Susan M. Weinschenk

COMO CONVENCER AS PESSOAS A FAZER O QUE VOCÊ QUER

140 estratégias simples para dominar a arte da persuasão



COMO CONVENCER AS PESSOAS A FAZER O QUE VOCÊ QUER

Susan M. Weinschenk

COMO CONVENCER AS PESSOAS A FAZER O QUE VOCÊ QUER

140 estratégias simples para dominar a arte da persuasão



Título original: How to Get People to Do Stuff: Master the art and science of persuasion and motivation

Copyright © 2013 por Susan M. Weinschenk, Ph.D. Publicado originalmente por Pearson Education, Inc, como New Riders

Copyright da tradução © 2015 por GMT Editores Ltda.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

tradução Simone Lemberg Reisner

> preparo de originais Magda Tebet

revisão Luis Américo Costa e Rebeca Bolite

projeto gráfico e diagramação DTPhoenix Editorial

imagem de miolo Capítulo 8: Stock Photo © nikamata

> *capa* DuatDesign

adaptação para eBook Hondana

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

W443c Weinschenk, Susan M.

Como convencer as pessoas a fazer o que você quer [recurso eletrônico] / Susan M. Weinschenk [tradução de Simone Reisner]; Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

recurso digital

Tradução de: How to get people to do stuff

Formato: epub

Requisitos do sistema: adobe digital editions

Modo de acesso: world wide web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-431-0224-5 (recurso eletrônico)

1. Técnicas de auto-ajuda. 2. Motivação. 3. Livros eletrônicos. I. Título.

CDD: 158.1 CDU: 159.947

15-22213

Todos os direitos reservados, no Brasil, por GMT Editores Ltda.

Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo 22270-000 – Rio de Janeiro – RJ

Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244 E-mail: <u>atendimento@sextante.com.br</u>

www.sextante.com.br

AGRADECIMENTOS

A pesquisa no ramo da psicologia tem uma história bastante rica. Sou grata a todos os pesquisadores e psicólogos cujo trabalho descrevo nesta obra, inclusive Ivan Pavlov, B. F. Skinner, B. J. Fogg, Daniel Kahneman, Timothy Wilson e Robert Cialdini, para citar apenas alguns. Nas referências bibliográficas, você encontrará todos aqueles cujas pesquisas contribuíram para este livro.

Obrigada aos leitores do meu blog e aos clientes que apresentaram situações para estudos de caso.

Obrigada a Michael Nolan, da New Riders, por seu estímulo e por seus excelentes conselhos, e a Jeff Riley. Este é o quarto livro feito com a mesma equipe.

Este livro é dedicado aos meus dois filhos, Guthrie e Maisie, que tiveram a bênção e o infortúnio de ter uma psicóloga como mãe. Eu testei todas as minhas teorias em vocês!

1 os sete impulsos

Você sabe cozinhar? Eu aprendi a cozinhar observando o que minha mãe fazia, seguindo receitas e fazendo experiências. Recentemente, comprei um livro sobre a ciência por trás da arte culinária. Estou aprendendo por que há receitas que funcionam e outras não, ou por que algumas das substituições que fiz não deram certo.

Em vez de seguir uma receita ao pé da letra, ou de fazer experiências e ficar imaginando qual será o resultado, agora posso aplicar o que sei sobre a ciência da culinária – sobre quais substâncias químicas presentes no alimento reagem com outras para tornar a comida saborosa. Ainda uso minhas próprias ideias, mas quando, em uma situação específica, posso contar apenas com alguns ingredientes, aplico o que aprendi sobre essa ciência e crio uma refeição maravilhosa.

Agora, vamos aplicar esse princípio às pessoas.

Você é bom em lidar com as pessoas? Sabe como convencê-las a fazer o que você quer? Usa dicas e técnicas que aprendeu com os outros ou que experimentou por si mesmo? Se for este o caso, aposto que, como minha culinária antes de eu conhecer a ciência, algumas vezes suas estratégias funcionam, outras, não.

E se você entendesse a ciência que está por trás daquilo que motiva as pessoas? Se compreendesse e soubesse como aplicá-la a determinado indivíduo ou grupo, em determinada situação, você seria capaz de levá-los a fazer aquilo que queria que fizessem. Não teria que adivinhar que estratégia usar – você saberia. É isso que este livro fará por você.

OS SETE IMPULSOS DA MOTIVAÇÃO

Eu soube que estava no caminho certo quando certa vez minha filha de 3 anos ficou choramingando para obter o que desejava e meu filho, de 5, a olhou e disse: "Você ainda não percebeu que não consegue nada nesta família choramingando?" Ela parou. Ele havia feito uma afirmação válida.

Quando tive meus filhos, eu já trabalhava como psicóloga havia mais de 10 anos e estava decidida a utilizar meus conhecimentos para educar crianças que não fizessem manha (e que fossem flexíveis, bondosas, trabalhadoras, etc.).

Claro que tive a vantagem de poder trabalhar com meus filhos desde o nascimento. Não tenho essa vantagem com mais ninguém com quem interajo. Mas aprendi que, se você entende o que motiva as pessoas, pode mudar suas próprias atitudes, o que você oferece a elas, a forma como oferece, a maneira de pedir e o que pedir a elas. Você pode modificar suas estratégias e táticas para levar alguém a fazer algo.

As pesquisas empíricas em psicologia começaram há mais de 100 anos. Alguns dos trabalhos originais continuam válidos. A habilidade de enxergar dentro do cérebro e vê-lo trabalhar, algo que hoje é possível, demonstrou a veracidade das primeiras descobertas e tem nos oferecido uma compreensão maior sobre o que motiva as pessoas. Utilizei aqui as pesquisas fundamentais originais, assim como as mais novas descobertas.

Este livro vai descrever os sete impulsos que motivam as pessoas:

- Necessidade de pertencimento
- Hábitos
- O poder das histórias
- Recompensas e punições
- Instintos
- Desejo de maestria
- Truques da mente

Detalharei cada impulso, explicarei a pesquisa que o fundamenta e mostrarei as estratégias específicas a serem usadas.

Necessidade de pertencimento

Você assistiu ao filme Náufrago? O personagem de Tom Hanks sofre um

acidente de avião e vai parar em uma ilha no Pacífico Sul. Ele vive ali sozinho por vários anos. Ao encontrar uma bola de vôlei que é trazida pelas ondas, pinta sobre ela um rosto e passa a conversar com o objeto. Como a bola é da marca Wilson, ele acaba chamando seu "amigo" de Wilson. Sem pessoas reais com quem interagir, ele precisou criar alguém.

Somos animais sociais e o desejo de conexão com os outros é um impulso forte e inato. Não fomos feitos para viver isolados, e trabalhamos duro para ser socialmente aceitos. Precisamos sentir que ocupamos um lugar no mundo em que vivemos.

Podemos usar a necessidade de pertencimento, e o desejo de estabelecer conexões, para levar alguém a fazer algo.

Hábitos

Talvez você se surpreenda ao perceber quantas coisas fazemos em nosso dia a dia sem nem mesmo refletir sobre elas, levados apenas pelo hábito. Nós nem lembramos como esses hábitos foram formados.

Aposto que você tende a se lavar da mesma maneira todas as vezes que toma banho e que tem um ritual matinal. Como esses hábitos se formaram?

Se tantas coisas que fazemos em um dia são fruto de hábitos que formamos sem perceber, por que nos parece tão difícil mudá-los ou criar outros novos?

Costumamos ouvir que são necessários meses para se criar um hábito novo. Como isso é possível, se criamos centenas de outros com facilidade, sem sequer notarmos? A verdade é que é muito fácil criar um novo hábito, ou mesmo mudar um já existente, desde que você entenda a ciência que fundamenta a formação dos hábitos.

Você pode usar esse conhecimento para ajudar outras pessoas a criar ou mudar hábitos e, dessa maneira, levá-las a fazer algo.

O poder das histórias

Que tipo de pessoa você é? É do tipo que ajuda quem precisa? Você se mantém informado sobre as últimas modas e tendências? É alguém que valoriza a família e dedica tempo e energia a fortalecer os relacionamentos familiares?

Todos nós criamos personas que nos definem. Contamos a nós mesmos

histórias sobre quem somos e por que fazemos o que fazemos. Algumas dessas personas e histórias são conscientes, outras, totalmente inconscientes.

Nós gostamos que nossas personas sejam consistentes. Sentir que estamos sendo inconsistentes nos causa desconforto.

Se você entender quais são as histórias que as pessoas contam a si mesmas sobre quem são, será capaz de se comunicar com elas de maneira a se encaixar nessas histórias e, dessa forma, levá-las a fazer o que lhe convém.

Recompensas e punições

Você já esteve em um cassino? Os cassinos entendem a ciência do reforço e da recompensa. Eles usam o que é chamado de "esquema de razão variável" para induzir as pessoas a jogar cada vez mais, mesmo que estejam perdendo dinheiro.

Você pode usar o que os cassinos já sabem. Pode aplicar a pesquisa sobre diferentes esquemas de recompensas e sobre quando utilizar cada um deles, além de entender por que o uso de recompensas conduz muito melhor o comportamento do que a utilização de punições.

Há muitos anos, a psicologia era dominada pelo estudo das recompensas, ou reforços. Agora, sabemos que outros impulsos, tais como instintos, maestria e necessidade de pertencimento, costumam ser mais fortes e mais motivadores do que as recompensas. Mas há momentos nos quais a recompensa é a melhor maneira de motivar alguém.

As recompensas só são eficazes para persuadir uma pessoa se forem usadas da maneira correta.

Instintos

Imagine que você está dirigindo pela estrada e se depara com um acidente. Diz a si mesmo para não desacelerar e não olhar, mas sente o irresistível desejo de fazer exatamente isso.

Muitas vezes nos esquecemos de que carregamos certos instintos animais básicos desde os primórdios da civilização, como lutar pela sobrevivência, procurar por alimento e por sexo. São instintos fortes e inconscientes, que afetam o nosso comportamento. Algumas vezes, você pode convencer alguém a fazer algo apenas explorando esses instintos.

Para alguns, usar o desejo de sexo ou comida pode não ser adequado ou

relevante para o que querem que as pessoas façam. Mas o instinto de sobrevivência está sempre atuando e pode ser utilizado nas tentativas de persuasão.

O inconsciente costuma analisar o ambiente para que nos mantenhamos vivos e seguros. Isso significa que somos particularmente suscetíveis a situações que sejam inesperadas e que nos provoquem medo. O medo da perda é um fator bastante motivador. Você pode explorar esses instintos para instigar uma pessoa a fazer algo.

Desejo de maestria

O desejo de maestria é ainda mais forte do que a oferta de uma recompensa externa. As pessoas ficam altamente motivadas quando se trata de aprender e dominar habilidades e conhecimentos.

Isso é chamado de motivação intrínseca, pois ela é interna, ao contrário da recompensa, que é uma motivação extrínseca. As motivações intrínsecas são, em geral, mais poderosas. Como o desejo de maestria é intrínseco, não se pode fazer alguém ficar motivado por ele, mas é possível prestar atenção à situação como um todo.

Certas situações estimulam o desejo de maestria, enquanto outras o refreiam. Você pode usar o que já conhecemos através das pesquisas para criar condições que encorajem e instiguem o desejo de maestria e, através delas, levar alguém a fazer algo.

Truques da mente

Você provavelmente conhece as ilusões de óptica – aquelas nas quais seus olhos e cérebro pensam que estão enxergando algo diferente do que realmente estão. O que você pode não perceber é que também existem ilusões cognitivas. Nosso pensamento apresenta diferentes predisposições. O cérebro está programado para tirar conclusões rápidas. Isso é útil quando reagimos depressa ao ambiente, mas, algumas vezes, essas conclusões e decisões rápidas nos levam a ilusões cognitivas.

Você sabia que, se mencionar dinheiro, as pessoas se tornam mais independentes e menos desejosas de ajudar os outros? E que tendem a filtrar e deixar de lado informações com as quais não concordam? E sabe que é possível atravessar esses filtros?

Você pode usar a ideia de ilusões cognitivas para levar alguém a fazer algo.

MANIPULADOR?

Quando dou palestras ou entrevistas sobre como levar alguém a fazer algo, a questão da ética sempre vem à tona: "Se eu utilizar essas informações da psicologia para levar alguém a fazer algo, não estarei sendo manipulador? Isso seria ético?"

São questões sobre as quais passei muito tempo refletindo. Sei que não é algo muito fácil de lidar.

Alguns dizem que tentar persuadir alguém a fazer algo, seja lá o que for, é antiético. Outros afirmam que tentar levar uma pessoa a fazer alguma coisa que seja boa para ela (comer melhor, parar de fumar) é correto. Eu me encontro entre essas duas ideias.

A primeira coisa que precisamos entender é que na verdade não é possível convencer uma pessoa a fazer algo a não ser que, em algum nível, ela também tenha o desejo de fazê-lo. Você pode estimular, pode criar situações nas quais as motivações e os ímpetos dessa pessoa irão agir, mas você não tem o controle absoluto. O objetivo é levar os indivíduos a *desejarem* fazer as coisas que você quer que eles façam.

Fazer com que as pessoas pensem antes de agir, encorajá-las a comportarse de maneira positiva para a sociedade como um todo (poupar energia, ser gentil, doar dinheiro a causas nobres) – tudo isso está certo, em minha opinião, e a maioria concorda comigo. Mas, e quanto a levar alguém a comprar algo?

Recentemente, atuei como testemunha/consultora especializada do governo norte-americano em casos envolvendo fraudes na internet, e agora tenho uma noção melhor do limite que separa o comportamento ético do antiético. Acredito que colocar seu produto ou serviço sob a melhor das luzes e adaptá-lo às necessidades e aos desejos de seus clientes não é nenhum problema.

Todo mundo precisa mesmo de uma geladeira nova? Provavelmente não. Mas estimular as pessoas a comprar uma geladeira nova agora, e a comprá-la de você, é, do meu ponto de vista, perfeitamente correto. (De outra forma, poderíamos proclamar que toda propaganda é antiética.)

Enganar alguém de modo intencional, oferecendo instruções confusas para que ele não saiba direito o que assinou, estimular as pessoas a assumirem um comportamento que pode ser prejudicial a elas mesmas ou aos outros, tentar induzi-las a agir contra a lei – em minha opinião, nada disso é correto.

Eis o que sempre tenho em mente: "Fazer o bem ou não fazer o mal."

Nos capítulos que se seguem, você irá conhecer as pesquisas e os detalhes por trás de cada um dos sete impulsos da motivação. E então, com um pouco de prática, outro tanto de tentativa e erro e a disposição de manter a mente aberta e aprender com seus erros, você irá se tornar um mestre na arte de convencer alguém a fazer o que você quer.

NECESSIDADE DE PERTENCIMENTO

Se eu lhe pedir que pense em um período da sua vida no qual sentia que não pertencia a lugar nenhum, você provavelmente se lembrará de alguns, talvez até de muitos.

Talvez você se lembre de ser criança e não ter sido escolhido na hora de formarem os times para jogar uma partida de vôlei na escola. Ou talvez se recorde de quando era adolescente e algumas pessoas que você achava que eram suas amigas não o convidaram para determinada festa. Ou pode ter experimentado a sensação de não pertencimento mais recentemente. Talvez você tenha chegado no trabalho e todos fossem mais novos ou mais velhos que você e estivessem discutindo um assunto de interesse geral, como um evento ou esporte, sobre o qual você não soubesse nada.

Tais situações fizeram com que você sentisse que não pertencia àquele grupo. É possível que esse sentimento também o tenha levado a ficar triste, solitário, deprimido ou zangado.

Agora, lembre-se de um tempo em que você sentia que fazia parte de um grupo. Talvez tivesse um grupo de amigos especiais na escola; pode ser que se recorde da sensação de intimidade durante eventos em família. Ou quem sabe tenha experimentado uma impressão de pertencimento enquanto assistia a um jogo de futebol acompanhado de outros fãs do esporte.

Essas experiências de pertencimento aconteceram, provavelmente, acompanhadas de sentimentos de bem-estar e felicidade.

Todos temos uma forte necessidade de pertencimento. Agimos no intuito de sentir que fazemos parte de um grupo. Evitamos atitudes que nos façam

sentir excluídos de um grupo que julgamos importante. A necessidade de pertencer a um grupo é poderosa e nos afeta muito mais do que somos capazes de perceber.

QUANDO SE SENTEM CONECTADAS, AS PESSOAS TRABALHAM COM MAIS AFINCO

Gregory Walton é professor da Universidade de Stanford e estudou os importantes efeitos do pertencimento no comportamento (Walton, 2012). Em um de seus experimentos, ele descobriu que, quando um estudante universitário acreditava que fazia aniversário no mesmo dia que outro colega, ambos ficavam mais motivados a completar alguma tarefa juntos, além de executarem melhor aquela tarefa.

Ele encontrou o mesmo efeito em crianças de 4 e 5 anos. Em outro estudo, Walton pediu a indivíduos que faziam parte de sua experiência que corressem devagar sem sair do lugar, aumentando os batimentos cardíacos. Outros participantes, que se sentiam socialmente conectados aos que corriam (por exemplo, foram avisados de que tinham a mesma data de aniversário), também demonstraram aumento dos batimentos cardíacos. Walton concluiu que é muito fácil para as pessoas assumirem os objetivos, as motivações, as emoções e até as reações físicas daqueles com os quais se sentem minimamente ligadas.

Em outra pesquisa, Walton descobriu que, quando as pessoas sentem que estão trabalhando em equipe para alcançar um objetivo, elas ficam mais motivadas a alcançá-lo, mesmo sem nenhuma recompensa extrínseca, do que quando trabalham sozinhas. Elas trabalham com mais afinco, dedicam mais tempo à tarefa, concentram-se mais e se saem melhor.

Isso é válido para adultos e crianças.



Estratégias

Estratégia 1: Faça com que as pessoas se sintam conectadas umas às outras e elas trabalharão com mais afinco.

USE SUBSTANTIVOS. E NÃO VERBOS

A necessidade de pertencimento tem vários efeitos sutis. Nós identificamos a nós mesmos em termos dos grupos aos quais pertencemos e

essa noção de grupo pode afetar profundamente o nosso comportamento.

Você pode estimular a identidade de grupo apenas pela maneira como faz as pessoas falarem sobre si mesmas ou pelo modo como formula uma pergunta. Por exemplo, a pesquisa de Gregory Walton demonstrou que, se as pessoas dizem "Sou um devorador de chocolate" em vez de "Eu devoro muito chocolate", essa diferença afeta a força de sua preferência por chocolate. "Devorador" é um substantivo. "Devorar" é um verbo. As pessoas que dizem "Sou um devorador de chocolate", usando o substantivo em vez do verbo, denotam uma preferência maior por chocolate.

Em uma pesquisa sobre eleições, os colaboradores de Walton perguntaram "Quão importante é para você ser um eleitor na próxima eleição?" em vez de "Quão importante é para você eleger alguém amanhã?". Verificou-se que, quando o substantivo (eleitor) era usado no lugar do verbo (eleger), o número de entrevistados que compareceram às urnas era maior, apesar de o voto não ser obrigatório nos Estados Unidos. Sentir que pertence a um grupo específico afeta o seu comportamento.

Quando você pedir às pessoas que façam algo, use substantivos em vez de verbos. Invoque a sensação de que elas pertencem a um grupo e aumente a possibilidade de que elas o atendam.



Estratégias

Estratégia 2: Quando pedir algo, em vez de verbos, use substantivos para invocar a identidade de grupo.

APROVEITE O PODER DA OPINIÃO DOS OUTROS

Você já participou de um serviço religioso diferente daquele com o qual está acostumado? Você nunca sabe direito o que vai acontecer. As pessoas respondem, rezam ou cantam. Elas se sentam, levantam ou ajoelham em determinados momentos. Você olha discretamente para aquelas que estão ao seu redor e tenta imitar o que fazem. Se todos se levantarem, cobrirem a cabeça com sacos de papel e derem três voltas, é provável que você procure seu saco de papel.

Por que o comportamento dos outros é tão envolvente? Por que ficamos atentos e imitamos o comportamento alheio? Isso se chama *validação social*.

