acreditar.
- Afeição: As pessoas ficam mais propensas a aceder aos pedidos de seus conhecidos e de quem gostam.

- **Autoridade:** A obediência às autoridades autênticas é incutida desde muito cedo nas pessoas por ser benéfica para a sociedade e para elas mesmas.
- **Escassez:** As pessoas valorizam mais os bens e as informações menos disponíveis.

## Resumo

### Armas de influência

A maioria das técnicas de persuasão – verdadeiras armas de influência – enquadra-se em seis categorias, cada uma das quais é baseada em um dos seis princípios psicológicos básicos que governam o comportamento humano quando as pessoas tomam decisões: reciprocidade, compromisso e coerência, aprovação social, afeição, autoridade e escassez.

Os profissionais exploram especialmente esses princípios para desencadear nas pessoas o consentimento automático. De fato, os humanos, como muitas outras espécies, com frequência reagem de forma automática como “um atalho”, ao seguirem padrões fixos de ação desencadeados por uma única característica isolada. Um exemplo é o uso de atalhos mentais, como em “Caro é igual a bom”, “Bonito é igual a bom” e “Se um especialista disse isso, deve ser verdade”. O princípio do contraste – as pessoas veem um item de forma mais distinta quando ele é apresentado após outro razoavelmente diferente dele – também é usado na influência, por exemplo, ao vender primeiro o item mais caro, como um carro ou um terno, para vender depois mais facilmente os acessórios ou os suéteres, ou ao mostrar primeiramente uma casa ruim a preço exagerado para tornar mais atraente a que vai ser mostrada a seguir.

*“Todas as armas de influência discutidas neste livro funcionam melhor sob certas condições. Para nos defendermos adequadamente contra elas, é essencial conhecermos suas condições ideais de operação para reconhecemos quando estamos mais vulneráveis à sua influência.”*

Estas formas de reação automática são muito úteis porque permitem economizar tempo, energia e capacidade mental, e são cada vez mais necessárias face ao aumento da complexidade e do dinamismo da vida diária. No entanto, ao adotá-las, as pessoas ficam vulneráveis aos exploradores das armas de influência. Uma vez que geralmente elas dão certo, não convém a você resistir a elas completamente. Sua defesa consiste em conhecê-las para estar atento e, quando aplicável, poder resistir à tentação de usá-las.

### Reciprocidade

A regra da reciprocidade, uma das mais aceitas da cultura humana, diz que uma pessoa deve tentar retribuir, de forma semelhante, o que outra lhe concedeu. Ela é benéfica para a sociedade ao promover relacionamentos, transações, cooperação e trocas entre os seus membros, e, por isso, todos são formados, desde a infância, para cumpri-la. Os profissionais da persuasão tentam

explorá-la ao darem algo ou fazerem uma concessão antes de fazerem seu pedido. Isso geralmente funciona, graças às três características da regra:

- Ela é muito poderosa e sobrepõe-se à influência de outros fatores de decisão.
- Ela produz seus efeitos mesmo no caso de o favor inicial não ser solicitado.
- Quem recebeu o favor sente-se na obrigação de retribuir.

*“Essa tendência a reagir de modo mecânico a uma informação em dada situação é o que chamamos de reação automática, ou clique, zum. A tendência a reagir com base numa análise minuciosa de todas as informações pode ser chamada de reação controlada.”*

Uma aplicação muito eficaz é a técnica da “rejeição seguida de recuo”: o solicitante faz um pedido exagerado e, no caso de rejeição, recua para um pedido menor, que poderá ser aceito ao ser entendido como uma concessão. A técnica também aumenta as possibilidades de que, para ser coerente, a pessoa precisa concordar com pedidos semelhantes no futuro. Para defender-se da influência da reciprocidade, ao mesmo tempo que respeita a obrigação social de receber, você deverá aceitar a oferta. Depois de analisá-la, se ela se revelar como um truque, você se livrará da necessidade de retribuir.

## Compromisso e coerência

A sociedade dá grande valor à coerência do indivíduo. Ela também é muito útil, ao fornecer um atalho precioso que reduz a necessidade de analisar de novo todas as informações em uma situação semelhante a anteriores. Porém, se a coerência se torna automática, ela pode ser explorada para obter a anuência das pessoas. O efeito da coerência é reforçado pelo compromisso: depois de concordarem com um pedido, as pessoas tendem a concordar com novos pedidos semelhantes, ou relacionados. Os profissionais da persuasão exploram este efeito com a “técnica do pé na porta” – obter acordo para um pedido pequeno e em seguida fazer pedidos semelhantes maiores – e com a “técnica da bola baixa” – o preço inicial é artificialmente baixo para obter a anuência, e depois ele é corrigido. Por outro lado, os compromissos criam “suas próprias pernas” – após um compromisso, a pessoa tende a arranjar mais justificativas para reforçá-lo. Contudo, para serem eficazes, os compromissos precisam ser ativos, públicos, trabalhosos e livremente assumidos.