Em um experimento feito nos anos 1970, participantes de uma pesquisa

entravam em uma sala supostamente para responder a um questionário sobre criatividade. Na sala havia uma ou mais pessoas fingindo ser participantes, mas que, na verdade, faziam parte do experimento. Enquanto as pessoas preenchiam as respostas, a sala começava a se encher de fumaça vinda da grade de ventilação. O participante sairia da sala? Ele chamaria alguém para alertar sobre a fumaça? Ele a ignoraria?

Bibb Latané e John Darley (Latané, 1970) conduziram esse experimento e muitos outros similares. Eles armaram situações ambíguas para ver se as pessoas eram afetadas pelo que os outros estavam ou não fazendo. A atitude, ou a falta dela, de cada participante dependia do comportamento das outras pessoas na sala, assim como do número de pessoas que ali estavam.

Quanto mais pessoas houvesse na sala e quanto mais delas ignorassem a fumaça, mais o participante tendia a não fazer nada. Se o participante estivesse sozinho, em poucos segundos ele saía da sala e avisava alguém. Mas, se houvesse outras pessoas que não reagissem, ele também não reagia.

Nós gostamos de pensar que somos pensadores independentes, que somos indivíduos únicos. Mas a verdade é que a necessidade de pertencimento e de se ajustar aos outros está programada em nosso cérebro e em nossa biologia. Queremos nos encaixar. Queremos ser como a multidão. Esse é um impulso tão forte que, quando estamos em alguma situação social, olhamos para os outros para ver como eles se comportam. Não é um processo consciente; não sabemos que estamos agindo assim. Quanto menos certeza do que fazer, mais as pessoas olham para as outras.

Você pode usar a validação social para induzir alguém a fazer algo. É fácil e funciona: forneça informações sobre quantas outras pessoas estão fazendo a mesma coisa que você quer que esse alguém faça.

Por exemplo, se você quiser que uma pessoa pare de fumar, diga a ela quantas outras (nesse programa, nesse país, no mundo, em determinado período de tempo, com esse método) pararam de fumar. Se quiser que alguém compre um produto, diga quantas pessoas já o compraram. Se quiser que alguém doe dinheiro, diga-lhe quantos indivíduos já doaram. É obvio que isso só funciona se um número significativo de pessoas tiver adotado o comportamento que você deseja induzir.

Mas atenção: não diga quantas pessoas já fizeram algo que você *não* quer que alguém faça. É uma péssima ideia informar a um adolescente que 25%

dos jovens fumam ou bebem até cair. Algumas pessoas ou organizações passam adiante esse tipo de informação com o intuito de salientar a gravidade de algum problema.

Mudando o consumo de energia através da comparação com vizinhos

Algumas empresas de energia elétrica estão usando o poder da validação social para convencer os usuários a economizar energia. Elas enviam aos clientes um gráfico que mostra o seu consumo de energia comparado ao dos vizinhos. Se o cliente usou menos energia que a média dos vizinhos, colocam uma carinha feliz. Tentaram usar uma carinha zangada quando o uso de energia era maior do que o dos vizinhos, mas os clientes não aprovaram, e a empresa, então, optou por colocar uma carinha feliz, duas carinhas felizes (se pouparam bastante energia) ou nenhuma, caso não tenham sido melhores que os vizinhos ou tenham consumido muito mais energia que eles. Observou-se um gasto consistentemente menor de energia quando a empresa comparava as quantidades dessa maneira (Allcott, 2011).

Por exemplo, durante uma reunião na faculdade para orientação de novos alunos e seus pais, um dos administradores disse que nos três anos anteriores haviam ocorrido mais de 200 violações da regra de uso de álcool nos dormitórios do campus. Ele estava salientando que havia um problema com álcool no campus. Em seguida, falou sobre os procedimentos que estavam sendo utilizados para lidar com o problema. Mas o estrago dessa mensagem já estava feito: ele acabara de dizer a um grupo de 300 novos alunos que muitos de seus futuros colegas estavam bebendo. É provável que essa afirmativa tenha induzido um *aumento* na bebedeira, e não uma diminuição.

Antes de usar argumentos sobre por que alguém deve fazer algo que você quer que faça, pesquise e encontre alguns dados sobre quantas pessoas já estão fazendo o mesmo.



Estratégias

Estratégia 3: Para levar alguém a fazer algo, mostre que outras pessoas já estão fazendo aquilo.

CERTIFIQUE-SE DE QUE A PESSOA CERTA FAÇA O PEDIDO

Você está em um evento para arrecadação de fundos. Alguém se levanta para fazer uma pequena palestra e pede a todos que doem dinheiro para um projeto especial.

Qual das afirmativas abaixo é verdadeira?

- a) A probabilidade de você doar dinheiro é maior se a pessoa que pediu for semelhante a você em termos de idade e modo de se vestir.
- b) A probabilidade de você doar dinheiro é maior se achar a pessoa atraente.
- c) A probabilidade de você doar dinheiro é maior se a pessoa que pediu for diferente de você.
- d) Nem a atratividade nem a semelhança afetariam a sua decisão de doar.
- e) b e c são verdadeiras
- f) a e b são verdadeiras

A resposta correta é a letra f. A probabilidade de você doar é maior se a pessoa que pede for semelhante a você em características como idade e modo de vestir e se você a considerar atraente.

Você deve estar pensando: "Imagine. Outras pessoas podem ser afetadas por características tão superficiais como essas, mas eu não." Acontece que todos nós somos influenciados pela aparência do outro. E nossas decisões sobre com quem conversar, em quem acreditar, quem ouvir ou se vamos fazer o que estão nos pedindo dependem do fato de a pessoa que pede ser "parecida" conosco e de ela nos "atrair".

Algumas vezes, a melhor maneira de convencer alguém a fazer algo é cuidar para que a pessoa certa faça o pedido. As pesquisas demonstram que temos reações diferentes a pessoas diferentes.

O cérebro tem uma maneira especial de responder a pessoas que conhecemos

Seu amigo David lhe pede para patrociná-lo em uma corrida de 10 km que ele fará a fim de arrecadar dinheiro para uma instituição de caridade. Você o patrocinará? E se for um amigo de David que você não conhece, mas sabe que é muito próximo dele? E se um estranho lhe pedir a mesma coisa? Você tem mais ou menos chances de dizer sim a essas pessoas?

E se seu primo Frank lhe pedir a mesma coisa? E se você e Frank forem pessoas totalmente diferentes? Em todos os encontros de família, você e ele acabam discutindo devido à diferença de posicionamento político. Você teria mais ou menos vontade de dizer sim a Frank se ele lhe pedisse que o

patrocinasse?

Digamos que você pertença a um clube de ciclismo. E se outro membro do grupo lhe pedisse patrocínio? Você não o conhece, mas ele tem interesses semelhantes aos seus – ambos são membros ativos do clube de ciclismo.

Como cada um desses relacionamentos influencia a possibilidade de você fazer o que os outros querem que você faça?

Fenna Krienen (Krienen, 2010) conduziu em estudo para verificar se o cérebro responde de maneira diferente de acordo com o fato de conhecermos ou concordarmos com as pessoas que nos fazem um pedido. Krienen e sua equipe descobriram que, quando as pessoas pensavam em amigos ou parentes – pessoas que conheciam bem –, o córtex pré-frontal medial (CPFM) mostrava-se ativo, mesmo que fosse um parente com quem não tivessem muita afinidade. O CPFM é a parte do cérebro que é ativada na percepção de valores e na regulação do comportamento social. Quando as pessoas pensavam em quem não conheciam mas com quem tinham interesses em comum (eram semelhantes), o CPFM não se ativava.

Isso demonstra que o nosso cérebro reage de maneira especial àqueles que nos são familiares. A chance de alguém ser convencido a fazer algo é maior quando a pessoa que faz o pedido já é conhecida, independentemente das diferenças de opinião.

Semelhança constrói consonância

Consideramos mais fácil gostar daqueles que sentimos que possuem alguma semelhança conosco, ou daqueles com quem acreditamos compartilhar experiências e valores. Pode até mesmo ser uma semelhança em relação a roupas: gostamos de pessoas que se vestem como nós.

Tomamos decisões com muita rapidez e essas decisões não são, de imediato, conscientes. No livro *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious* (Estranhos a nós mesmos: descobrindo o inconsciente adaptável) (Wilson, 2004), Timothy Wilson nos fala sobre o processo que ocorre no cérebro "antigo". Ele é chamado de "antigo" porque se desenvolveu há muito tempo. Nós compartilhamos o cérebro antigo com mamíferos e até répteis e anfíbios.

O cérebro antigo monitora o ambiente e fica atento a possíveis perigos. Ele não está diretamente conectado à parte do cérebro que é consciente e que pensa (o "novo" cérebro – chamado "novo" porque foi desenvolvido mais recentemente). Assim sendo, há muitos processos e tomadas de decisão que ocorrem sem que você tenha consciência deles.

"Avaliar" as pessoas é um desses processos. O cérebro antigo toma conta de sua segurança e o faz de maneira rápida, analisando a situação, o ambiente, as pessoas que estão por perto. O cérebro antigo decide se você deve correr da situação, fazer sexo ou comer algo! Parece bruto e primitivo; e é exatamente o que o cérebro antigo é: bruto e primitivo.

Há muitas informações a serem processadas e tudo é feito em menos de um segundo. Para processar com tamanha velocidade, o cérebro antigo pega vários atalhos e faz amplas generalizações.

Voltemos ao cenário da arrecadação de fundos usado no início desta seção. O cérebro antigo avalia o falante. Se ele for semelhante a você, a decisão (lembre-se, tudo isso é inconsciente) será a de que você está seguro e não precisa fugir. Isso mandará ao cérebro médio (onde as emoções são processadas) sinais de que aquela é uma pessoa em quem você pode confiar.

Depois que seu cérebro antigo termina esse processo, você ainda estará ouvindo o falante, ou o terá ignorado, ou terá saído da sala, ou terá começado a devanear.

As pessoas estão mais propensas a ser persuadidas por indivíduos atraentes

Foram feitas várias pesquisas sobre as vantagens concedidas às pessoas que são consideradas atraentes. Elas são vistas como mais inteligentes, mais generosas e mais bondosas. Costumamos fazer esses julgamentos sem perceber. As pessoas atraentes têm mais possibilidade de conseguir ajuda quando precisam. E também são mais persuasivas na hora de fazer o outro mudar de opinião.

O cérebro antigo sempre avalia a atratividade de quem quer que esteja interagindo com você. Se o seu cérebro antigo decidir que a pessoa com quem você está falando é atraente, você irá prestar mais atenção a ela e será mais facilmente persuadido pelo que ela fizer ou disser.

Em um estudo feito por Hatice Gunes (Gunes, 2006), os pesquisadores tiraram várias medidas da face humana. Por exemplo, mediram a distância entre o topo dos olhos e a parte mais baixa do queixo, a distância entre o topo dos olhos e as narinas, e daí em diante. Eles compararam essas medidas às notas atribuídas às pessoas de acordo com sua aparência. Descobriram que a maioria concordava com relação a quais eram as pessoas mais atraentes, e aquelas consideradas atraentes possuíam determinadas proporções em suas estruturas faciais.

Embora a atratividade seja afetada por normas culturais e de fatores externos, como roupas e cabelos, parece haver uma base matemática para as decisões sobre quem é atraente e essa base parece aplicar-se a diferentes culturas.

Michael Efran e E. W. J. Patterson (Efran, 1974) analisaram as eleições no Canadá e descobriram que os candidatos mais atraentes receberam 2,5 vezes mais votos, apesar de 73% dos eleitores terem afirmado que a aparência não havia influenciado o seu voto.

Em um estudo de Shelly Chaiken (Chaiken, 1979), pessoas atraentes demonstraram maior probabilidade de fazer com que os outros concordassem com elas após terem feito alguma apresentação. Entretanto, parte do motivo se deveu ao fato de que indivíduos atraentes são mais confiantes. Atratividade e confiança andam de mãos dadas. Quanto mais atraente uma pessoa é, mais confiante sua apresentação, conversa ou seu pedido se tornam e, consequentemente, maior é a possibilidade de que alguém concorde em fazer o que elas querem que seja feito.

Se você associar uma pessoa atraente a uma implicação sexual, será ainda mais convincente. Falaremos sobre isso no <u>Capítulo 6</u>, "Instintos".

Ou você é "matematicamente atraente", ou não é; mas, seja como for, você pode usar suas roupas, postura, confiança e expressões faciais para parecer mais atraente. Ou pode pedir a uma pessoa atraente que faça o pedido por você.

Pessoas atraentes têm mais chances de convencer alguém a fazer algo.

Agarre uma celebridade

Nem todo mundo pode contar com o auxílio de uma celebridade para apelar por doações para sua causa ou pagar-lhe para ajudar a vender um produto. Mas, se você puder ter o aval de alguém famoso para o seu produto ou serviço, peça-o. As pessoas associam a maioria das celebridades a status, influência, atratividade e riqueza.



Estratégia 4: É importante escolher bem quem faz o pedido. O pedido é mais eficiente quando feito por um amigo, uma pessoa atraente ou alguém semelhante aos que o estão recebendo.

CRIE UMA DÍVIDA

Você deve conhecer a tradição dos cartões de fim de ano. As pessoas enviam cartões coloridos com desejos para o Natal e o Ano-Novo. Certa vez, enviei um cartão a vários consultores com quem trabalhava. Um deles, John (nome fictício), estava na empresa havia poucos meses. Eu não o conhecia muito bem, mas mandei o cartão assim mesmo. Ele me mandou outro em resposta. Logo depois, ele saiu da empresa. Nunca mais o vi.

Entretanto, durante vários anos, John continuou a me enviar cartões de fim de ano e detalhes sobre sua família, inclusive com fotografias. E, como eu sempre os recebia, me sentia na obrigação de mandar um também. Trocamos cartas e cartões durante mais de 15 anos, embora eu só o tivesse conhecido brevemente, no trabalho.

Quando damos um presente a uma pessoa, ainda que seja algo simples (como um cartão de fim de ano), ou quando lhe fazemos um favor, ela se sente em débito e quer nos presentear ou nos prestar um favor como retribuição; possivelmente para ser gentil, mas, acima de tudo, para se livrar da sensação de ser um devedor. Este é um sentimento inconsciente e de grande força. Isso se chama reciprocidade.

A teoria é que essa troca de presentes e favores desenvolveu-se nas sociedades humanas porque era útil para a sobrevivência dos grupos. Se uma pessoa oferecesse algo a alguém (alimento, abrigo, dinheiro, um presente, um favor), dava início a uma sensação de dívida. Se a pessoa que ofereceu o presente se visse em alguma necessidade no futuro, ela "sacava" o favor. Esses arranjos estimularam a cooperação entre os indivíduos de um grupo e essa cooperação possibilitou o crescimento do grupo. Segundo Henrich (Henrich, 2001), o princípio da reciprocidade ocorre em todas as culturas.

Você pode usar a reciprocidade para levar alguém a fazer algo. Se der um presente a uma pessoa e depois pedir que ela faça algo, tem mais chances de conseguir.

Robert Cialdini (Cialdini, 1975) pesquisou a reciprocidade. Ele enviou uma correspondência pedindo doações para grupos de veteranos nos Estados Unidos. A mensagem gerou uma resposta média de 18%. Mas, quando a correspondência da campanha incluiu etiquetas com endereços personalizados de cada potencial doador, as doações quase dobraram, chegando a 35%. Até mesmo algo simples como etiquetas personalizadas provoca reciprocidade.

O tamanho do presente não precisa ser proporcional à dívida

Se você me leva para jantar e paga a conta, passo a me sentir em dívida com você. Vou sentir necessidade de aliviar a sensação de estar devendo. Mas não tenho que convidá-lo para jantar no mesmo lugar e pagar a conta. Não preciso levá-lo a um lugar que seja tão ou mais caro. O tamanho da retribuição pode variar, desde que você faça um favor ou dê um presente.

Muitas vezes, é suficiente que a pessoa que quer retribuir faça algo tão simples quanto pagar um cafezinho. Não há necessidade de envolver dinheiro nessa questão. Eu poderia pagar minha dívida desempenhando alguma tarefa para você.

A reciprocidade está nos olhos do devedor

A sensação de que existe uma dívida vem da pessoa que deve. Se você me faz um favor, você se sente bem. O fato de o valor do presente ou do favor ser ou não grande o suficiente para aliviar a dívida baseia-se no ponto de vista do devedor.



Estratégias

Estratégia 5: Antes de tentar convencer alguém a fazer alguma coisa, faça algo para essa pessoa, para que ela sinta a necessidade de retribuir.

INDUZA AS PESSOAS A DIZEREM NÃO

Por que eu faria alguém dizer "não" a algo que quero que faça? Imagine que você esteja apresentando um projeto para o conselho escolar local. Você participa de um grupo de pais que gostaria de conseguir novos equipamentos para o parque infantil. O grupo o selecionou para pedir ao conselho escolar a quantia de 2 mil dólares para os brinquedos novos.

Durante a reunião na qual faz a apresentação e o pedido, você choca o grupo de pais pedindo 5 mil dólares, e não 2 mil. Os membros do conselho

dizem: "Não, não podemos gastar tanto em equipamentos para recreação." Você se mostra desapontado e diz: "Eu entendo; mas temos um plano reduzido para 2 mil dólares." Eles pedem para ver o plano reduzido e você sai da reunião com os 2 mil dólares do projeto inicial aprovados.

O que acabou de acontecer é chamado de concessão. Quando o conselho escolar disse não e você aceitou, este não agiu como um presente para o conselho. Como resultado, eles ficaram em dívida. Quando você ofereceu o plano de 2 mil dólares, eles puderam aliviar a sensação de dívida dizendo "sim" à quantia reduzida.

Essa tática é conhecida como "rejeição seguida de recuo". O proponente pede um favor muito maior do que a maioria aceitaria. Após a recusa, o proponente pede outro favor mais razoável e recebe exatamente o que queria de início.

A concessão também cria um compromisso

Em suas pesquisas, Robert Cialdini (Cialdini, 2006) parou pessoas na rua e pediu-lhes que acompanhassem um grupo de jovens problemáticos durante um dia de visitas ao zoológico. Apenas 17% das pessoas disseram sim.

Nas vezes em que ele primeiro pediu às pessoas que passassem duas horas por semana como conselheiros daqueles jovens, por no mínimo dois anos (um pedido bem maior), todos disseram não. E quando, em seguida, ele pediu que acompanhassem os jovens apenas durante a visita de um dia ao zoológico, 50% concordaram. Isso é quase três vezes os 17% que concordaram quando só lhes foi solicitado que se dedicassem a aconselhar os jovens. Isso é a concessão em funcionamento.

Cialdini também descobriu um interessante efeito colateral. Oitenta e cinco por cento das pessoas do grupo de concessão realmente apareceram para a visita, comparados a apenas 50% do grupo que não passou pelo processo de concessão. A concessão não apenas fez as pessoas dizerem sim, mas também aumentou o comprometimento delas com o pedido.

A diferença no tamanho do pedido é importante

Para que a concessão tenha efeito, a primeira oferta deve estar além do que as pessoas normalmente aceitariam, embora ainda dentro de um limite considerado razoável. Se a primeira oferta for totalmente remota, o recuo (o segundo pedido) não irá funcionar. Além disso, a oferta a ser rejeitada deve ser considerada "justa".

S Estratégias

Estratégia 6: Peça mais do que você realmente deseja. Quando seu pedido for rejeitado, peça o que de fato deseja.

USE A IMITAÇÃO

Se você colocar o rosto bem diante de um bebê e mostrar a língua, o bebê fará o mesmo. Isso acontece desde a mais tenra idade (até mesmo com um mês de vida). E daí? O que isso tem a ver com convencer as pessoas a fazer o que você quer? É um exemplo de nossa capacidade inata de imitação, que já está programada em nosso cérebro. Pesquisas recentes sobre o cérebro demonstraram como acontece o nosso comportamento imitativo.

Na parte frontal do cérebro existe uma área chamada córtex pré-motor. Essa não é a parte do cérebro que envia os sinais que o fazem movimentar-se. Isso acontece no córtex motor primário. O córtex pré-motor faz os planos para o movimento.

Digamos que você esteja segurando uma casquinha de sorvete. Você percebe que o sorvete está pingando e pensa que talvez seja melhor lamber essa parte antes que as gotas caiam em sua roupa. Se você estivesse em um aparelho de ressonância magnética, seria possível ver o córtex pré-motor brilhar enquanto pensava em lamber o sorvete e, em seguida, veria o córtex motor primário brilhar quando movesse o braço.

Agora vem a parte interessante. Digamos que não seja você a pessoa que segura a casquinha de sorvete, mas seu amigo. Você está vendo o sorvete dele começar a pingar. Se você observar seu amigo levantar o braço e lamber a casquinha, um subconjunto dos mesmos neurônios também se liga em seu cérebro, no córtex pré-motor. O simples fato de olhar outras pessoas fazerem algo ativa alguns dos mesmos neurônios em você, como se você estivesse praticando a ação. Esse subgrupo de neurônios foi denominado "neurôniosespelho".

As mais recentes teorias afirmam que esses neurônios-espelho também são a maneira pela qual sentimos empatia pelos outros. Através desses neurônios-espelho experimentamos, literalmente, o que experimentam, e isso nos permite entender, com profundidade e exatidão,

como os outros se sentem.

Molde o comportamento

Assim sendo, uma maneira de convencer alguém a fazer alguma coisa é moldar o comportamento. Uma amiga me contou como fazia para que sua colega de quarto arrumasse o espaço onde moravam: enquanto conversavam sobre algum assunto, ela iniciava a limpeza. Então, começava a entregar objetos à colega, indicando, com um gesto de mão ou um movimento de cabeça, onde ela deveria guardá-los. A colega imitava seu comportamento e acabava ajudando na limpeza.



Estratégias

Estratégia 7: Para levar alguém a fazer algo, faça-o primeiro (e será imitado).

IMITE A LINGUAGEM CORPORAL PARA CRIAR CONSONÂNCIA

Observe duas pessoas conversando. Se prestar atenção, verá que, com o tempo, elas começam a imitar a linguagem corporal uma da outra. Se uma se inclina para a frente, a outra se inclina também. Se uma toca o próprio rosto, a outra toca também.

Tanya Chartrand (Chartrand, 1999) pediu a algumas pessoas que se sentassem e conversassem com um indivíduo (um "aliado" que, na verdade, fazia parte do experimento sem que os participantes soubessem). O aliado fazia vários gestos e movimentos de maneira planejada. Alguns aliados foram instruídos a rir bastante, outros a tocar o rosto e outros ainda a balançar o pé. Os participantes do estudo começavam (inconscientemente) a imitar os aliados. Alguns comportamentos se intensificaram mais que outros. O gesto de tocar a face aumentou 20%, mas o de balançar o pé aumentou 50%.

Em outro experimento, Chartrand e seu colega John Bargh dividiram os participantes em dois grupos:

- Em um, o aliado imitava os movimentos dos participantes.
- Em outro, o aliado não imitava os participantes.

Após as conversas, eles perguntaram aos participantes quanto haviam gostado do aliado e como avaliavam a interação. O grupo no qual o aliado

imitou os participantes deu a ele e à interação notas mais altas do que o grupo no qual o aliado não imitou os participantes.

No início deste capítulo, afirmamos que, se as pessoas sentirem que são semelhantes a você, sua tendência a persuadi-las é maior. Se estiver tentando convencer alguém a fazer algo, imite a posição do corpo e a expressão facial dessa pessoa enquanto conversa com ela. Isto criará consonância e a fará sentir que são semelhantes, fazendo com que goste de você.

Tudo isso aumentará a chance de que ela faça o que você quer que faça.



Estratégias

Estratégia 8: Para criar consonância, imite as posições do corpo e os gestos dos outros. Isso cria uma ligação e aumenta a probabilidade de que façam o que você lhes pedir.

AS PESSOAS IMITARÃO OS SEUS SENTIMENTOS

As expressões faciais e a linguagem corporal não apenas comunicam informações e afetam o modo como as pessoas reagem a você e à sua mensagem; elas também podem fazer com que as pessoas se sintam de determinada maneira.

Você já observou uma pessoa assistindo a um filme ou programa de televisão? Ou alguém ouvindo um amigo contar uma história? Se o fizer, verá que a pessoa que está assistindo espelha as expressões e até a linguagem corporal da pessoa que está sendo ouvida ou observada.

As emoções são contagiosas

As emoções podem se espalhar por um grupo da mesma maneira que um resfriado ou uma gripe, e muito mais rápido. No início deste capítulo, falamos da validação emocional – a ideia de que as pessoas olham para as outras para decidir o que fazer –, da imitação e da consonância. Se você combinar validação social, imitação e consonância, começará a entender como as emoções podem ser percebidas, identificadas e reproduzidas em outras pessoas.

Elaine Hatfield pesquisou a ideia do "contágio emocional" (Hatfield, 1993). Quando uma mensagem ou uma ideia são emocionais e ganham impulso dentro de um grupo, o contágio emocional acontece e uma ideia, sentimento ou atitude torna-se viral.

As pessoas imitam o que veem. Se você estiver sorrindo, os que o cercam

tenderão a sorrir. Se você for ativo, eles serão ativos também. Isso significa que, quando você se propõe a convencer alguém a fazer alguma coisa, precisa prestar atenção em sua linguagem corporal, sua voz e sua paixão pelo tema. Quaisquer que sejam os seus pensamentos e sentimentos, eles são comunicados através de suas palavras, de seu tom de voz e de sua linguagem corporal e percebidos e sentidos pela pessoa com quem estiver falando.



Estratégias

Estratégia 9: Para convencer as pessoas a fazer algo, demonstre que você tem paixão pelo que está pedindo que façam.

SEJA VIRAL

Muitos dos tópicos deste livro são sobre fazer com que uma ou várias pessoas façam algo, entender o que motiva um indivíduo e ter tempo para trabalhar com alguém em particular para que faça aquilo que você quer.

Mas, e se você quiser que várias pessoas, centenas ou milhares delas, façam algo específico? Existe alguma pesquisa em psicologia que possa dizer como induzir milhares de pessoas a fazer alguma coisa?

A resposta é sim!

Uma maneira de fazer isto é tornar sua mensagem "viral". Na linguagem moderna, viral é uma imagem, vídeo ou link que se espalha rapidamente por uma população, sendo compartilhado por grande número de indivíduos. Quando algo se torna viral, adquire o poder de validação social, sobre a qual falamos no início deste capítulo. Quando sua ideia ou mensagem circula de forma viral, outras pessoas sentirão vontade de se envolver e fazer o que todos estão fazendo.

Em seu livro *The Dragonfly Effect* (O efeito libélula), Jennifer Aaker e Andy Smith contam a história de um rapaz chamado Sameer, que precisava de um transplante de medula. Ele não tinha um doador compatível, por isso seus amigos e colegas de trabalho espalharam a mensagem. O objetivo era conseguir que 20 mil pessoas na Índia se inscrevessem como doadoras em três semanas. Segundo seus cálculos, com este número eles teriam grandes chances de conseguir uma medula compatível. Eles usaram a tecnologia para espalhar a mensagem. E alcançaram seu objetivo.

Por que alguns pedidos e ideias se tornam virais e outros não?

O que se torna viral?

Jonah Berger (Berger, 2011) analisou artigos do *The New York Times* para ver quais deles se tornavam virais e quais não. Ele analisou mais de 7 mil artigos em um período de três meses.

E concluiu que o elemento mais importante para que uma mensagem seja viral é o fato de ela provocar uma forte reação emocional. No topo da lista estavam mensagens que evocavam fortes emoções positivas, como, por exemplo, admiração; logo atrás vinham as mensagens que evocavam fortes emoções negativas, como raiva e ansiedade.

Em *The Dragonfly Effect*, os autores confirmaram esta análise. Além das emoções, as mensagens se tornam virais e levam as pessoas a tomar alguma atitude quando comunicam a paixão e o comprometimento do indivíduo ou organização por trás delas e incluem uma história (ver <u>Capítulo 4</u>, "O poder das histórias", para saber mais sobre o impacto das histórias).



Estratégias

Estratégia 10: Para fazer com que algo se torne viral, use a paixão, um forte conteúdo emocional e uma boa história para comunicar a ideia ou o chamamento à ação.

A CIÊNCIA DO VÍNCULO

O que membros de uma banda marcial, fãs vibrando em um jogo de futebol e frequentadores da igreja têm em comum? Todos eles estão engajados em uma atividade "sincrônica".

O hormônio mágico do vínculo

Então, por que exatamente as pessoas criam um vínculo quando fazem algo juntas, como gargalhar, bater palmas ou cantar?

O vínculo acontece devido a um hormônio chamado oxitocina. Todas as pessoas liberam esse hormônio em determinados momentos, embora ele seja mais ativo nas mulheres. As causas mais conhecidas da liberação de oxitocina são o parto e a amamentação. Mas a oxitocina também está relacionada às emoções. Quando é liberada depois que a mulher dá à luz, ela é responsável pelos sentimentos de vínculo maternal. Entretanto, a oxitocina também é ativa em outras ocasiões.

Em seu livro A molécula da moralidade, Paul Zak (Zak, 2012) discute as pesquisas que mostram que, quando as pessoas criam um vínculo através de uma atividade em grupo, os níveis de oxitocina se elevam. Isso explica por que fazer atividades em grupo cria um elo entre seus membros.

Toda vez que a oxitocina é liberada, nós sentimos amor, carinho, empatia e confiança. Experimentamos uma sensação de pertencimento e conexão. As pessoas que são incapazes de liberar oxitocina em seu corpo têm tendência a se tornar sociopatas, psicopatas ou narcisistas.

Quando abraça alguém ou acaricia um gato ou um cão, seu corpo libera oxitocina. Pesquisas demonstraram que o nível de oxitocina se eleva não apenas no corpo da pessoa, mas no do animal também.

Você poderia pensar na oxitocina como o hormônio tribal. Algumas pesquisas revelaram que esse hormônio está relacionado ao sentimento de conexão a um grupo, ou tribo, e de suspeita em relação àqueles que não pertencem a esse grupo.

Há anos os antropólogos vêm estudando os rituais presentes em certas culturas, como tocar tambores, dançar e cantar. Scott Wiltermuth e Chip Heath (Wiltermuth, 2009) conduziram uma série de estudos para verificar se e como o comportamento sincrônico afeta a maneira como as pessoas cooperam. Eles testaram combinações de caminhar no mesmo passo, não caminhar no mesmo passo, cantar juntos e outros movimentos em grupos de participantes.

E descobriram que as pessoas que se engajavam em atividades sincrônicas se mostravam mais cooperativas para completar tarefas subsequentes e mais dispostas a fazer sacrifícios pessoais para beneficiar o grupo.

Atividades sincrônicas são ações que você realiza junto com outras pessoas, em que todos fazem a mesma coisa, ao mesmo tempo, próximas fisicamente umas das outras. Dançar, praticar tai chi e ioga, cantar, bater palmas e louvar junto com outros indivíduos são exemplos de atividades sincrônicas.

As pesquisas de Wiltermuth e Heath também revelaram que você não precisa sentir-se bem em relação ao grupo ou à atividade em grupo para ser mais cooperativo. O simples ato de executar uma atividade sincrônica parece fortalecer a ligação social entre os membros de um grupo.

Rir une as pessoas

Quantas vezes por dia você ouve alguém rir? O riso é onipresente, portanto não precisamos parar para pensar sobre o que ele é e por que as pessoas riem.

Robert Provine (Provine, 2001) é um dos poucos neurocientistas que

estudaram o riso. Ele concluiu que o riso é um comportamento instintivo (não aprendido) que cria um vínculo social.



Estratégias

Estratégia 11: Para convencer as pessoas a fazer alguma coisa, primeiro crie um vínculo entre elas como grupo, fazendo-as dar risada ou desenvolver um comportamento sincrônico.

Fatos sobre o riso

Robert Provine passou várias horas observando quando e por que as pessoas riem. Ele e sua equipe observaram 1.200 pessoas rindo espontaneamente em diferentes locais. Anotaram o sexo, a situação, o falante, o ouvinte e o contexto. Eis um resumo do que descobriram:

- O riso é universal: todos os humanos, em todas as culturas, riem.
- O riso é inconsciente: não se pode rir a mando de alguém será um riso falso.
- O riso serve para a comunicação social. Nós raramente rimos quando estamos sozinhos. Rimos com uma frequência
 30 vezes maior quando estamos com outras pessoas.
- O riso é contagioso: sorrimos e logo começamos a rir quando ouvimos outras pessoas rindo.
- O riso aparece cedo nos bebês, por volta dos quatro meses de idade.
- O riso não tem a ver com humor: Provine estudou mais de 2 mil casos de risadas ocorrendo naturalmente e na maioria das vezes elas não foram resultado de "humor", como uma piada. A maioria das risadas se seguiram a frases do tipo "Oi, John, como vai?", "Lá vem a Mary" ou "Como você se saiu na prova?". O riso após esse tipo de frase conecta as pessoas socialmente. Apenas 20% das risadas vêm das piadas.
- Raramente rimos no meio de uma frase. Em geral, o riso acontece no fim.
- A maioria das risadas vem da pessoa que fala, não da que ouve. A pessoa que fala ri quase duas vezes mais.
- As mulheres riem mais do que o dobro de vezes que os homens.
- O riso denota status social. Quanto mais alta a sua posição na hierarquia de um grupo, menos você ri.

As pessoas necessitam de atividades sincrônicas para serem felizes?

Em seu artigo "Hive Psychology, Happiness, and Public Policy" (Psicologia da colmeia, felicidade e políticas públicas), Jonathan Haidt (Haidt, 2008) chega ao extremo de afirmar que, como a atividade sincrônica promove a ligação, ela ajuda a sobrevivência do grupo. Ele acredita que existe certo tipo de felicidade que os seres humanos só podem sentir quando praticam atividades sincrônicas. Por exemplo, muitas pessoas apreciam a experiência de tocar em uma banda ou orquestra, cantar em um coro ou mesmo ir à missa. Todas estas são atividades sincrônicas.

COMO FAZER COM QUE AS PESSOAS CONFIEM EM VOCÊ

Se as pessoas confiarem em você, as chances de elas fazerem o que você

deseja serão maiores. Mas como fazê-las confiar em você?

Acontece que existe uma maneira muito fácil de fazer com que isto aconteça. Você só precisa provocar a liberação da oxitocina. Como? O modo mais fácil é demonstrar que *você* confia *nelas*. Quando você faz algo que demonstra que confia em determinada pessoa, é grande a probabilidade de que ela também venha a confiar em você.

Eis alguns exemplos de como demonstrar que você confia em alguém:

- Peça à pessoa que faça alguma tarefa importante que você costuma fazer sozinho. E não fique observando para ver se está tudo certo.
- Entregue-lhe as chaves do seu apartamento e peça-lhe que verifique se seus animais de estimação estão bem, ou que molhe suas plantas enquanto você está fora.
- Empreste-lhe o carro.
- Peça-lhe que faça uma apresentação em uma reunião importante.

Quando você toma uma atitude que denota sua confiança em alguém, a pessoa que está recebendo essa confiança libera oxitocina. E isto faz aumentar a probabilidade de ela confiar em você.



Estratégias

Estratégia 12: Para convencer uma pessoa a confiar em você, primeiro demonstre que confia nela. Quando ela confia em você, aumentam as chances de ela fazer o que você pedir.

SINCRONIZANDO O CÉREBRO DOS FALANTES COM O DOS OUVINTES

Você quer fazer um pedido a um colega de trabalho. Gostaria que ele trabalhasse com você em um projeto, embora isso signifique assumir tarefas extras. Como deve apresentar este pedido? De que maneira pode aumentar suas chances de receber um sim como resposta? Você deve ir à sala dele e conversar pessoalmente? Ou seria melhor mandar um e-mail?

A maioria dos especialistas em comunicação provavelmente lhe diria para ir até seu colega. Todos nós sabemos que a comunicação frente a frente é melhor do que uma mensagem. Se você for à sala dele, poderá dar início a

algumas risadas, o que irá conectá-los. Ele poderá ler a sua linguagem corporal (o que seria bom ou ruim, dependendo de sua capacidade de se comunicar através da linguagem corporal). Mas o verdadeiro motivo está além de tudo isso: o som de sua voz cria uma importante conexão.

Quando você ouve alguém falar, seu cérebro começa a trabalhar em sincronia com o falante. Greg Stephens (Stephens, 2010) colocou participantes de sua pesquisa em um aparelho de ressonância magnética e os fez ouvir gravações de outras pessoas conversando. Ele descobriu que, quando uma pessoa está ouvindo alguém falar, os padrões cerebrais do ouvinte e do falante começam a ficar parecidos, espelhando um ao outro. Há uma leve demora no processo, que corresponde ao tempo que leva para a comunicação ocorrer. Várias áreas diferentes se sincronizam. Ele também fez com que as pessoas ouvissem alguém falando em uma língua desconhecida. Nesse caso, os cérebros não entraram em sintonia.

No estudo de Stephens, quanto mais os cérebros entravam em sincronia, melhor o ouvinte entendia as ideias e mensagens do falante. Observando quais partes do cérebro estavam sendo ativadas, Stephens pôde identificar que as que estavam ligadas à previsão e à expectativa se ativavam. Quanto mais ativas, mais bem-sucedida era a comunicação.

As partes do cérebro que têm a ver com a interação social também estavam sincronizadas. Áreas envolvidas no processamento de informações sociais, que são vitais para uma comunicação bem-sucedida, estavam ativas, inclusive a capacidade de discernir as crenças, os desejos e os objetivos do outro.

Ouvir a voz de alguém é muito mais eficaz do que ler uma mensagem. Se você deseja convencer pessoas a fazer algo, é preciso que elas ouçam a sua voz, ainda que não seja pessoalmente.



Estratégias

Estratégia 13: Para convencer as pessoas a fazer algo, sincronize a sua comunicação diretamente com o cérebro delas. Elas precisam ouvir a sua voz.

QUANDO A COMPETIÇÃO FUNCIONA E QUANDO NÃO FUNCIONA

Costumamos ter certeza de que a competição motiva as pessoas a fazer

coisas. E isso pode mesmo acontecer. Mas pesquisas revelaram que há situações nas quais a competição é motivadora e situações nas quais não é.

A competição motiva os homens, mas não motiva as mulheres

Inúmeras pesquisas (Gneezy, 2003) demonstraram que meninos e meninas, ou homens e mulheres, competem de maneiras diferentes. A competição, em geral, melhora o desempenho dos meninos e dos homens (desde que não haja excesso de competidores – veja na próxima seção), mas nem sempre melhora o das meninas e mulheres. Se as mulheres concorrem com outras mulheres, ou as meninas com meninas, pode haver uma melhora, mas não costuma ser muito grande. E se mulheres competem contras homens, ou meninas contra meninos, as mulheres e meninas não demonstram nenhuma melhoria de desempenho.

A presença de menos competidores leva a um comportamento mais competitivo

Você já fez uma prova para entrar na universidade? Quantas pessoas havia na sala na ocasião? Que importância tem isso? Pesquisas realizadas por Stephen Garcia e Avishalom Tor (Garcia, 2009) revelaram que este fato pode ser muito importante.

Garcia e Tor compararam as notas dos testes de admissão em universidades norte-americanas dos alunos que fizeram a prova com muitas pessoas na sala com as dos que fizeram as provas com menor número de concorrentes no mesmo ambiente. Eles ajustaram as notas para controlar as diferenças entre verbas educacionais de cada região e outros fatores. Os alunos que fizeram a prova em uma sala com menos pessoas tiveram melhores notas.

A hipótese de Garcia e Tor para explicar esse fenômeno foi a de que a presença de menor número de competidores leva as pessoas (talvez inconscientemente) a sentir que podem ser as melhores, o que as faz se esforçarem mais. E, de acordo com a teoria, quando há mais competidores, é mais difícil posicionar as possibilidades de cada um, e, portanto, a motivação para ficar no topo da lista é menor. Eles chamaram isso de "efeito N", sendo que N representa qualquer número, como nas fórmulas matemáticas.

Competindo com 10 concorrentes versus competindo com 100

Em seguida, Garcia e Tor resolveram testar sua teoria em laboratório. Eles pediram a alguns estudantes que fizessem uma pequena prova e que o fizessem o mais rápida e corretamente possível. E disseram que os 20% que se saíssem melhor receberiam 5 dólares.

Os membros do Grupo A foram avisados de que estavam competindo com outros 10 alunos. Os do Grupo B foram informados de que estavam competindo com outros 100. Os participantes do Grupo A completaram a prova significativamente mais rápido do que os do Grupo B.