*“Embora a obrigação de retribuir constitua a essência da regra da reciprocidade, a obrigação de receber é que torna a regra tão fácil de ser explorada.”*

Como você não pode eliminar completamente a coerência automática, por ser tão útil, você precisa defender-se dos efeitos combinados do compromisso e da coerência automática tola. Use estes dois sinais: os “sinais no estômago” – quando você percebe que não quer satisfazê-lo; e, os “sinais do fundo do coração” – quando você sente que está sendo enganado. Nesses casos, faça a pergunta: “Sabendo o que sei agora, se eu pudesse voltar no tempo, faria a mesma escolha?”

## Aprovação social

Segundo o princípio da aprovação social, as pessoas decidem em que acreditar ou como agir em dada situação ao observarem em que as outras pessoas estão acreditando ou o que estão fazendo. Este efeito imitativo verifica-se em muitas situações: nas compras, doações para a caridade, cura de fobias e até nos suicídios por imitação. A influência da aprovação social é maior sob duas condições: a incerteza – pois as pessoas tendem a prestar mais atenção no que os outros fazem e a tomá-lo como correto – e a semelhança – já que as pessoas são mais propensas a seguir o comportamento dos seus semelhantes. Este princípio pode ser usado ao informar alguém de que outras pessoas, de preferência seus semelhantes, já concordaram com essa solicitação.

*“Depois que um compromisso é assumido, a autoimagem sofre a dupla pressão pela coerência.” – Schlenker, Dlugolecki e Doherty, 1994*

O princípio da aprovação social tem vantagens: quando muitas pessoas estão se comportando de dada maneira, essa é normalmente a opção certa. Porém, se a reação é automática, essa pessoa pode ser enganada pelo recurso a dados fraudulentos, como o riso enlatado na TV, o uso de farsantes na audiência, as mensagens do tipo “é o que mais vende”, as listagens de doadores, as filas de espera para simular interessados e a avaliação por pessoas que já compraram. A aprovação social pode ter um efeito negativo, a “ignorância pluralista”, em que ninguém faz nada porque os outros não estão fazendo. Por isso, quando você precisar de socorro, seja explícito e peça ajuda. Para defender-se, considere que os indícios do comportamento das outras pessoas podem ser adulterados, e que suas decisões não devem depender só das ações dos outros.

## Afeição

A afeição tende a levar as pessoas a aceder aos pedidos dos que conhecem e de quem gostam. Uma reunião da Tupperware é um exemplo excelente de aplicação desta regra. São usadas várias armas de influência – reciprocidade, compromisso e aprovação social, mas o fator decisivo é a afeição: as participantes compram de uma amiga porque todas sabem que a anfitriã recebe uma porcentagem das vendas. O uso de voluntários para obter doações na zona onde moram e a indicação dos nomes de amigos que já compraram são outros exemplos. Os profissionais usam o efeito da afeição ao tentarem que o cliente potencial goste deles e dos seus produtos. Eles recorrem aos fatores pessoais que aumentam a atratividade:

- **Atratividade física** – A beleza física tem vantagens nas interações sociais e parece produzir um efeito auréola. Pesquisas mostram que o atalho “bonito igual a bom” funciona em muitas situações, como eleições, contratações, sentenças, pedidos de socorro, tolerância com atos agressivos e avaliação da inteligência de crianças.
- **Semelhança** – As pessoas gostam de quem tem semelhanças com elas na forma de vestir, nos interesses e antecedentes, na idade, religião, convicções políticas ou hábitos.

- **Elogios** – Os elogios geralmente aumentam a afeição por quem os faz, e alguns experimentos mostraram que o elogio não precisa ser verdadeiro para produzir efeito.
- **Contato e cooperação** – O contato repetido aumenta a familiaridade com uma pessoa ou objeto, e a familiaridade fomenta a afeição. A cooperação também é uma causa poderosa de afeição, ao dar à pessoa a impressão de que tem alguém a seu lado.
- **Associação** – A associação de uma pessoa ou objeto com coisas boas ou ruins influencia os sentimentos dos outros em relação à pessoa ou objeto. Os profissionais usam associações a coisas ou situações positivas: modelos atraentes a automóveis; cartões de crédito a vantagens; produtos a celebridades e eventos de sucesso; a palavra “liquidação” a preços bons; as qualidades agradáveis de coisas ou pessoas a produtos, pessoas ou ideias, como na “técnica do almoço”, que usa a sensação da boa comida.