O mais interessante foi que não havia ninguém na sala com eles. Os participantes foram apenas informados de que havia outras pessoas fazendo a prova.

Se você quiser que homens façam algo, estabeleça uma competição com um pequeno número de outros homens. Se quiser que mulheres façam algo, evite colocá-las em competição – e não as faça competir com homens.



Estratégias

Estratégia 14: Use a competição com um pequeno número (menos de 10) de competidores apenas.

Estratégia 15: Não misture homens e mulheres em uma competição.

AS PESSOAS SEGUEM OS LÍDERES

Pesquisas em psicologia realizadas nos últimos 15 anos revelaram que as pessoas processam informações de maneira inconsciente e que tomam decisões inconscientes e muito rápidas (em menos de um segundo) sobre outras pessoas.

Se você planeja convencer alguns indivíduos a fazer algo, precisa que eles lhe atribuam, inconscientemente, o status de líder. Há muitas coisas que você pode fazer para ser visto como um líder.

As pessoas seguem um líder com quem se identificam

No início dos anos 1960, Stanley Milgram (Milgram, 1963) realizou experimentos sobre a psicologia da obediência. Os participantes do estudo achavam que estavam fazendo um experimento sobre aprendizado e punição. Eles foram instruídos a aplicar choques em um indivíduo que estava em outra

sala, caso ele respondesse a algumas perguntas de forma incorreta. Na verdade, o tal indivíduo fazia parte do experimento e não estava recebendo choque algum.

Cada vez que o "aprendiz" desse uma resposta errada, os participantes deveriam aumentar a voltagem do choque. Os participantes não podiam ver o "aprendiz", mas podiam ouvir seus protestos toda vez que recebia um choque. À medida que a voltagem aumentava, o "aprendiz" gritava mais, muitas vezes dizendo coisas do tipo "Pare! Por favor, pare!". Até que nos níveis de voltagem mais altos, o "aprendiz" permanecia em silêncio, como se tivesse desmaiado ou perdido a consciência.

O bombardeio ético de Milgram

Os experimentos de Stanley Milgram detonaram um bombardeio sobre a ética de trabalhar com voluntários. Anos depois, uma das pessoas que participaram do estudo de Milgram relatou ter sofrido danos psicológicos a longo prazo ("Que tipo de pessoa sou eu, que aplica choques em outro ser humano?"). Desde então, os experimentos psicológicos, na maioria dos países, precisam seguir determinadas orientações para evitar danos aos participantes.

Milgram estava tentando entender até onde as pessoas iriam contra seu próprio código moral para infligir dor em outra pessoa se uma figura de autoridade as mandasse fazê-lo. Antes de começar os experimentos, Milgram pediu que colegas e alunos de psicologia de Yale (onde o estudo foi conduzido) calculassem quantas pessoas aumentariam a voltagem até o máximo (30 vezes a voltagem inicial) se uma autoridade, usando um jaleco em um laboratório, lhes dissesse para fazê-lo. A estimativa foi de 1% a 2%. No experimento, porém, dois terços dos participantes chegaram ao nível máximo, mesmo com o (falso) estudante na sala ao lado gritando "Por favor, pare!".

Desde os anos 1960, a maioria dos psicólogos se refere a esse estudo como um exemplo de obediência à autoridade. Entretanto, em 2012 Alexander Haslam e Stephen Reicher reanalisaram os dados do estudo. Eles argumentaram que o resultado estava mais relacionado à identificação com um grupo do que à obediência à autoridade. As pessoas que se identificaram com o aprendiz durante o experimento se recusaram a provocar os choques. Os que se identificaram com a "autoridade" tenderam a provocar os choques

(Haslam, 2012).

Quando nos identificamos com um grupo, temos muito mais disposição para seguir as crenças e atitudes desse grupo e tendemos a obedecer as ordens de seu líder. Se você associar um líder dominante e a identificação com um grupo, será muito mais fácil convencer as pessoas a fazer algo.

Antes de pedir às pessoas que façam alguma coisa, envolva-as em uma atividade que provoque um sentimento de identidade com o grupo do qual você faz parte ou que representa. Por exemplo, você pode usar uma das técnicas de criação de vínculo que já descrevemos neste capítulo. Uma vez que as pessoas criem um vínculo e sintam que formam um grupo, estabeleça a si mesmo como líder usando uma ou mais das técnicas que se seguem.

Transmita liderança com sua linguagem corporal

Hannah vai falar com sua equipe sobre um novo processo de trabalho que deseja que todos sigam. Ela chama o grupo para uma reunião. É importante que eles adotem as novas ideias e ela está nervosa com a possível reação do grupo.

Quando a reunião começa, ela fica de pé atrás de uma mesa, com os ombros curvados, e não estabelece contato visual. Quando começa a falar, levanta os olhos rapidamente e então volta a olhar para o laptop e cruza os braços. Ela pode não perceber, mas está enviando a mensagem de que está muito nervosa. Ela não inspira confiança.

A maneira como você caminha e fica de pé, as expressões faciais e o contato visual, ou a falta dele, comunicam se você está nervoso, confiante, excitado, etc. Decida que impressão deseja passar e em seguida pense sobre como a sua linguagem corporal pode transmitir essa impressão. As pessoas *querem* um líder forte. Se sua linguagem corporal exalar confiança, os ouvintes serão inspirados a segui-lo.

Além da primeira impressão, as pessoas continuam, inconscientemente, a interpretar e reagir às suas posições corporais durante toda a conversa.

Preste atenção ao ângulo de sua postura

Para transmitir autoridade e confiança, olhe as pessoas nos olhos. Para transmitir colaboração, incline-se ligeiramente na direção da pessoa com quem estiver falando. Não deixe nenhuma barreira entre vocês dois. A pessoa

precisa enxergar o seu corpo para confiar em você. Mostrar o seu corpo transmite confiança, segurança e autoridade.

Dedique um tempo a "ajustar" seu corpo

Antes de pedir a alguém que faça algo, "ajuste" o seu corpo. Olhe de frente para a pessoa, ou grupo, com quem estiver falando. Com postura firme, fique de pé, dividindo o peso do corpo por ambos os pés, olhe para a pessoa ou pessoas, faça contato visual, respire fundo e comece. Vai parecer que um tempo enorme passou sem nenhuma palavra, mas não é essa a impressão que a outra pessoa terá.

Preste atenção à posição de sua cabeça

Falar cara a cara com alguém inclinando a cabeça denota interesse no falante e no que ele está dizendo, mas também pode demonstrar submissão. Se quiser transmitir autoridade e confiança, evite inclinar a cabeça.

Equilibre seu peso sobre os dois pés

Equilibrar-se firmemente sobre os dois pés denota que você é estável e confiante. Colocar o peso sobre um dos pés ou apoiar-se em algo como uma mesa ou cadeira corrói sua autoridade e sua confiança em si mesmo.

Não fique remexendo o corpo

Há pouco tempo, fui palestrante, com outros participantes, em uma conferência. Um homem cujas palavras eu estava ansiosa para ouvir levantouse para falar. Ele é muito conhecido em seu campo de trabalho, mas eu nunca o havia visto se apresentar.

A palestra foi muito boa; no entanto, não consegui me concentrar nela porque, durante todo o tempo, ele repetia um pequeno movimento: dava um passo à frente com um pé e um para trás com o outro, como uma ligeira dança. Essa maneira constante de se mexer desviava a atenção.

Os movimentos repetitivos se apresentam de várias formas. Algumas pessoas balançam as chaves no bolso, tamborilam os dedos ou batem levemente o pé. Isso transmite a ideia de nervosismo, tédio ou impaciência. Alguém que se remexe não pode ser um líder.

Lidando com o nervosismo

Haverá momentos em que você se sentirá nervoso ao pedir a alguém que faça algo. Ficar um pouco nervoso pode até ser positivo, pois o manterá alerta e animado. Mas o nervosismo excessivo é ruim. O nervosismo é contagioso. Se você fica nervoso, perde a confiança dos outros e a posição de líder.

Os músculos e as emoções são uma via de mão dupla. Quando você sente determinadas emoções, seu corpo demonstra esses sentimentos. Por exemplo, se você se sente triste, seus ombros se curvam, os músculos de sua boca se movem para baixo e você não se mantém numa postura ereta. Mas você já percebeu que o inverso também é verdadeiro? Quando você se coloca reto e sorri, seu humor melhora. Pesquisas feitas por Pablo Briñol (Briñol, 2009) demonstram que, quando as pessoas assumem posturas de confiança, elas se sentem mais confiantes. Uma boa leitura sobre linguagem corporal é *A linguagem corporal dos líderes*, de Carol Kinsey Goman.

Antes de começar uma conversa na qual vai pedir algo a alguém, vá para outra sala ou um corredor e trabalhe a sua postura corporal. Respire profundamente, fique reto e conserve a cabeça erguida também.

Se você assumir uma postura corporal de autoconfiança, irá se sentir mais confiante.



S Estratégias

Estratégia 16: As pessoas tendem a fazer o que você quer que elas façam quando o consideram um líder. Para ser visto como um líder, você deve demonstrar confiança através de sua postura corporal.

O QUE VOCÊ DIZ COM AS MÃOS?

Você já assistiu a um vídeo de si mesmo conversando com alguém? Se pudesse se ver conversando normalmente com alguém, o que seus gestos com as mãos "diriam"?

Observe as pessoas conversando e gesticulando. Algumas usam gestos com as mãos que combinam bem com o que falam. Outras fazem gestos exageradamente largos que podem desviar a atenção do ouvinte. E há aquelas que quase não usam as mãos. Não importa a qual categoria você pertença, é importante estar atento aos seus gestos de mãos e, quem sabe, praticar e incluir alguns:

- Não utilizar nenhum gesto denota falta de interesse. Assegure-se de que as pessoas com quem você conversa possam ver as suas mãos. Se não puderem vê-las, será difícil conquistar a confiança delas.
- Mãos abertas com as palmas para cima indicam que você está pedindo algo da plateia.
- Mãos abertas com as palmas em um ângulo de 45 graus indicam que você está sendo honesto e franco.
- Mãos abertas com as palmas para baixo indicam que você tem certeza do que está falando.
- Mãos a um ângulo de 90 graus e dedos juntos indicam que você tem confiança e conhecimento sobre o que está dizendo.
- Mãos tocando o rosto, cabelos ou pescoço o fazem parecer nervoso ou hesitante, assim como mãos agarradas uma à outra na frente do corpo.
- Ficar em pé com as mãos nos quadris indica agressividade. Há momentos em que isso pode ser apropriado por exemplo, em uma negociação –, mas pense duas vezes antes de usar esta postura.

Gestos com as mãos podem ter significados culturais

Há alguns anos, fui palestrante em uma conferência em Lisboa. Era a minha primeira vez no país e logo fiquei apaixonada pelos pastéis de Belém, que fazem a fama da cidade.

Certa manhã, fui a uma confeitaria e pedi dois pastéis. E o fiz levantando dois dedos, num gesto semelhante ao de "vitória" ou "paz" nos Estados Unidos. O atendente colocou três pastéis em uma caixa. Mais tarde, fiquei sabendo que o gesto correto para "dois" teria sido levantar o polegar e o indicador. Embora meu polegar não estivesse aparecendo, a pessoa atrás do balcão achou que eu tivesse pedido três.

Tive sorte por não ter me metido em mais problemas na confeitaria além de receber um doce a mais. Muitos gestos com as mãos não são universais. Se você estiver falando com pessoas de outro país ou cultura, com os quais você não tenha familiaridade, pesquise um pouco para descobrir quais gestos podem ser mal interpretados, não compreendidos ou mesmo ofensivos.

Não há problema em, de vez em quando, usar gestos com as mãos que sejam mais amplos do que seu corpo para indicar algo específico. Por exemplo, se você estiver falando de uma grande mudança em sua empresa, suas mãos podem se estender além do seu corpo. Mas, se todos os seus gestos forem assim, passarão a impressão de que você é caótico ou descontrolado.

Estratégia 17: Para ser persuasivo, seus gestos com as mãos devem corresponder ao que você estiver dizendo.

SEU ROSTO E SEUS OLHOS TAMBÉM FALAM

Existe uma parte especial do cérebro que presta atenção aos rostos. Ela é chamada de área fusiforme da face (AFF). A AFF fica na parte emocional do cérebro. Seu rosto transmite importantes informações emocionais às pessoas com quem você está conversando. Seu rosto e o movimento dos seus olhos afetam a sua mensagem.

Expressões faciais inconscientes

Você já observou com bastante atenção os apresentadores de noticiários na TV? Eles sempre têm um discreto sorriso, mesmo quando anunciam notícias tristes ou ruins. Isso não é algo que vem naturalmente; precisa ser treinado até que se torne automático.

Experimente este exercício: prepare algumas frases para uma conversa que você possa ter com alguém a quem vá pedir algo. Memorize as palavras para não ter que olhar suas anotações. Agora, fique diante de um espelho e diga as frases como se estivesse conversando com a pessoa. A menos que você esteja contando uma história engraçada, é provável que sua expressão no espelho seja um tanto sombria.

É fácil nos esquecermos de que nosso rosto mostra inúmeras expressões e que podemos não ter consciência delas. Quando você vai pedir a alguém que faça algo, é provável que esteja pensando muito sobre aquilo e, portanto, tenderá a franzir a testa; ou talvez você fique nervoso, esqueça o que ia dizer e demonstre pânico. A pessoa com quem você estiver falando reagirá às suas expressões faciais.

Eis aqui algumas expressões faciais e movimentos dos olhos aos quais prestar atenção:

- Piscar demais. Pode ser um sinal de nervosismo. Pode comunicar que você está desconfortável. Também pode ser interpretado como um sentimento de atração pela pessoa para quem você está olhando.
- Fixar os olhos. Olhar diretamente para alguém durante a conversa

demonstra que você está interessado e atento. Por outro lado, fixar os olhos em um indivíduo por um tempo longo demais indica que você o está ameaçando.

- Desvio frequente do olhar. Isso comunica que você está nervoso ou mentindo.
- Morder o lábio inferior ou ambos. Expressa preocupação, insegurança e medo.
- Olhos muito abertos e sobrancelhas ligeiramente levantadas. Significa vigilância e interesse.



Estratégias

Estratégia 18: Você será mais persuasivo se olhar diretamente para a pessoa, com um leve sorriso nos lábios.

VOCÊ COMUNICA SIGNIFICADO COM SEU TOM DE VOZ

Se alguma vez você já esteve em um país cuja língua não falava e ouviu pessoas conversando, pode ter ficado surpreso ao se ver acompanhando e percebendo o sentido da conversa, mesmo sem entender as palavras. O campo da paralinguística estuda a comunicação vocal que acontece além das palavras que são ditas.

Pense nisso por um instante. Você pode dizer "Essa nova formação da equipe vai funcionar muito bem" de várias maneiras. Pode ser com entusiasmo, com sarcasmo ou com tédio. A maneira como você usa a frase transmite tanto significado quanto as próprias palavras. Aqui estão algumas ideias sobre as quais refletir:

- Varie o tom e o volume de sua voz de acordo com o significado do que estiver dizendo. Se você falar sempre nos mesmos tom e volume, soará tedioso e denotará falta de emoção ou paixão pelo assunto.
- Combine a paralinguística com a mensagem. Se for entusiasmado ou apaixonado por uma ideia, transmita essa paixão falando um pouco mais alto, mais rápido e com maior variedade de tons.
- Fale alto o suficiente para que sua plateia o ouça. Falar muito baixo transmite timidez e nervosismo.
- Pronuncie todas as palavras. Preste especial atenção aos finais das

- palavras e das frases. As pessoas tendem a cortar essas partes. Uma boa articulação denota confiança e autoridade.
- Pense em usar pausas. Se você ficar nervoso, tenderá a falar cada vez mais depressa e com menos pausas. Faça uma pausa antes e outra depois de uma afirmativa importante ou de uma pergunta. Seu silêncio pode ser tão importante quanto suas palavras.



Estratégia 19: Para estimular alguém a fazer algo, comunique-se com energia e entusiasmo.

O HÁBITO FAZ O MONGE

Você provavelmente já ouviu as expressões "a roupa faz o homem" ou "vestida para o sucesso". As pesquisas têm confirmado a veracidade destes dois ditos populares.

Monroe Lefkowitz, Robert Blake e Jane Mouton (1955) fizeram um experimento no qual um homem atravessava a rua no sinal vermelho. Quando ele estava usando um terno, o número de pedestres que o seguiam era 3,5 vezes maior do que quando ele usava calça e camisa. Ternos transmitem autoridade.

Em um estudo de Leonard Bickman (Bickman, 1974), um voluntário parava uma pessoa na rua, apontava para um parceiro a 15 metros dali e dizia a ela: "Está vendo aquele cara ali, perto do parquímetro? Ele precisa colocar mais uma moeda e não tem uma moeda de 10 cents. Dê a moeda a ele!" Em seguida, ia embora.

O "cara ali" era parte do experimento. Quando o voluntário que dava a ordem estava de uniforme – por exemplo, um uniforme de guarda –, a maioria o atendia e entregava o dinheiro para pôr no parquímetro. Quando ele estava usando roupas comuns, a ajuda caía para menos da metade.

Caberá a você decidir se deve se vestir para denotar autoridade ou semelhança. A regra de como se vestir em posição de autoridade é estar pelo menos um grau acima das pessoas com quem estiver conversando. Se for mais importante ser visto como um "membro do grupo", vista-se de maneira a ser semelhante aos outros.

Estratégia 20: Para convencer alguém a fazer algo, você precisa vestir-se como essa pessoa, para fazer uso da semelhança, ou um grau acima dela, para fazer uso da autoridade.

COMO SE TORNAR O LÍDER EM POUCOS SEGUNDOS

Cameron Anderson e Gavin Kilduff (Anderson, 2009) pesquisaram as decisões em grupo. Eles formaram grupos de quatro alunos cada e pediram que resolvessem problemas matemáticos do GMAT (um teste padronizado para a admissão em cursos de MBA nos Estados Unidos). O uso de problemas padronizados de matemática permitiu que os pesquisadores avaliassem como os grupos chegavam a uma resolução. Além disso, eles puderam comparar a competência de cada membro de acordo com sua pontuação em matemática nos exames de admissão para a faculdade.

Os pesquisadores filmaram as conversas dos grupos durante a resolução dos problemas para revê-las mais tarde e decidir quem havia atuado como líder de cada grupo. Eles pediram a vários observadores que assistissem aos vídeos para verificar se havia um consenso sobre quem atuara como líder. Também pediram aos grupos que identificassem quem havia sido o seu líder. Todos concordaram em relação ao líder de cada grupo.

Anderson e Kilduff estavam interessados em determinar por que os líderes se tornaram líderes. Antes de os grupos serem formados, todos preencheram um questionário para medir o nível de domínio de cada um. Como você já deve imaginar, todos os líderes tiveram notas altas nesse quesito. Mas isso ainda não explicava como eles se tornaram líderes. Eles haviam tirado as melhores notas no exame de admissão para a faculdade? (Não.) Eles ameaçaram os outros membros para que os deixassem ser líderes? (Não.)

A resposta surpreendeu os pesquisadores: os líderes falaram primeiro. Para 94% dos problemas, a resposta final do grupo foi a primeira resposta a ser sugerida; e as pessoas com personalidade dominante foram sempre as primeiras a falar.

As pessoas ouvirão o líder e se mostrarão mais dispostas a fazer o que ele propuser. Se você quiser ser o líder e se quiser que as pessoas façam algo, assegure-se de ser o primeiro a falar.



Estratégia 21: Fale primeiro e você será visto como líder. Quando você for o líder, terá mais possibilidades de convencer alguém a fazer o que você quer.

3 HÁBITOS

Independentemente do fato de você perceber ou não, grande parte de seu comportamento diário é composto de hábitos. São ações automáticas. Você as executa todos os dias, da mesma maneira, sem pensar.

Suas experiências conscientes de tentar mudar seus hábitos podem não ter sido positivas. Talvez você tenha tentado, sem sucesso, fazer mais exercícios físicos ou parar de fumar. Você acha difícil adquirir um novo hábito ou livrar-se de outro? Se for o caso, deve estar se perguntando por que eu sugeri trabalhar com hábitos como forma de convencer alguém a fazer o que você quer.

Os hábitos podem ser difíceis de adquirir e de mudar, mas, se você entender como eles são formados, verá que há coisas muito simples capazes de tornar essa renovação e essa mudança relativamente fáceis.

Na verdade, há dois motivos pelos quais entender e trabalhar com hábitos é de grande valor se você quiser convencer alguém a fazer alguma coisa:

- 1. Como os hábitos são automáticos, se você conseguir que as pessoas criem um novo hábito e que esse hábito seja algo que você deseja que façam, é grande a chance de elas repetirem esse comportamento automaticamente por um longo tempo sem que você precise fazer mais nada.
- 2. Se você conhecer alguns dos hábitos atuais de uma pessoa, pode associar um novo hábito aos já existentes.

A CIÊNCIA DOS HÁBITOS

Em *O poder do hábito* (Duhigg, 2012), Charles Duhigg fala sobre as últimas descobertas sobre os hábitos. Ele explica como eles são formados e os liga a gatilhos, rotinas e recompensas.

Quando uma pessoa forma um hábito, existe um gatilho que o dispara; e então há uma rotina do hábito, que acontece automaticamente e que é seguida de uma recompensa, que tem a ver com o objetivo do hábito.

A recompensa fortalece o hábito e o prepara para acontecer outra vez, assim que o gatilho aparecer:

Gatilho - Rotina - Recompensa

Em seu livro, Duhigg representa o esquema acima como um círculo, conectando a recompensa (de volta) ao gatilho.

Analisemos um exemplo bem simples: a maioria das pessoas segue um conjunto de rotinas ou hábitos ao acordar. Eis aqui uma de minhas rotinas matinais:

- Escovo os dentes.
- Passo o fio dental.
- Penteio o cabelo.

Eu sigo outra rotina todas as manhãs:

- Verifico meus e-mails.
- Verifico minha programação do dia.

E aqui está minha rotina para o café da manhã:

- Fervo água para fazer o café (uso o coador, e não uma cafeteira).
- Coloco um ovo para cozinhar.
- Preparo algumas torradas.

A sua rotina pode ser diferente, mas, como todos nós, você também tem rotinas para as centenas de coisas que faz durante o dia:

- Como sai de casa para o trabalho.
- Como dirige ou caminha até o trabalho.

- Como se acomoda ao chegar ao trabalho.
- Como limpa sua casa.
- Como lava as roupas.
- Como compra um presente para alguém da família.
- Como e onde faz exercícios.
- Como lava os cabelos.
- Como e quando molha as plantas.
- Quando e onde leva o cachorro para passear.
- Quando e com que alimenta o gato.
- Os rituais que faz para colocar as crianças para dormir.

Todos nós temos hábitos. Para a maioria das pessoas, durante a maior parte do tempo, os hábitos são criados de maneira inconsciente e executados de forma automática. Os hábitos nos ajudam a fazer as muitas coisas necessárias e desejadas em nossas vidas. Por ser realizado sem que seja necessário pensar, o hábito liberta os processos do pensamento para trabalhar em outras coisas. É um truque que nossos cérebros desenvolveram para que sejamos mais eficientes.



Estratégias

Estratégia 22: Para levar pessoas a fazer algo automaticamente, por um longo tempo, faça-as criar um novo hábito ou mudar um preexistente.

COMO OS HÁBITOS SÃO FORMADOS

Se você entender como os hábitos são formados, poderá descobrir como fazer com que as pessoas criem novos hábitos relacionados a algo que você queira que façam. Os hábitos são *executados* automática e inconscientemente, mas é interessante notar que também podemos *criá-los* inconscientemente. Nós criamos a maioria de nossos hábitos sem nos dar conta de que o estamos fazendo.

Por exemplo, digamos que um de seus hábitos seja tomar um leve desjejum em casa, com café e torradas, todas as manhãs. Certo dia, o despertador não toca e você está atrasado para o trabalho; então faz tudo depressa ou pula um de seus hábitos regulares. Uma das rotinas que você pula

nesse dia é o café da manhã – não daria tempo. A caminho do trabalho, você compra um café e uma fatia de bolo numa padaria para levar ao trabalho ou comer no carro.

Alguns dias depois, tudo se repete – você precisa comprar outro despertador! Mas não tem problema; você vai parar na mesma padaria e comprar café e bolo outra vez.

No dia seguinte, você acorda na hora certa. Você não está atrasado, mas decide pular o café da manhã em casa e parar na mesma padaria e comprar café e bolo. Agora, o hábito está formado. O que você fez foi interromper o hábito antigo. Lembre-se do ciclo de Duhigg:

Gatilho → Rotina → Recompensa

Eis aqui o velho hábito:

Descer as escadas → Preparar o café da manhã → Comer

Agora, você tem um hábito novo:

Jrà padaria → Comprar café e bolo → Comer

Se você quer convencer as pessoas a fazer algo e elas têm um hábito já estabelecido, é preciso interromper esse velho hábito e criar um novo. Mais especificamente, no caso de hábitos formados de maneira inconsciente, você terá que criar um novo ciclo de $Gatilho \rightarrow Rotina \rightarrow Recompensa$ para substituir um ciclo preexistente de $Gatilho \rightarrow Rotina \rightarrow Recompensa$.

Digamos que você seja advogado de um pequeno escritório de advocacia. Você tem uma recepcionista, Zoe, que sempre deixa a mesa desarrumada no fim do dia. Ela tem o hábito de deixar tudo para a última hora.

Todos os dias, quando uma das assistentes, Jodi, vai embora, ela vai até Zoe e diz: "Até amanhã!" É aí que Zoe se dá conta de que está atrasada para pegar o ônibus. Ela sai correndo porta afora, deixando a papelada espalhada pela mesa.

Algumas vezes, você recebe clientes de manhã bem cedo, antes de Zoe chegar para limpar a bagunça que largou para trás. Você não gosta que os

clientes vejam tamanha desorganização. Você já pensou em mudar Zoe para uma sala no fim do corredor, mas não daria certo. Ela precisa estar perto da porta de entrada da firma. Isso significa que todo mundo que entra vê o caos sobre sua mesa.

Você já tentou conversar com Zoe para que preste mais atenção ao relógio e passe algum tempo organizando a mesa antes de sair, mas, por mais que você fale, ela nunca muda.

Inconscientemente, Zoe criou um hábito:

Gatilho → Rotina → Recompensa

Eis aqui o hábito:

Ouvir "Até amanhã!" → Agarrar a bolsa e sair → Pegar o ônibus cedo para chegar antes do marido

Você quer interromper esse hábito e substituí-lo por um novo. Você quer que a nova rotina seja ela dedicar alguns minutos para arrumar a mesa antes de sair:

Gatilho → Arrumar a mesa → Recompensa

Você precisa de um novo gatilho e de uma nova recompensa.

Vamos tratar da recompensa em primeiro lugar.

Zoe já havia mencionado que não passa tempo suficiente com você para resolver a papelada e as decisões a serem tomadas. Portanto, mais tempo com você seria uma recompensa. E ela adoraria pegar o ônibus mais cedo – essa também poderia ser uma recompensa. Você pode usar a primeira ou usar ambas ao mesmo tempo:

Gatilho \rightarrow Arrumar a mesa \rightarrow 30 minutos para resolver a papelada e as decisões com o chefe

Ou

Gatilho → Arrumar a mesa → 30 minutos para resolver a papelada e as decisões com o chefe, sair 15 minutos antes e pegar o

ônibus mais cedo

Agora, você precisa escolher um gatilho. Sugiro que comece usando a si mesmo como gatilho. Cerca de uma hora antes do horário de Zoe sair, diga: "Zoe, já são 4 horas?" Ela olha para o relógio e diz que sim. "Por que você não arruma a sua mesa e vem até aqui para conversar comigo por 30 minutos e rever a papelada sobre a qual estava me perguntando?" Talvez você tenha que esperar enquanto ela arruma a mesa para ter certeza de que ela o fez.

Em seguida, você passa 30 minutos com ela e diz: "Por hoje é só. Está um pouco cedo, mas sua mesa já está toda arrumada, então por que você não sai um pouquinho antes hoje e pega o ônibus mais cedo?"

Observe que Jodi não teve a chance de passar e dizer "Até amanhã!", porque ainda não está na hora. Isso significa que você quebrou o gatilho para o antigo hábito.

Agora, você tem a possibilidade de um novo hábito:

Gatilho	\rightarrow	Rotina	\rightarrow	Recompensa
Chefe diz: "Zoe, já são	\rightarrow	Arrumar a mesa	\rightarrow	Passar 30 minutos com o chefe resolvendo assuntos pendentes
4 horas?"				e sair um pouquinho mais cedo

Você substituiu um antigo hábito, criado inconscientemente, por um hábito consciente, para começar. O novo hábito vai acabar se tornando inconsciente.

Sugiro que você repita o ciclo como foi descrito acima por cerca de uma semana e, em seguida, mude o gatilho. Depois de uma semana dizendo "Zoe, já são 4 horas?" todos os dias, faça com que o alarme do computador de Zoe toque às 4 horas diariamente, para que ele se torne o gatilho. Dessa maneira, você não precisa ser sempre o gatilho. Mas ainda deve verificar se a mesa está arrumada por mais uma ou duas semanas antes de fechar o ciclo com a reunião.



Estratégia 23: Para levar uma pessoa a criar um novo hábito, descubra um gatilho e uma recompensa.

COMO ENVOLVER INTENCIONALMENTE O INCONSCIENTE

No exemplo anterior, Zoe não se propôs a mudar seu próprio comportamento. Como os hábitos são executados de forma inconsciente, é fácil criá-los também inconscientemente.

Mas e quanto aos hábitos conscientes? É possível levar as pessoas a intencionalmente mudar seus hábitos? É possível, mas você ainda terá que envolver o inconsciente.

Mudar um hábito apenas com o pensamento intencional e consciente pode ser muito difícil. Todos nós já tentamos, em algum momento, mudar nossos próprios hábitos de forma consciente e intencional, mas nem sempre obtivemos sucesso. É preciso envolver o inconsciente se quisermos que o hábito se torne automático.

Vou usar uma história pessoal para demonstrar como isso funciona. Sou uma pessoa que se exercita com regularidade para permanecer saudável e aliviar o estresse. Mas não posso dizer que sinto prazer em fazer exercícios.

Entretanto, meus amigos e familiares ficaram maravilhados quando, há pouco tempo, comecei a correr. Eu não apenas comecei a correr, mas o faço dia sim, dia não e raramente perco um dia. E não apenas comecei a correr, mas fico feliz ao fazê-lo – tenho prazer em correr. O que aconteceu?

Como passei de uma pessoa que se exercitava moderadamente porque sabia que era importante a uma pessoa que corre durante uma hora, várias vezes na semana, e adora? Foi porque, no Ano-Novo, tomei a resolução de me exercitar mais? Foi porque fiz, milhares de vezes, afirmações do tipo "Eu amo correr"?

Não. Na verdade, grande parte disso não foi intencional.

Eu estava visitando uma amiga na Inglaterra e ela me contou que usava um aplicativo no iPhone chamado "Couch to 5K" (Do sofá a 5 quilômetros). Achei interessante e baixei o aplicativo para experimentar. Estou sempre procurando novidades tecnológicas.

O aplicativo "conversa" com você, dizendo-lhe o que fazer. Ele começa de uma forma bem fácil, intercalando caminhadas e corridas. Uma voz fala exatamente o que você deve fazer e o que está acontecendo ("Comece a correr" ou "Desacelere e caminhe" ou "Você já chegou à metade do caminho").

Em cada série de exercícios há um aumento no tempo de corrida versus tempo de caminhada até que, em nove semanas, você está correndo 5

quilômetros.

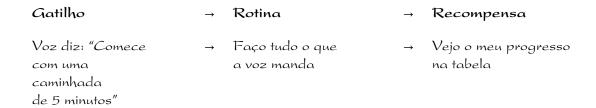
Enquanto usa o aplicativo, você pode ver seu progresso em pequenas tabelas e gráficos. Pode ver como uma série está progredindo enquanto a executa, assim como seu progresso em geral.

O aplicativo faz uso de fatores cruciais para induzir as pessoas a criar hábitos novos e conscientes. Eles são tão cruciais que eu os chamo de "segredos".

- O segredo número 1 é que é preciso haver etapas progressivas para a pessoa seguir.
- O segredo número 2 é que, uma vez que a pessoa decida experimentar o processo, não deve haver outras decisões a serem tomadas. O indivíduo precisa ser tirado de todo o processo decisório. No aplicativo "Couch to 5K", iniciá-lo é a única decisão que você toma. Todo o resto (quanto tempo correr, até onde chegar, em que momento correr e em que momento andar, durante quanto tempo aquecer, quanto tempo desacelerar) é decidido pelo aplicativo. Ele decide tudo por você.
- O segredo número 3 é que a pessoa pode enxergar o progresso em direção ao objetivo. É especialmente importante que o indivíduo possa ver quanto falta para terminar (ver <u>Capítulo 5</u>, "Recompensas e punições", para mais informações sobre este conceito).

Se estes três segredos estiverem presentes, o hábito se torna mais fácil e natural de ser iniciado e continuado.

O aplicativo formou um ciclo e criou um hábito:



Quando atingi nove semanas do programa, fiquei triste. Então comprei o aplicativo "Couch to 10K" e comecei tudo de novo!

Estratégia 24: Para estimular a criação de um novo hábito, quebre o comportamento desejado em pequenos passos.

Estratégia 25: Para levar as pessoas a começar um novo hábito, facilite a criação da rotina o máximo que puder, eliminando a tomada de decisões.

Estratégia 26: Para levar as pessoas a manter a nova rotina e o novo hábito, mostre o progresso e os resultados. Os hábitos precisam de muito feedback sobre o que está acontecendo.

Você não pode criar um hábito para outra pessoa – ela precisa começar a rotina. Mas você pode fornecer o gatilho inicial. Pode fornecer uma estrutura, por exemplo: aplicativos, softwares, mídias, planilhas e gráficos que dividam a rotina em pequenos passos. Você pode automatizar a rotina para que não seja necessário tomar decisões. E pode oferecer aquele feedback crucial sobre o progresso do indivíduo e quanto falta para a rotina terminar e chegar à recompensa do ciclo *Gatilho* → *Rotina* → *Recompensa*.

COMO CRIAR UM NOVO HÁBITO EM MENOS DE UMA SEMANA

Eu costumava pensar que era difícil criar novos hábitos. Na verdade, em alguns de meus livros cheguei a incluir seções sobre como é necessário um longo tempo para a criação de um novo hábito. Citei um estudo de Phillippa Lally (Lally, 2010) mostrando que o tempo médio para a formação de um hábito é de 66 dias, com uma variação de 18 dias para hábitos mais fáceis e 254 para os mais complexos.

Há pouco tempo, porém, tive uma experiência que me levou à conclusão de que não é preciso muito tempo para criar um hábito *se* você conhecer como eles funcionam e aplicar esse conhecimento. O que me fez mudar de ideia? Eu me inscrevi no programa "3 Tiny Habits" (3 hábitos pequeninos), de B. J. Fogg.

Fogg dedicou-se a estudos para entender o que convence as pessoas. Ele apresenta uma pequena experiência que você pode tentar fazer no site www.tinyhabits.com.

Talvez você pense, como eu pensava, que é difícil criar um novo hábito. Mas você pode criar, com facilidade, três pequenos novos hábitos em apenas uma semana. Fogg lhe dá uma semana, mas eu descobri que em três dias os hábitos se estabelecem firmemente. No momento em que escrevo isto, já se

passaram meses e continuo praticando os três hábitos, todos os dias, como um relógio.

Como é possível? Isso não vai de encontro ao conhecimento convencional sobre hábitos? O segredo está na ancoragem. Nós sabemos que os hábitos já existentes são automáticos e poderosos. Por que não usá-los? Por que não pegar carona em um hábito existente e adicionar algo para criar um novo hábito?

Primeiramente, Fogg pede que você identifique um pequeno hábito que deseja criar. Ele insiste para que seja algo bem pequeno e fácil de fazer. Um dos que escolhi foi beber meio copo de água assim que acordasse. Eu não ingeria água suficiente e achei que seria um bom hábito para começar. A rotina específica que eu ia criar era:

Beber meio copo de água e encher o copo outra vez.

Para ter certeza de que seria fácil, mantive um copo de água em meu quarto.

O passo seguinte foi escolher uma âncora. Uma âncora é um gatilho de um hábito que você já tem. Todas as manhãs eu me levanto e tomo um remédio para a tireoide. Esse é um hábito já estabelecido.

Então essa foi a minha âncora para o novo hábito que queria criar. Durante uma semana, todos os dias, depois de tomar minha medicação, eu bebia meio copo de água, enchia o copo outra vez e colocava-o de volta no mesmo lugar, deixando-o pronto para o dia seguinte.

Gatilho existente	\rightarrow	Rotina existente se torna novo gatilho	\rightarrow	Nova rotina
Levantar da cama	\rightarrow	Tomar remédio se torna novo gatilho	\rightarrow	Beber meio copo de água e encher o copo

Você ancora o novo hábito em outro já existente. Tudo se torna automático e natural. Agora tenho três novos hábitos que não tinha antes. Levei três dias para estabelecê-los.

Fogg o faz adquirir três novos hábitos. Beber água foi um deles; os outros

dois que escolhi foram:

- Passar hidratante nas mãos e no rosto todas as manhãs.
- Fazer uma lista de três tarefas que quero executar naquele dia, de manhã cedo, antes de me distrair com o trabalho e me esquecer de fazer a lista.

Sei que não são hábitos de grande relevância, mas a ideia é aprender como usar a ancoragem e entender quão fácil é criar um novo hábito a partir de um preexistente.

Para acrescentar estes dois novos hábitos, tive que encontrar outros nos quais ancorá-los. Para o hidratante, usei o hábito de escovar os dentes – que já está estabelecido e sobre o qual não preciso pensar.

Gatilho existente	\rightarrow	Rotina existente se torna novo gatilho	\rightarrow	Nova rotina
Acordar	\rightarrow	Escovar os dentes se torna novo gatilho	\rightarrow	Passar o hidratante

Para a lista de três tarefas que quero fazer no dia, usei como âncora o hábito de verificar meus e-mails. Todas as manhãs verifico meus e-mails. Esse é um hábito já estabelecido.

Gatilho existente	\rightarrow	Rotina existente se torna novo gatilho	\rightarrow	Nova rotina
Sentar diante do computador no início do dia	\rightarrow	Verificar os e-mails se torna novo gatilho	\rightarrow	Fazer lista das três tarefas mais importantes quequero realizar no dia

Fiquei realmente impressionada. Depois de anos pensando que a aquisição de novos hábitos levava meses, eu havia adquirido três em poucos dias. É claro que eram hábitos fáceis e simples; e é esse o ponto. Os hábitos que praticamos com facilidade e sem esforço são pequenos hábitos que

podemos ancorar em outros mais enraizados que já temos.

Usando a ancoragem para levar outras pessoas a criar novos hábitos

Você não pode forçar uma pessoa a criar um novo hábito se ela não quiser fazê-lo, mas pode estimulá-la a formar um novo hábito através da ancoragem. Você pode analisar a situação, os hábitos preexistentes e os gatilhos e sugerir:

- Que novo hábito criar
- Em qual hábito preexistente ancorá-lo
- Qual seria o novo gatilho e a nova rotina

Ajudar alguém a criar um novo hábito é um impulso motivacional que funciona melhor quando você quer que as pessoas mudem um comportamento específico relativamente pequeno. Se quiser mudar comportamentos mais amplos, ou algo menos concreto (por exemplo, mudar uma opinião, e não um comportamento específico), deve usar outros impulsos descritos neste livro.

Entretanto, se há comportamentos pequenos e concretos que deseja que as pessoas adquiram, então hábitos e comportamento automático podem gerar o que você está buscando.



Estratégias

Estratégia 27: Para criar um novo hábito, ancore-o em um hábito que já esteja estabelecido.

Estratégia 28: Use a criação de um novo hábito quando quiser que as pessoas façam algo relativamente pequeno; porém esse novo hábito deverá ser executado de maneira inconsciente e automática.

4 o poder das histórias

Nenhuma ideia neste livro é mais poderosa do que a de usar histórias para mudar comportamentos. Tudo o que fazemos está relacionado a uma história que temos sobre quem somos e como nos relacionamos com os outros. Muitas dessas histórias são inconscientes. E quer sejam conscientes, quer inconscientes, nossas histórias sobre nós mesmos afetam profundamente a nossa maneira de pensar e de nos comportarmos. Se você puder mudar a história de alguém, pode mudar também o comportamento.