*“A crença de que o que é escasso é valioso é tão arraigada que passamos a acreditar também em seu inverso: o que é valioso é escasso (Dai et al., 2008).”*

Contrariar cada uma das muitas formas de promover a afeição é muito difícil. Em vez disso, foque nos seus efeitos. Se você está gostando mais de uma pessoa ou produto do que seria de esperar, fique atento e decida objetivamente com base nas vantagens da oferta.

## Autoridade

A sociedade valoriza a obediência às autoridades legítimas, porque ela permite a existência de sistemas de controle social, defesa, produção e comércio. A obediência às autoridades autênticas também é benéfica para as pessoas. Geralmente esses indivíduos e entidades – juízes, legisladores, médicos ou executivos, entre outros – sabem do que falam. Daí a regra de atalho “Se um especialista disse isso, deve ser verdade”. Porém, a aceitação automática das prescrições das autoridades sem analisar os seus argumentos pode ser perigosa. Um dos exemplos mais notórios é a obediência inquestionável às ordens dos médicos.

*“Os clientes informados da escassez iminente de carne compraram mais que o dobro daqueles que só receberam a apresentação padrão de vendas. O verdadeiro aumento das vendas, porém, ocorreu entre os clientes que receberam a informação “exclusiva” da escassez iminente de carne. Eles compraram seis vezes mais.”*

Como a reação é automática, as pessoas podem ser influenciadas quer pelo conteúdo quer pelos símbolos da autoridade, mesmo que isolados. Estudos mostram que há três tipos de símbolos eficazes: os títulos; as roupas; e, os automóveis, e que indivíduos sem autoridade legítima são tratados como se a tivessem ao exibirem alguns desses símbolos. Isto é explorado pelos profissionais da persuasão, porque os símbolos podem ser facilmente falsificados.

*“A agitação da vida diária moderna exige que tenhamos atalhos confiáveis, regras práticas seguras para lidar com ela. Essas coisas não são mais luxos: são necessidades que devem se tornar cada vez mais vitais à medida que o ritmo se acelera.”*

Para defender-se da influência da autoridade, reconheça as formas como ela se manifesta e aja com cautela. Considere também que mesmo as autoridades verdadeiras podem não fornecer suas informações com honestidade. Estas duas perguntas ajudarão você:

- “Esta autoridade é mesmo um especialista?” – O que desviará o seu foco dos símbolos e levará você a analisar as provas da posição de autoridade e os seus argumentos.
- “Tenho a certeza de que o especialista é honesto?” – Esta pergunta levará você a analisar não só as credenciais do especialista, mas também a sua confiabilidade.

## **Escassez**

Segundo este princípio, o que está menos disponível é mais valorizado pelas pessoas. Os profissionais da persuasão usam duas técnicas: a “quantidade limitada” e o “tempo limitado”. O princípio da escassez também se aplica às informações. A eficácia do princípio da escassez tem dois motivos: pode ser um indicador da qualidade das coisas como se o que é difícil de obter costuma ter mais valor; e, quando as coisas estão menos disponíveis a liberdade de tê-las diminui. Assim, de acordo com a teoria da reatância psicológica, as pessoas reagem querendo ainda mais essa liberdade e os itens associados. A atratividade dos itens escassos aumenta quando eles são recém-escassos e quando é preciso competir para obtê-los. Para defender-se das pressões da escassez, você precisa reconhecê-las e saber que elas provocam emoções que inibem o pensamento racional, especialmente se você está em competição direta. Mantenha-se atento e siga estas recomendações:

- Ao sentir a excitação provocada pela escassez do item, pare e acalme-se;
- Analise a situação. Pergunte-se por que você está querendo o item: se for só para possuí-lo, pondere quanto você gostaria de gastar nele; se for pela função do item, lembre-se que ele não funciona melhor por ser escasso.

## **Influência instantânea**

No ambiente complexo atual, com excesso de informações, escolhas e alternativas, a tomada de decisões por atalhos, pela sua eficiência, tende a ser cada vez mais predominante, especialmente em situações de pressão, insegurança ou confusão. Os profissionais da persuasão honestos que exploram as regras das reações de atalho fornecendo pistas confiáveis são aliados de quem têm de tomar decisões. Para defender o sistema de atalhos confiáveis, você deve agir de forma contundente: não compre os bens e serviços que são anunciados de forma enganosa, repudie e denuncie o uso indevido das “armas da persuasão”.

## Sobre o autor

**Robert B. Cialdini**, Ph.D., é professor emérito de Psicologia e Marketing na Universidade do Estado do Arizona e é presidente da Influence at Work.



Você gostou deste resumo?

[Compre o livro ou o audiobook](#)

<http://getab.li/24768>