Eu me lembro de determinado período, há vários anos, em que passei por uma série de crises. Eu tinha 30 anos. Um relacionamento de muitos anos acabara de chegar ao fim de uma maneira bem difícil. Eu havia me mudado para uma cidade onde não conhecia ninguém. Começara em um novo emprego do qual não tinha certeza se gostava. Alugara um apartamento pelo qual não podia pagar e estava dormindo em um colchão colocado diretamente no piso porque não tinha dinheiro para comprar móveis. Foi então que descobri que meu novo lar estava infestado de pulgas.

Levei todas as minhas roupas para a lavanderia, que ficava a poucos quarteirões do meu novo emprego, e coloquei-as na máquina de lavar. Saí correndo do trabalho uma hora depois, coloquei as roupas na secadora e corri de volta para o escritório. Quando tornei a sair uma hora depois, para pegar minhas roupas na secadora, descobri que alguém as havia roubado.

Ainda hoje me lembro da sensação ao voltar ao escritório. Sentei-me em silêncio em minha sala, na empresa onde eu trabalhava havia menos de uma semana. Minha cabeça estava apoiada nas mãos. Meus amigos e parentes estavam a centenas de quilômetros de distância dali. Senti-me vulnerável e

sozinha. Tive que descobrir por mim mesma por que tudo aquilo estava acontecendo e o que fazer. Eu parecia ter tomado uma série de decisões ruins. Deveria mesmo ter aceitado aquele emprego? Deveria ter me mudado para tão longe dos amigos e familiares? Por que alugara um apartamento tão caro, sabendo que não podia pagar por ele?

Então, tive um momento de descoberta.

Nos 10 anos que antecederam aquela crise, eu tivera alguns momentos difíceis, inclusive a morte de meus pais. Precisei ser forte e independente e tive que tomar conta de mim. Eu tinha uma crença e costumava repetir: "Sou uma pessoa forte, posso lidar com qualquer crise." Percebi que estava (inconscientemente) tomando decisões que acabavam gerando mais crises, pelo menos em parte, para que eu pudesse vencê-las e provar a mim mesma que era forte. Eu havia criado a persona de alguém forte e independente. Essa imagem me fora útil. Eu me defrontara com diversos problemas, e precisava pensar em mim como alguém forte para poder enfrentá-los.

Mas aquela persona e a história que a originara já não eram mais úteis. Elas passaram a ser um problema. Percebi que precisava mudar a história para mudar minha persona. Eu sabia que, se conseguisse mudá-las, começaria a tomar decisões diferentes. Decisões que resultariam em uma vida com menos obstáculos e com resultados mais fáceis e prazerosos.

Eu disse em voz alta: "Minha vida é fácil e feliz." Peguei um papel e anotei o tipo de pessoa que eu teria que ser e as coisas que precisaria fazer de forma diferente para ter uma existência mais fácil e feliz. Eu pediria ajuda a todo mundo – não apenas a amigos e parentes, mas até a quem não conhecesse muito bem. Escrevi uma nova história para a minha nova persona.

Uma de minhas novas colegas de trabalho passou por minha sala, enfiou a cabeça pela porta e perguntou: "E aí? Tudo bem?" A antiga persona teria assumido o papel de mulher forte e falaria: "Tudo ótimo!" Mas a nova persona respondeu: "Na verdade, não."

Continuei a conversa contando-lhe a história das pulgas e da lavanderia. No final, ela me disse que havia um quarto extra em seu apartamento e me convidou para ficar lá enquanto eu resolvia os outros problemas. Liguei para o proprietário. Ele tentou fazer a dedetização enquanto eu estava com minha colega. Como não conseguiu livrar-se das pulgas, eu o convenci a me liberar do contrato. Minha colega se tornou minha amiga e sugeriu que me mudasse para sua casa em vez de procurar outro apartamento. Economizei dinheiro e

ganhei uma nova amiga. Ela me ajudou a me adaptar à nova cidade e me apresentou aos amigos. Comecei a tomar decisões que poderiam facilitar minha vida. E, de fato, minha vida mudou e ficou muito mais fácil. Aprendi a pedir ajuda e a confiar nos outros. Eu havia mudado a minha história e a minha persona. Eu não era mais "uma pessoa forte, pronta para lidar com as crises". Era "uma pessoa pronta para aceitar ajuda e confiar nos amigos".

Uma pesquisa recente provou o poder das narrativas para moldar histórias pessoais, personas e, por extensão, crenças, comportamentos e vidas. Em seu livro *Redirect: The Surprising New Science of Psychological Change* (Redirecione: a surpreendente nova ciência da mudança psicológica) (Wilson, 2011), Timothy Wilson fala sobre a pesquisa de "edição de histórias". Ele a definiu assim em seu livro:

Um conjunto de técnicas projetadas para redirecionar as narrativas dos indivíduos sobre si mesmos e o mundo social, de forma a levar a mudanças duradouras de comportamento.

Quando eu estava passando pela experiência com as pulgas e a lavanderia, não havia percebido, mas estava utilizando a edição de histórias para mudar meu comportamento. Eu havia usado a técnica em mim mesma.

E quanto às outras pessoas? É possível aplicar essa técnica para persuadilas a fazer algo que você queira que façam? A resposta é sim.

Neste capítulo, vamos falar sobre como usar a edição de histórias, assim como outra técnica, a indução de histórias, para convencer alguém a fazer algo. Você aprenderá como usar narrativas para influenciar pessoas e entenderá por que elas são tão poderosas. Também falaremos sobre personas – autodescrições que estão entrelaçadas às histórias que contamos sobre nós mesmos, para nós mesmos e para os outros. Você aprenderá como trabalhar com personas preexistentes para convencer alguém a fazer alguma coisa e como fazer um indivíduo mudar sua persona.

Mudar comportamentos é difícil quando trabalhamos contra uma persona que já existe. Em muitos dos capítulos deste livro, usamos métodos que não mudam a visão que o indivíduo tem de si mesmo. Mas as estratégias deste capítulo irão ajudá-lo a ativar, ou mesmo mudar, uma persona preexistente e levar as pessoas a tomar determinadas atitudes. A forma mais fácil de levar alguém a fazer algo é induzir essa pessoa a mudar sua própria

história. Provocar uma mudança de história e, consequentemente, de persona é a maneira mais poderosa e duradoura de levar alguém a fazer algo.

EU SINTO A SUA DOR (LITERALMENTE!)

Quando lemos ou ouvimos uma história, nosso cérebro reage em parte como se nós mesmos a estivéssemos vivendo.

Uma história contém uma grande quantidade de informações em porções digeríveis. As histórias dividem os acontecimentos em unidades menores para que possamos entender melhor a informação que está sendo comunicada.

Quando você ouve a expressão "contador de histórias", pode pensar em alguém extremamente teatral contando histórias para crianças, usando vozes diferentes. Mas todos nós somos contadores de histórias.

Pense em sua comunicação com outras pessoas ao longo de um dia comum. Você acorda de manhã e conta para sua família um sonho que teve (história). No trabalho, você narra para um colega o que aconteceu na reunião do dia anterior, em que se discutiu o design de um novo produto (história). Na hora do almoço, você conta a seu amigo seus planos de tirar uns dias de folga para comparecer a uma reunião de família que acontecerá fora da cidade (história). Depois do trabalho, você conversa com seu vizinho sobre o cachorro que encontrou quando fazia sua caminhada noturna (história).

A maior parte da comunicação em nossa vida diária acontece em forma de histórias. Entretanto, raramente paramos para pensar sobre o ato de contálas. Contar histórias é algo tão onipresente que o fazemos sem perceber. Se alguém no trabalho sugerisse a você que participasse de um seminário sobre como se comunicar claramente, talvez você se interessasse. Mas talvez sua resposta fosse diferente se alguém lhe sugerisse participar de um seminário sobre como contar histórias. É interessante notar que a maioria das pessoas não se dá conta e não valoriza a forma mais comum pela qual nos comunicamos.

As histórias envolvem muitas partes do cérebro. Quando estamos lendo ou ouvindo uma história, várias delas são ativadas:

- A parte auditiva do cérebro novo, que decifra os sons (se estiver ouvindo a história).
- A visão e o processamento de textos (se a história estiver sendo lida).
- Todas as partes visuais do cérebro (à medida que imaginamos os

personagens da história).

• E, com frequência, a parte emocional do mesencéfalo.

Uma história não apenas passa informações, mas nos permite sentir o que o personagem dela sente. A pesquisa de Tania Singer sobre empatia (Singer, 2004) estudou as partes do cérebro que se ativavam quando os voluntários experimentavam dor.

Ela descobriu que algumas partes do cérebro processavam a origem e a intensidade da dor. E outras regiões processavam, separadamente, o incômodo que ela provocava.

Em seguida, ela pediu que os participantes lessem histórias sobre pessoas experimentando dor. Quando eles leram essas histórias, as partes do cérebro que processavam a origem e a intensidade da dor não se ativaram, mas as que processavam o incômodo causado por ela *foram* ativadas.

Nós, literalmente, experimentamos pelo menos parte da dor do outro quando ouvimos uma narrativa sobre dor. Da mesma forma, experimentamos pelo menos parte da alegria, tristeza, confusão e conhecimento do outro.

Narrativas versus histórias

Devido à maneira como nosso cérebro reage a histórias, elas são a melhor maneira de comunicar informações. Tendemos a nos comprometer mais, a tomar mais atitudes e decisões se também estivermos experimentando algo concreto. As histórias simulam a experiência real. Se você conta uma história, as pessoas ficam mais dispostas a agir de acordo com as informações do que se você apenas apresentar dados.

Digamos que você tenha que fazer uma apresentação no escritório, para os chefes de departamento, sobre suas recentes conversas com os clientes. Você quer que, baseado em dados, o grupo concorde em financiar um novo projeto. Você entrevistou 25 clientes e pesquisou outros 100; e, após compartilhar dados importantes, pretende pedir o financiamento.

Sua primeira ideia pode ser mostrar um resumo das informações em um formato numérico/estatístico. Por exemplo:

- 75% dos clientes entrevistados...
- Somente 15% dos clientes que responderam à pesquisa indicaram...

Mas essa abordagem com base em dados será menos persuasiva do que histórias e narrativas. Você pode incluir os dados, mas sua apresentação será mais poderosa se incluir uma ou duas narrativas, como "Mary M., de São Francisco, nos contou a seguinte história sobre como ela usa nosso produto", e, em seguida, contar a história de Mary.



Estratégias

Estratégia 29: As pessoas tendem a fazer o que você lhes pede quando você comunica sob a forma de histórias as informações e os dados nos quais se baseia.

NOSSAS HISTÓRIAS INTERIORES CONDUZEM NOSSO COMPORTAMENTO

Nós pensamos em histórias. E as histórias que nos contamos sobre nós mesmos influenciam nosso comportamento.

Aqui está um exemplo:

Alguém bate à sua porta. Você vê que é um garoto das redondezas. Ele está vendendo pipoca para angariar fundos para um clube da escola. Como você reage?

Sua reação dependerá da história ou da imagem que você tem de si mesmo quando se trata de assuntos como escola e arrecadação de fundos e de seu relacionamento com a vizinhança.

Aqui está uma história com a qual você pode se identificar:

Sou uma pessoa muito ocupada. Quando estou em casa, quero relaxar, e não ser bombardeado por gente batendo na porta para vender coisas. Não gosto quando as pessoas me incomodam com esse negócio de arrecadação de fundos. As escolas deveriam arcar com esses custos em vez de tentar nos vender coisas por um preço absurdo. A culpa não é dessa pobre criança, mas não vou comprar pipoca porque não quero perpetuar esse tipo de comportamento. Alguém tem que agir em relação a isso. Sou o tipo de pessoa que age de acordo com seus princípios. Vou dizer não educadamente, mas com firmeza.

Ou talvez você se identifique com essa outra história:

Ah, não é maravilhoso que as crianças possam fazer parte de um clube? Eu me lembro de que também fazia parte de um quando estava no ensino médio. Foi muito divertido. Talvez não fosse sempre muito educativo, mas, definitivamente, era divertido! Sou o tipo de pessoa que estimula os jovens a viver novas experiências. Gosto de apoiar a escola. Vou comprar uns sacos de pipoca e ajudar o garoto.

Ou talvez com esta terceira:

Eu acho muito chato essas crianças ficarem sempre me pedindo para comprar alguma coisa. Mas essa é a função de um bom vizinho. Faço parte da comunidade. Sou um bom cidadão. Vou comprar a pipoca, pois é isso que um bom membro da comunidade deve fazer.

Múltiplas personalidades

Temos uma ideia de quem somos e do que é importante para nós. Essencialmente, temos uma "história" atuando sobre nós mesmos durante todo o tempo. E essas histórias sobre nós mesmos, ou personas, exercem uma poderosa influência em nossas decisões e atitudes.

Na verdade, temos mais de uma persona. Há diferentes personas para diferentes aspectos da vida, em relação aos outros. Por exemplo, temos uma persona como marido ou mulher, outra como pais, outra no trabalho e outra que define nossas relações com a vizinhança.

O desejo de ser consistente

Tomamos decisões com base no desejo de ser verdadeiros para com nossas personas. A maior parte desse processo acontece inconscientemente. Lutamos para ser consistentes. Queremos tomar resoluções que estejam de acordo com a nossa ideia de quem somos. Quando tomamos uma atitude que se encaixa em uma de nossas personas, ela nos parece correta. Quando tomamos uma decisão que não se ajusta a uma de nossas personas, sentimos desconforto.

Uma vez que tomemos uma decisão consistente com uma de nossas personas, lutamos para manter essa consistência. Estamos mais dispostos a tomar uma decisão, ou atitude, se ela for consistente com a história, ou a persona, que a gerou.

Nas próximas seções, vamos analisar como usar esse desejo de consistência para convencer alguém a fazer algo.



Estratégias

Estratégia 30: Quando você consegue que as pessoas mudem suas histórias ou personas, elas mudam o comportamento.

COMO ATIVAR UMA PERSONA

Uma vez que as personas são tão poderosas e governam nossas decisões e comportamentos, você pode influenciar uma pessoa ativando uma persona já existente. Você pode ativar uma persona e associá-la a uma ação específica. Essa é uma maneira poderosa de levar alguém a fazer algo que você quer que ele faça. Eis aqui um exemplo:

Jeffrey está comandando a arrecadação de fundos para uma de suas instituições preferidas, que ajuda indivíduos que têm dificuldades de conseguir um trabalho. A organização oferece treinamento para entrevistas de emprego, roupas adequadas para usar no dia da entrevista, além de ajudar as pessoas a encontrar uma boa colocação. Jeffrey vai fazer uma apresentação para um grupo de empresários locais e espera que todos concordem em doar dinheiro para a instituição.

Jeffrey prepara uma apresentação mostrando as coisas maravilhosas que a instituição tem feito e inclui exemplos de pessoas que foram ajudadas. Ele tem excelentes fotos dos que já receberam auxílio e espera que, depois de exibi-las e de contar suas histórias bem-sucedidas, o grupo vote a favor da doação. Será que ele terá sucesso? Conseguirá a doação em dinheiro? Quanto?

Ele terá mais chances de conseguir que uma empresa local doe, e que a quantia seja alta, se ativar uma persona. Que personas teriam aqueles que tomam as decisões nas empresas que os faria doar, e doar mais? Aqui estão algumas possibilidades:

1. "Sou o tipo de pessoa que dá a mão a quem precisa. Na verdade, é por isso que sou um membro desse grupo de empresários locais, pois o grupo gosta de ajudar os membros da comunidade que estejam enfrentando problemas."

- 2. "Sou um empresário bem-sucedido. Na verdade, sou tão bem-sucedido que tenho condições de retribuir à comunidade. Esse grupo empresarial ao qual pertenço está cheio de outros empresários como eu. Somos a nata."
- 3. "Lutei e trabalhei muito para chegar aonde cheguei. Não foi fácil. Houve um momento em que eu estava perdido e em dificuldades. Como outras pessoas se dispuseram a me ajudar, consegui me levantar e chegar até aqui. Esse grupo de empresários locais do qual faço parte está repleto de outros indivíduos como eu, que já estiveram em grandes dificuldades."
- 4. "Lutei e trabalhei muito para chegar aonde cheguei. Não foi fácil. Houve um momento em que eu estava perdido e em dificuldades. Ninguém quis me ajudar. Tive que me virar sozinho. Mas, agora que consegui, não gosto nem de me lembrar daqueles dias tão difíceis. Esse grupo de empresários locais, do qual faço parte, está cheio de indivíduos que não lutaram como eu. Quero me esquecer de minha vida anterior. Estou no topo e é isso que importa."

O plano de Jeffrey, de fazer uma apresentação e pedir doações, pode não ser bem-sucedido com todas essas personas. Vamos dar uma olhada em como o plano funcionaria para cada persona e o que ele poderia fazer de diferente.

É provável que o plano funcione muito bem com a primeira persona. Mas ele pode fortalecer a apresentação dando, em primeiro lugar, exemplos de outras doações que o grupo de empresários locais ofereceu a outras organizações semelhantes. Isso os faria lembrar-se da primeira persona. Ao falar de doações similares e contar histórias de pessoas que estão passando por dificuldades, Jeffrey estaria ativando essa persona que "dá a mão a quem precisa". Quando ele pedir o dinheiro, terá mais chances de receber um sim e de que a quantia seja alta.

O plano de Jeffrey será menos eficaz com a segunda persona, que será apenas parcialmente ativada quando ele falar dos indivíduos que estão em dificuldades. Em vez de ressaltar todas as coisas maravilhosas que o grupo fez no passado para ajudar os que precisavam, Jeffrey deveria primeiro falar sobre todas as maravilhosas conquistas que cada um dos membros do grupo alcançou em suas bem-sucedidas empresas. Ele deveria incluir algumas histórias sobre pessoas famosas no mundo que retribuíram à sociedade depois

que alcançaram o sucesso. Ativar a persona "nata da comunidade" tem mais chances de resultar em uma doação, e ainda por cima de uma quantia alta.

O plano de Jeffrey é um bom começo para a terceira persona, mas é importante que ele inclua histórias específicas sobre o que aconteceu aos indivíduos no programa. Ele precisa ter histórias que demonstrem como uma pessoa que lutou para ter sucesso conseguiu alcançá-lo. Histórias como essa ativam essa persona que "batalhou e venceu na vida".

A persona mais difícil é a quarta. Na verdade, será tão difícil que Jeffrey provavelmente não será bem-sucedido. Ele terá que usar algumas técnicas descritas mais adiante neste capítulo, como a edição de histórias, para ser capaz de mudar essa persona para outra diferente antes de esperar resultados positivos.

Quanto mais Jeffrey adaptar a mensagem no sentido de ativar uma das personas, maior será seu êxito. O ideal seria fazer pedidos individuais a pessoas que ele conhece. Ele poderia, então, personalizar a mensagem para se encaixar na persona de cada indivíduo.

Entretanto, o mais provável é que ele faça uma apresentação para um grupo. Então, quanto melhor ele conhecer seus membros, mais facilmente poderá identificar as possíveis personas, mudando a mensagem, as histórias e a apresentação de acordo com cada uma delas. Quanto menos conhecimento ele tiver sobre os membros do grupo, mais terá que adivinhar sobre as possíveis personas. Não há muitas chances de que Jeffrey consiga criar uma apresentação que ative quatro ou mais personas diferentes. Mas ele pode planejar a apresentação para encaixar-se em pelo menos duas, ou mesmo três; e ele deve fazer isto se quiser maximizar a possibilidade e o tamanho das doações.

Ativar uma persona que já existe e adaptar uma mensagem a ela é uma maneira poderosa e relativamente fácil de levar as pessoas a fazer o que você quer. Por outro lado, mudar a persona de um indivíduo é um pouco mais complicado. Como as pessoas gostam de ter consistência em suas personas, é mais difícil fazer com que alguém mude uma persona que já existe. Mas é possível. A próxima seção irá mostrar a você como mudar uma persona preexistente.

Estratégia 31: Antes de pedir às pessoas que façam algo, ative uma persona que esteja associada ao que você deseja que façam.

A ESTRATÉGIA DA "FENDA"

Na seção anterior, você viu que as pessoas desejam manter-se consistentes com suas personas e que uma das maneiras mais fáceis de levá-las a fazer algo é, primeiramente, ativar uma persona que, sem esforço, levará ao comportamento que você deseja que tenham.

Mas também vimos que, algumas vezes, as pessoas não têm uma persona que se encaixe naquilo que você quer que façam. Se você tentar lutar contra uma persona forte e preexistente, não irá muito longe em conseguir que as pessoas façam o que você quer. Mas é possível mudar uma persona.

Estou escrevendo este livro em 2013, em um laptop Apple MacBook Pro. Isso pode não parecer surpreendente, mas, na verdade, é. Eis aqui a história:

Eu comecei a usar computadores na pós-graduação, nos anos 1970. Aprendi a programar computadores grandes, assim como os "mini" computadores (que não eram tão pequenos assim!). Quando a revolução do computador pessoal começou, nos anos 1980, eu estava lá. Os computadores "respeitáveis" usavam a plataforma Windows. Os da Apple eram para os artistas. Se você fosse um apaixonado por tecnologia, usava um computador com plataforma Windows. Eu era apaixonada por tecnologia e pelo PC da Microsoft. Meu marido, porém, era um fã da Apple. Ele trabalhava como editor de um jornal e usava computadores Apple para fazer o layout da publicação.

Tanto eu quanto meu marido defendíamos nossas escolhas tecnológicas com unhas e dentes. Com o passar do tempo, aprendi a ignorar os comentários dele sobre como o Windows/PC era horrível e como o seu Mac era maravilhoso. Nós concordamos em discordar quando se tratava do "melhor computador". Minha persona estava fortemente enraizada como uma "experiente usuária de tecnologia".

Foi então que a Apple lançou o iPod. Meus filhos pediram que comprássemos iPods e nós o fizemos. Adquiri, para mim, um tocador de MP3. O iPod era feito pela Apple. Minha persona não se encaixava em um usuário da Apple. Mas meu tocador de MP3 era difícil de usar. O iPod era descolado. O MP3 era feio e pouco prático.

Então, comprei um iPod. Senti uma pontada de dissonância quando quebrei um pouco de minha persona "não Apple, toda PC" para comprar aquele produto. Mas era apenas um tipo de MP3, certo? Então não passava de uma pequena atitude fora de minha persona usual; nada muito drástico.

Essa foi a fenda.

Eu havia introduzido uma abertura em minha persona amante de PCs da Microsoft. Agora, era uma amante de PCs que usava um produto da Apple. Eu amava o meu iPod. E, com o passar do tempo, minha persona começou a ceder. Fui me transformando em alguém que acreditava nos produtos daquela empresa. Minha persona começou a mudar e, poucos anos mais tarde, quando meu laptop Windows ficou velho e chegou a hora de adquirir um novo, comprei um Mac. Em cerca de um ano, eu era toda Apple.

O interessante é que eu não estava consciente de todo esse processo até o dia em que meu marido entrou no meu escritório e chamou a atenção para minhas ações: eu falava em meu iPhone enquanto digitava em meu laptop da Apple. Eu havia feito uma mudança completa. Quando se trata de tecnologia, agora tenho uma persona da Apple. (Na seção "Comece pequeno" falaremos sobre por que essas pequenas mudanças são tão poderosas.)

Não sei se a Apple planejou romper as personas dos indivíduos que usavam os PCs com Windows ao introduzir um produto que não era um computador, o iPod. Mas não restam dúvidas de que esse foi o efeito em mim e em muitos outros.

Uma vez que uma persona seja estabelecida e ativada, é fácil levar as pessoas a praticar ações e tomar decisões que sejam consistentes com essa persona. Entretanto, se a persona ativada não for consistente com o que você deseja que alguém faça, terá que descobrir como mudar essa persona. Se você tomar de assalto a persona de um indivíduo para fazê-lo mudar de forma radical quem ele é internamente (você é o externo), não obterá sucesso. Mas, se você for capaz de provocar uma pequena fenda na persona que já existe, terá a oportunidade de que uma nova persona penetre e assuma o comando.

Nas seções sobre comprometimento, edição de histórias e indução de histórias, que vêm logo a seguir, você aprenderá mais sobre como estimular personas a mudar.

Estratégia 32: Quando introduz uma pequena fenda em uma persona preexistente, com o passar do tempo você acaba mudando a persona. Quando você muda a persona, pode então mudar o comportamento.

A ESTRATÉGIA DE "ANCORAGEM NA PERSONA"

E se você quiser convencer uma pessoa a fazer algo mas não existir uma persona que possa quebrar? Você pode criar uma nova persona?

Se alguém possui uma persona preexistente, você pode usá-la como âncora e, a partir dela, criar uma nova com mais facilidade.

O que você faria se alguém batesse à sua porta e lhe pedisse para colocar no seu jardim um cartaz feio e gigantesco escrito DIRIJA COM CUIDADO, em letras garrafais?

Você acha que concordaria? Bem, a maioria das pessoas em Palo Alto, na Califórnia, a quem foi feito esse pedido, em uma pesquisa em 1966, disse não.

Jonathan Freedman e Scott Fraser (Freedman, 1966) pediram a um pesquisador voluntário que fosse de casa em casa pedindo aos proprietários que permitissem que um cartaz fosse colocado em seu jardim. Eles mostraram uma foto do cartaz. Era muito grande (tomaria quase todo o jardim) e feio. Menos de 20% das pessoas concordaram com a instalação. Nenhuma surpresa até aqui. (Na verdade, é surpreendente que 20% tenham concordado com isso.) Esse foi o grupo de controle (Grupo A) do experimento.

Eis como o resto do experimento aconteceu:

Criou-se um Grupo B, formado de pessoas que foram contatadas ao acaso por um voluntário que lhes pediu que colocassem um pequenino (menos de um metro) adesivo no vidro traseiro de seus automóveis, com os dizeres "Dirija com Cuidado". Três semanas depois, um pesquisador diferente apareceu e perguntou se colocariam um cartaz bem grande com os mesmos dizeres em seus jardins.

Criou-se ainda um Grupo C, composto por pessoas que foram contatadas por um pesquisador que lhes pediu para assinar uma petição para "Manter a Califórnia sempre bela". Três semanas depois, um pesquisador diferente apareceu para perguntar se estariam interessados em instalar um grande cartaz escrito DIRIJA COM CUIDADO em seus jardins.

No grupo de controle (Grupo A), somente 20% concordaram com a instalação do enorme cartaz. E quanto aos grupos B e C?

No Grupo B, a cujos participantes foi pedido primeiro que colocassem o

pequeno adesivo nos automóveis e, mais tarde, o grande cartaz no jardim, 76% disseram sim.

No Grupo C, em que primeiro cada participante assinou uma petição para manter a Califórnia sempre bela (algo totalmente diferente de "Dirija com Cuidado"), 46% concordaram com a instalação do cartaz enorme e feio.

É importante observar que, nos Grupos B e C, pesquisadores diferentes voltaram para fazer o segundo pedido – as pessoas nesses grupos não estavam concordando só porque já tinham algum tipo de relacionamento com o autor da solicitação.

Vinte por cento versus 46 por cento. Vinte por cento versus 76 por cento. Por que as pessoas se mostraram muito mais dispostas a colocar um cartaz feio em seus jardins nessas duas outras condições?

O primeiro motivo tem a ver com ativar uma persona preexistente, como discutimos anteriormente neste capítulo. Ao concordar com o pedido de colocar o pequeno adesivo no vidro traseiro de seus automóveis, uma persona foi ativada no Grupo B. Eles estavam contando a si mesmos a história de que eram pessoas que se importavam com a comunidade como um todo; que se preocupavam com a segurança. Assim sendo, quando, mais tarde, lhes foi pedido que deixassem instalar em seus jardins os cartazes grandes e feios, para a maioria das pessoas esse pedido se encaixou na persona que viam em si mesmos.

Mas e o Grupo C? Às pessoas desse grupo primeiro foi perguntado se assinariam uma petição para "Manter a Califórnia sempre bela" e, mais tarde, se instalariam o cartaz alertando sobre a segurança. A concordância foi o dobro do Grupo A (46% no grupo C, comparados a 20% no A), mas não tão alta quanto no grupo B (76%).

A explicação está no fato de que a petição ativou uma persona que diz "Sou uma pessoa que se importa com a comunidade", mas não necessariamente ativou uma persona que diz "Sou alguém que se importa com a segurança". O "Sou alguém que se importa com a segurança" é uma nova persona, criada através da persona âncora original. Como ela é nova, não é tão forte – mas já é um começo.

Quando você ativa uma persona preexistente, consegue então criar uma abertura através da qual uma persona nova, porém correlacionada, pode ser introduzida. Quando, mais tarde, pediram que as pessoas fizessem algo um pouco diferente (instalar o enorme cartaz), esse pedido ativou uma nova

persona que era, de alguma forma, relacionada à preexistente. A persona original que diz "Sou alguém que se preocupa com a comunidade" é diferente da persona que diz "Sou alguém que se importa com a segurança". Mas ambas são consistentes e facilmente associáveis.

Você pode usar uma persona preexistente como âncora e, dessa forma, criar uma nova persona através dela. Faça um pedido que ative a persona existente. Depois que a pessoa concordar, faça um pedido que se encaixe na persona que você está tentando criar. Eis aqui alguns exemplos de pares de personas:

- Persona existente: "Sou alguém que toma conta do próprio corpo."
- Nova persona que seria fácil criar: "Sou alguém que se preocupa com a saúde das crianças."
- Persona existente: "Sou uma pessoa econômica."
- Nova persona que seria fácil criar: "Sou uma pessoa que vota para diminuir os gastos do governo."
- Persona existente: "Sou criativo."
- Nova persona que seria fácil criar: "Sou alguém que gosta de experimentar coisas novas."

Na próxima seção, vamos expandir essa ideia mostrando como conseguir pequenos comprometimentos, até mesmo com ações que sejam inconsistentes com personas existentes.



Estratégias

Estratégia 33: Para convencer alguém a fazer algo, use uma persona preexistente e ancore nela uma persona nova porém relacionada.

COMECE PEQUENO

Pequenas ações, com o passar do tempo, podem levar a uma grande mudança de persona. Na seção anterior, mostramos como você pode criar uma nova persona ancorando-a numa preexistente.

Mas e se você quiser que as pessoas tomem uma decisão e não haja uma persona preexistente para usar como âncora? É possível convencer alguém a

fazer algo que seja inconsistente com uma persona que já existe?

A resposta é sim; mas você precisa começar com objetivos menores, devagar. Lembra-se de minha história sobre trocar um computador com plataforma Windows pelo da Apple? Eu tinha uma persona Windows. Se alguém sugerisse que eu me tornasse uma pessoa da Apple, eu teria dito não. Minha persona dizia "Sou alguém que usa Windows". Fazer uma mudança para "Sou alguém que usa Apple" de um só pulo seria improvável. Se quisermos que as pessoas façam grandes mudanças, temos que começar com pequenas ações.

Uma pequena ação é aquela que, embora inconsistente com uma persona preexistente, não dispara nenhum alarme. Ela não me faz sentir que estou indo contra uma persona que já existe em mim.

Se a ação for pequena, é possível que uma pessoa tome uma atitude inconsistente com uma persona forte preexistente. Uma vez que execute essa ação, ela ajusta um pouco a sua persona para que ela se encaixe na nova ação que acabou de executar.

Quando tomamos uma atitude inconsistente com uma persona que já existe, na verdade estamos dando início a uma nova persona. É provável que não estejamos conscientes deste fato. Mas, agora que a nova persona existe, o próximo pedido que fizermos seguindo a mesma linha também se encaixará na nova persona e, dessa maneira, será mais fácil continuar a agir em consonância com essa persona nova e revisitada.

Se você pedir às pessoas que tomem pequenas atitudes, pode usar essa abordagem de comprometimento passo a passo para criar uma persona novinha em folha. Se quiser que alguém aja de determinada forma, primeiro você precisa conseguir um comprometimento com algo pequeno. Pode ser alguma coisa que se encaixe em uma das personas preexistentes, ou algo que seja inconsistente com uma persona preexistente. Quanto maior a inconsistência, menores devem ser a ação e o comprometimento.

Por exemplo: se Corine pensa em si mesma como "alguém que ajuda instituições de caridade", você pode conseguir que ela doe dinheiro e uma ou duas horas de seu tempo à instituição que você estiver ajudando. Mas, se ela pensa em si mesma como "alguém que subiu na vida sem ajuda, como todos deveriam fazer", então você vai ter que começar com ações bem pequenas. Em vez de pedir dinheiro e trabalho voluntário, terá que começar com apenas um dos dois.

Independentemente de você estar solicitando às pessoas que façam algo que se encaixe ou não em uma persona preexistente, se conseguir que elas executem uma ação, mesmo que seja bem pequena, isso pode levar, mais tarde, a ações mais amplas.



S Estratégias

Estratégia 34: Para mudar uma persona, faça as pessoas executarem uma pequena ação que seja inconsistente com sua persona atual.

CONTANDO A TODOS

No experimento de Freedman e Fraser descrito antes, alguns dos participantes colocaram um adesivo no vidro do carro. Seu comprometimento (com cuidados na direção) foi público. Quanto mais público um comprometimento, maior a influência desse ato em ações futuras e mais forte a mudança de persona.

Quando executamos uma ação sobre a qual somente nós sabemos, não estamos expondo o nosso compromisso. Se não exibimos o nosso compromisso, a mudança de persona tem menos chances de ser duradoura.

Os participantes do experimento de Freedman e Fraser assumiram um compromisso público ao colocar um cartaz no jardim ou um adesivo no vidro do automóvel. Compromissos públicos levam a mudanças mais fortes e mais rápidas.

Como conseguir um compromisso público

Como você pode levar alguém a assumir um compromisso público e, ao fazer isso, aumentar a probabilidade de que esse indivíduo tome mais atitudes?

Se uma pessoa assumiu algum compromisso com sua organização, empresa, produto ou serviço, você pode fortalecer esse compromisso pedindo a ela que faça uma demonstração pública de apoio.

Como exemplo, digamos que você administre uma cadeia de hotéis. Quando os clientes se hospedam neles, você lhes envia um questionário para ser preenchido. É uma pesquisa e uma forma de comprometimento público. Se eles derem uma boa nota ao seu hotel, estarão assumindo um compromisso público. Assegure-se de incluir uma pergunta sobre quanto eles apreciariam voltar a se hospedar no seu hotel. Uma pesquisa pode ser uma forma de conseguir dados e feedback sobre seus produtos e serviços, mas é também uma maneira de fazer com que as pessoas assumam um compromisso público.

Você pode até mesmo conduzir uma pesquisa com pessoas que ainda não são clientes de sua empresa. Se perguntar a elas sobre a percepção que têm de sua organização, seus produtos ou serviços e elas derem respostas positivas, também estarão assumindo um compromisso público e tenderão a se mostrar mais abertas a fazer negócios com você no futuro.

Quanto mais declarado o compromisso, mais ele permanece – e mais ele afeta o comportamento atual e futuro de seu público. Pedir que respondam a uma pesquisa anônima é melhor do que não obter comprometimento algum; mas solicitar um testemunho, uma recomendação ou mesmo que escrevam uma crítica para ser postada on-line são formas de obter um comprometimento ainda mais forte.

Quando as pessoas fazem uma recomendação, dão um testemunho ou escrevem uma crítica, elas estão dizendo "Sou uma pessoa que acredita nesse produto" ou "Sou uma pessoa que doa a essa organização" ou "Sou uma pessoa que compra dessa empresa".

As críticas atuam sobre os indivíduos como uma forma de validação social (ver <u>Capítulo 2</u>, "A necessidade de pertencimento"), mas também atuam no eu como uma forma de compromisso. Quando escrevemos críticas positivas, desejamos nos manter consistentes, o que significa que iremos atuar mais para interagir com o site, a empresa, a organização. Se quiser criar comprometimento com a sua marca, empresa ou produto, certifique-se de oferecer aos clientes a oportunidade de escrever uma crítica.

Não pague pelo comprometimento

Robert Cialdini (Cialdini, 2006) relatou que, quando um compromisso público é feito mediante o recebimento de uma boa recompensa, o indivíduo não se compromete profundamente e não demonstra nenhum compromisso em comportamentos futuros. Quando optamos voluntariamente por agir de certa forma, levados por nossas crenças interiores, não por pressões exteriores, nos sentimos mais comprometidos. Uma grande recompensa, por

exemplo, pode nos levar a agir, mas não criará em nós uma responsabilidade interior por essa ação e, por conseguinte, não nos sentiremos comprometidos.



Estratégias

Estratégia 35: Quando você faz as pessoas se comprometerem publicamente, é mais fácil persuadi-las a fazer algo.

Estratégia 36: Não recompense as pessoas por seu comprometimento.

ESCREVER AUMENTA O COMPROMETIMENTO

Quando escrevemos alguma coisa, em especial quando escrevemos à mão, nos comprometemos mais. Comparado a pensar ou a falar, por exemplo, o ato de escrever aumenta nosso compromisso com a ideia e com a ação.

Morton Deutsch e Harold Gerard (Deutsch, 1955) pediram a alguns voluntários que calculassem o comprimento de algumas linhas desenhadas em uma folha de papel. Eles estavam tentando descobrir os efeitos que as opiniões dos outros podem ter na tomada de decisões. Eles pediram que outras pessoas, que faziam parte do experimento, fizessem propositadamente um cálculo errado.

Será que os voluntários concordariam com os cálculos errados que estavam ouvindo das outras pessoas, ou permaneceriam (compromisso) com a resposta que sentiam ser correta?

Eles observaram que as pessoas mudaram seus cálculos com base no que os outros indivíduos presentes na mesma sala disseram. Isso vem ao encontro da ideia de validação social, discutida no <u>Capítulo 2</u> ("A necessidade de pertencimento").

Mas Deutsch e Gerard também pesquisaram se havia determinadas situações nas quais se comprometer com uma decisão seria mais forte do que em outras. Antes de ouvir o que os outros tinham a dizer sobre o comprimento da linha:

- O Grupo 1 escreveu seus cálculos em um papel. Eles foram orientados a não assinar nada e avisados de que não teriam que devolver o papel.
- O Grupo 2 escreveu seus cálculos em um "quadro mágico", seus membros levantaram uma folha de papel com sua resposta e apagaram as respostas sem que ninguém as visse.

• O Grupo 3 foi orientado a anotar seus cálculos em uma folha de papel e assiná-la. Eles foram avisados de que suas folhas seriam recolhidas no fim do experimento.

Será que houve variação nos grupos em termos de fidelidade aos próprios cálculos?

O Grupo 2 foi o que se mostrou mais propenso a mudar suas decisões e dar respostas incorretas. Os Grupos 1 e 3 mostraram-se cinco vezes menos propensos a mudar suas respostas. Eles estavam um pouco mais comprometidos com seus cálculos originais, independentemente das respostas dos outros.

Assinar seus nomes ou serem avisados de que teriam que entregar seus cálculos *não* pareceu fazer nenhuma diferença. O simples ato de escrever suas respostas em algo relativamente permanente foi o suficiente para fazê-los comprometer-se com os próprios cálculos.

Escrever à mão muda o cérebro

Quando escrevi minha tese de doutorado, meus primeiros rascunhos foram feitos à mão (Está bem, acabo de admitir que não sou tão jovem!). Hoje em dia, quase tudo é digitado em um teclado. Estou escrevendo este livro em meu laptop e a maior parte de minha comunicação com amigos e parentes é feita por e-mails. Ainda há algumas poucas coisas que escrevo à mão – a lista diária das tarefas mais importantes a fazer, assim como a maior parte do meu planejamento de trabalho. É interessante quando você para e observa aquilo que escreve à mão e o que digita no teclado. Mas faz alguma diferença?

Pesquisas de Reza Shadmehr e Henry Holcomb (Shadmehr, 1997) analisaram a atividade cerebral quando as pessoas escrevem à mão e quando digitam em um teclado. As duas atividades envolvem músculos diferentes, e Shadmehr e Holcomb descobriram que havia maior consolidação da memória quando as pessoas escreviam à mão.



Estratégia 37: Quando as pessoas escrevem algo à mão, elas se tornam mais comprometidas com o que escreveram.

INDUZA UMA NOVA HISTÓRIA

No início deste capítulo, relatei minha experiência de mudar minha história de "sobrevivente forte" para alguém que tem uma vida "fácil e feliz". Em *Redirect*, livro que mencionei anteriormente, Timothy Wilson descreve uma grande quantidade de pesquisas sobre como as histórias podem mudar comportamentos a longo prazo. Ele chama essa técnica de "edição de histórias".

Se você fizer as pessoas reescreverem a própria história no que se refere ao que você quer que façam, pode esperar mudanças profundas e duradouras. A edição de histórias tem sido usada para ajudar indivíduos que sofrem de estresse pós-traumático e adolescentes em situação de risco. Mas essa técnica também pode ser eficaz para conseguir que um empregado chegue ao trabalho na hora certa ou para que deixe de ser um "chato de galochas" e se torne um colaborador.

E é uma técnica tão simples que não parece possível que resulte em mudanças tão profundas. Em outros capítulos, descrevi algumas estratégias que exigem muito esforço para conseguirmos convencer alguém a fazer algo, mesmo que seja apenas mudar um comportamento simples. Se é preciso tanto trabalho para uma mudança simples, então como pode ser fácil mudar uma vida inteira em poucos minutos?

A edição de histórias é tão poderosa que pode parecer mágica, mas não é. Quando escrevemos uma nova história relatando quem somos, por que nos comportamos de determinada maneira e como nos relacionamos com os outros, essa narrativa muda a nossa persona e, consciente e inconscientemente, começamos a tomar decisões que atuam de maneira consistente com essa história. E você já sabe que é ainda mais eficaz escrever no papel, à mão.

Mas e se você não puder fazer uma pessoa parar, refletir e escrever? Isso quer dizer que não pode usar o efeito poderoso das histórias? Felizmente, a resposta é que você ainda pode utilizá-las para mudar comportamentos. Mesmo que não possa fazer alguém se sentar e compor uma nova história para si mesmo, você pode fornecer uma história para essa pessoa e isso funciona quase tão bem quanto.

Eis aqui um exemplo tirado da pesquisa de Wilson com universitários:

Alguns alunos não estavam se saindo muito bem em seu primeiro ano na

faculdade. Suas notas foram baixas em um ou mais testes e eles começaram a pensar coisas do tipo "Estou perdido", "Talvez eu não devesse estar aqui" ou "Não sou inteligente o bastante".

Os estudantes estavam caindo em uma história derrotista sobre si mesmos. Como acreditaram que estavam perdidos, começaram a se comportar dessa maneira. Pararam de estudar e passaram a faltar às aulas. É claro que isso resultou em notas ainda mais baixas, o que os convenceu de que não poderiam ser bem sucedidos.

Nem todos os alunos reagem assim quando têm problemas. Alguns podem criar uma história diferente, como, por exemplo "Esse curso é mais difícil do que eu esperava", "Acho que meu colégio não me preparou bem para esse curso" ou "Vou ter que me esforçar mais, estudar mais, quem sabe ter aulas particulares". As histórias desses alunos levaram a mais estudos, mais ajuda e, consequentemente, melhores notas.

Mas a questão é a seguinte: sem pedir aos alunos que escrevam uma nova história para si mesmos, é possível provocar uma história que dê mais poder e esperança aos alunos "derrotistas"?

Wilson pediu aos alunos com histórias derrotistas que participassem de um experimento. Eles achavam que era uma pesquisa sobre as atitudes dos alunos do primeiro ano em relação à vida na faculdade. Wilson disse que eles veriam os resultados de pesquisas anteriores, de outros estudantes, para que soubessem que tipo de perguntas constaria em seu questionário. Na verdade, Wilson estava mostrando a eles histórias antigas para induzir uma nova história.

Os participantes viram que muitos dos alunos mais velhos que tiveram problemas com as notas no primeiro ano letivo conseguiram, com o tempo, melhorar seu desempenho. Eles assistiram a entrevistas em vídeo de quatro alunos contando que, quando perceberam que o curso era mais difícil do que haviam pensado, se deram conta de que tinham que se esforçar mais, estudar mais e buscar mais ajuda. E testemunharam que suas notas foram aumentando aos poucos, com o passar do tempo.

Ao todo, eles passaram 30 minutos ouvindo outros alunos que tiveram problemas com notas baixas, mas que conseguiram se recuperar. Foi só isso. Eles não receberam nenhum aconselhamento e nem aprenderam bons hábitos de estudo. Apenas ouviram uma história diferente.

Os participantes não sabiam que o objetivo do estudo era melhorar as

notas deles. Wilson esperava ter provocado uma nova história, mesmo que os participantes não tivessem consciência disso. Ele esperava ter induzido uma história do tipo "Talvez tenha jeito. Talvez eu seja como aqueles alunos. Eles se esforçaram mais e conseguiram aumentar suas notas. Talvez eu também consiga".

A indução de histórias funcionou. Wilson relata que esses participantes alcançaram, no ano seguinte, notas melhores do que as de um grupo de controle escolhido ao acaso, que não foi submetido à técnica. Eles também se mostraram menos propensos a largar a faculdade.

Trinta minutos de leitura e vídeo resultaram em alunos que se esforçaram mais, melhoraram suas notas e permaneceram na faculdade.

Você pode levar as pessoas a mudar seu comportamento de maneira ampla, sem grandes esforços, se fizer um trabalho relativamente bom em:

- Identificar a história que está operando e influenciando o comportamento no presente.
- Criar uma história alternativa.
- Encontrar uma forma de expor as pessoas à nova história.

Wilson não comentou sobre a diferença entre contar às pessoas uma nova história ou deixá-las "descobri-la" sozinhas. Mas eu sinto que a segunda opção é melhor. O importante é que os indivíduos mudem a própria história. Se você apenas lhes oferecer uma nova e disser "Essa é a história que você tem e essa é a que você deve ter", o impacto será muito menor do que se você deixar que a pessoa descubra uma nova história por si mesma e a compare àquela que talvez ela nem se dê conta de que possui. Com a indução de histórias, é mais eficaz contar uma história sobre outra pessoa e deixar o indivíduo traçar um paralelo entre as duas. Algumas vezes, menos é mais!



Estratégias

Estratégia 38: Exponha as pessoas a histórias de outros para que elas se sintam estimuladas a criar novas histórias para si mesmas.

5 RECOMPENSAS E PUNIÇÕES

Ivan Pavlov nasceu em 1849, em uma vila na Rússia. Seu pai era sacerdote e Ivan também começou a estudar em um seminário, mas abandonou-o para ingressar na universidade e dedicar-se às ciências naturais. Ele começou pesquisando a digestão, usando animais. Pavlov foi um cientista dedicado e prolífico. Em todas as suas fotografias, aparece com uma barba enorme e cerrada e um olhar severo. Em 1904, ele recebeu o Prêmio Nobel de medicina.

Enquanto Pavlov se dedicava às pesquisas sobre digestão, descobriu algo que o surpreendeu. Ele estava medindo a quantidade de saliva que os cães produzem durante a digestão e percebeu que começavam a salivar antes de começarem a comer. Na verdade, eles salivavam assim que viam o alimento.

Em seguida, ele observou que, antes mesmo de a comida chegar, os animais salivavam ao ouvir a campainha da porta tocar à chegada de alguém que lhes trazia o alimento. Eles começavam a salivar quando ouviam os passos de quem iria alimentá-los. A comida fora associada a outro elemento, como passos ou campainhas. Então Pavlov deu início a uma série de experimentos sobre essas reações automáticas aos estímulos. Ele chamou essa reação automática de "condicionamento clássico". Eis aqui como isso funciona:

Em primeiro lugar, você coloca dois elementos juntos – um estímulo (comida) e uma resposta (salivação):

Estímulo (Comida) → Resposta (Salivação)

Em seguida, você adiciona um estímulo adicional:

```
Estímulo 1 (Comida) + Estímulo 2 (Campainha) → Resposta (Salivação)
```

Com o passar do tempo, você pode remover o estímulo original e deixar que apenas o estímulo adicional provoque a resposta:

```
Estímulo 2 (Campainha) → Resposta (Salivação)
```

Mas o que isso tem a ver com levar alguém a fazer algo? Afinal, você não pretende fazer ninguém salivar!

LEVANDO AS PESSOAS A FAZER ALGO AUTOMATICAMENTE

O condicionamento clássico é o ponto inicial para compreendermos o comportamento automático. A forma mais fácil de levar as pessoas a fazer algo que você quer que façam é tornar esse "algo" automático. Muitos de nossos comportamentos são, na verdade, exemplos do condicionamento clássico de Pavlov.

Eu uso o condicionamento clássico nas aulas que dou em empresas e organizações sem fins lucrativos, assim como nas faculdades. Nas minhas aulas, gosto de criar vários intervalos curtos.

Durante esses intervalos, as pessoas ficam no corredor, conversando, ou na sala, verificando e-mails ou mandando mensagens. Mas, quando o intervalo chega ao fim, quero que todos voltem para a sala e estejam prontos para recomeçar o aprendizado. Eu uso o condicionamento clássico. Na hora do intervalo, toco música e abro a porta da sala. No fim do intervalo, desligo a música e ando em direção à porta para fechá-la.

Estímulo 1 (Instrutor diz: "Ok, vamos recomeçar de onde paramos")

→ Resposta (As pessoas se sentam e fazem silêncio)

Em seguida, acrescentamos:

Estímulo 1 (Instrutor diz: "Ok, vamos recomeçar de onde paramos")

→ Estímulo 2 (A música é desligada e/ou o instrutor fecha a porta)

→ Resposta (As pessoas se sentam e fazem silêncio)

Até alcançarmos:

Estímulo 2 (A música é desligada e/ou o instrutor fecha a porta)

→ Resposta (As pessoas se sentam e fazem silêncio)

Veja mais um exemplo. Quero que as pessoas participem de discussões e respondam em voz alta quando eu andar até o quadro e fizer uma pergunta:

Estímulo 1 (Instrutor diz: "O que vocês acham? Alguém tem alguma ideia?") → Resposta (As pessoas exprimem suas opiniões em voz alta)

Em seguida, acrescentamos:

Estímulo 1 (Jnstrutor diz: "O que vocês acham? Alguém tem alguma ideia?") → Estímulo 2 (Jnstrutor caminha até o quadro, pega um giz ou marcador e olha para os alunos com as sobrancelhas levantadas) → Resposta (As pessoas exprimem suas opiniões em voz alta)

Até alcançarmos:

Estímulo 2 (Instrutor caminha até o quadro, pega um giz ou marcador e olha para os alunos com as sobrancelhas levantadas)

→ Resposta (As pessoas exprimem suas opiniões em voz alta)



Estratégias

Estratégia 39: Quando as pessoas ficam condicionadas a fazer algo, você pode associar um novo estímulo ao comportamento para o qual deseja uma resposta automática.

O QUE OS CASSINOS JÁ SABEM

O que essas pessoas têm em comum?

- Uma aluna do ensino médio que recebe dinheiro por cada nota boa que leva para casa.
- Um empregado que recebe aumento de salário todos os anos.
- Um cliente que ganha um cafezinho grátis para cada dez cafezinhos que

compra.

• Um turista que não para de colocar fichas em uma máquina caçaníqueis em Las Vegas.

O comportamento de todos eles está sendo moldado de acordo com os princípios de B. F. Skinner.

Quando vejo tantos indivíduos sentados em um cassino, colocando dinheiro nas máquinas caça-níqueis e apertando botões, sempre me lembro dos experimentos de Skinner. Sei que algumas das pessoas que estão lendo este livro gostam de cassinos, de jogo e de Las Vegas e dirão: "Las Vegas é mais do que máquinas caça-níqueis." Assim sendo, tentarei não ofender ninguém aqui.

Mas não posso deixar de falar sobre as poderosas teorias de análise comportamental dos anos 1950 e de por que você precisa entender como a análise do comportamento funciona, se quiser convencer alguém a fazer algo.

Nos anos 1950, Skinner acrescentou uma nova dimensão ao condicionamento clássico de Pavlov. Em vez de enfocar apenas o estímulo e a resposta, ele começou a fazer experimentos com ratos e pombos sobre como as recompensas influenciam o comportamento. Ele denominou isso de condicionamento "operante" (em oposição ao condicionamento "clássico" de Pavlov).

Skinner não usou muito a palavra "recompensa". Ele preferiu chamar a recompensa de "reforço". Há uma razão para tal, que vamos discutir daqui a pouco.

Eis a ideia de Skinner: se você quiser aumentar determinado comportamento, deve reforçá-lo (recompensá-lo). Se quiser que determinado comportamento diminua, não deve reforçá-lo. Parece lógico, mas Skinner levou sua teoria além do senso comum para descobrir a ciência que se esconde por trás disso. E sua ideia básica é:

Comportamento \rightarrow Reforço \rightarrow Mais daquele comportamento

Por exemplo:

Tirar notas altas no boletim escolar - Ganhar 10 reais -

Tirar mais notas altas no boletim

Ou:

Apertar um botão → Ganhar dinheiro na máquina → Apertar mais o botão

Ou ainda:

Entregar o relatório dentro do prazo → Ganhar elogio: "Muito bem, você entregou dentro do prazo!" → Entregar mais relatórios no prazo

Skinner foi além e pesquisou questões como o tipo de reforço que deve ser dado, quando dá-lo, com que frequência e em que quantidade. Se você quiser convencer as pessoas a fazer algo, precisa conhecer alguns desses detalhes sutis, mas cruciais, do comportamento humano.

Reflita: você está tentando fazer com que alguém leve o lixo para fora, escreva um relatório ou faça as compras de mercado. E está queimando os miolos tentando descobrir como fazer isso. "Talvez eu deva dar a ele (ou ela) um incentivo", você pensa. "Deveria ser em dinheiro?"

Enquanto isso, há milhares de pessoas sentadas em cassinos, neste exato momento, que não estão sendo pagas para fazer nada (elas só apertam um botão). Na verdade, elas é que pagam pelo privilégio de apertar um botão (e, na maior parte das vezes, perder dinheiro). Ao pensar nessa situação, você fica curioso sobre aquilo que os cassinos sabem e que talvez você também precisasse saber.

Nós voltaremos aos cassinos, mas primeiro vamos falar sobre ratos.

ESCOLHA ENTRE CINCO ESQUEMAS BÁSICOS DE REFORÇO

Digamos que você coloque um rato em uma gaiola que contenha uma barra. Se o rato pressionar a barra, recebe uma bolinha de ração. Essa comida é o reforço:

Comportamento \rightarrow Reforço \rightarrow Mais daquele comportamento

No caso acima, funciona assim:

Pressiona uma barra → Ganha uma bolinha de ração → Pressiona mais a barra

Mas e se você der um jeito para que o rato não receba a comida todas as vezes que pressionar a barra?

Skinner testou incansavelmente inúmeros cenários e descobriu que podia prever e controlar a frequência e a rapidez com que os ratos pressionavam a barra para receber a comida. Ele percebeu diferenças na quantidade e na frequência de pressão na barra, de acordo com a frequência com que ele oferecia a comida e no fato de oferecê-la com base no tempo decorrido ou no número de pressões na barra.

Ele chamou essas diferenças de "esquemas". Existem cinco esquemas básicos:

- **Reforço contínuo**: Você oferece uma bolinha de ração todas as vezes que o rato pressiona a barra.
- Intervalos fixos: Você oferece uma bolinha de ração após determinado intervalo de tempo, por exemplo, cinco minutos. O rato recebe uma bolinha de ração na primeira vez que pressiona a barra depois que cinco minutos se passaram.
- Intervalos variáveis: Você oferece uma bolinha de ração após um intervalo de tempo, mas esse tempo varia. Algumas vezes é de um minuto, outras vezes é de cinco, outras de três, etc.
- **Ritmo fixo**: em vez de basear o reforço no tempo, você o baseia no número de vezes em que a barra é pressionada. O rato recebe uma bolinha de ração depois de cada 10 pressões, ou depois de 5. O reforço é baseado no número de pressões e o número é sempre o mesmo.
- Ritmo variável: O reforço é baseado no número de pressões na barra, mas o número necessário para conseguir a comida varia. Algumas vezes a comida vem após 5 pressões, outras, 10, outras, 3, etc.

Skinner descobriu que ratos (e pessoas) comportam-se de maneiras previsíveis, com base no esquema que for usado. Nas seções que se seguem, você irá aprender como usar esses esquemas para influenciar

comportamentos.



Estratégias

Estratégia 40: Não basta apenas oferecer uma recompensa. Você precisa decidir que tipo de esquema vai usar se quiser que a recompensa seja eficaz para o seu propósito.

REFORÇO CONTÍNUO: COMO CONVENCER ALGUÉM A FAZER ALGO NOVO

Se você dá dinheiro à sua filha todas as vezes que ela tira uma nota boa no fim do semestre, está usando o reforço contínuo. Cada vez que ela tira notas altas (produz o comportamento desejado), recebe dinheiro (reforço).

Se você elogia seus empregados todas as vezes que entregam um relatório na data marcada, está usando o esquema do condicionamento contínuo. Cada vez que o relatório é entregue no prazo certo (comportamento desejado), você elogia (reforço).

O reforço contínuo é melhor quando você está tentando estabelecer um novo comportamento. Entretanto, uma vez que esse comportamento seja estabelecido, você deve mudar para um dos outros esquemas.

Quando você usa o reforço contínuo, observa muito do comportamento desejado, pois a pessoa (ou o rato, ou o cão) aprende o comportamento. Entretanto, com o passar do tempo, o comportamento desejado começa a se tornar intermitente. E o pior é que, se você remover o reforço (ou seja, se parar de oferecer dinheiro ou elogios), o comportamento desejado também tende a desaparecer.



Estratégias

Estratégia 41: Quando estiver tentando estabelecer um novo comportamento, ofereça uma recompensa toda vez que a pessoa adotar o comportamento (reforço contínuo).

Estratégia 42: Uma vez que um comportamento fique estabelecido através do reforço contínuo, mude para um esquema diferente de recompensas, para que o comportamento se mantenha.

RITMO VARIÁVEL: COMO MANTER AS PESSOAS REPETINDO O

COMPORTAMENTO

Quando um empregado recebe um elogio algumas vezes, mas nem sempre, esse é um esquema de ritmo variável.

Quando um jogador ganha na máquina caça-níqueis após jogar 56 vezes, esse é um esquema de ritmo variável. A maioria dos jogos em cassinos é baseada em um esquema de ritmo variável. O jogador puxa a alavanca da máquina 10 vezes e recebe uma recompensa, em seguida joga mais 52 vezes antes da próxima recompensa.

Do ponto de vista do empregado ou do jogador, esquemas de ritmo variável são imprevisíveis. O reforço é baseado em quantas vezes a pessoa repete o comportamento, mas isso muda o tempo todo. A pessoa não sabe se vai receber a recompensa na próxima vez que adotar aquele comportamento ou se será após repeti-lo 30 vezes, ou 100.

Como não sabe quando virá o próximo reforço, ela repete o comportamento várias e várias vezes.

Isso significa que esquemas de ritmo variável tendem a se fixar. Se você remove o reforço, o comportamento continua por um longo tempo. Os psicólogos diriam que o comportamento é "resistente à extinção" em um esquema de ritmo variável.



Estratégias

Estratégia 43: Quando você deseja que um comportamento se fixe, dê recompensas adotando um esquema de ritmo variável.

INTERVALO VARIÁVEL: COMO ESTABILIZAR UM COMPORTAMENTO

George administra um laboratório que é sujeito a inspeções públicas periódicas. Ele sabe que o inspetor vai chegar, mas não sabe quando. Pode ser neste mês, daqui a três ou seis meses. O inspetor gosta de inspeções-surpresa.

Assim sendo, George decidiu que é melhor garantir que o laboratório esteja sempre de acordo com as exigências, para que possa ser classificado como "excelente" quando o inspetor aparecer. Nesse caso, seguir todos os regulamentos e exigências é o comportamento desejado e receber um "excelente" é o reforço.

O inspetor aparece periodicamente (baseado no tempo), mas não em um

intervalo fixo e previsível. Portanto, esse é um esquema de intervalos variáveis. Podemos esperar que George faça um excelente trabalho quanto a estar de acordo com todos os requisitos da inspeção, pois ele está em um esquema de intervalo variável, e também esperar que ele continue a demonstrar o comportamento desejável por um longo período de tempo (ou seja, comportamentos são resistentes à extinção em um esquema de intervalos variáveis).

Quando seu objetivo é levar alguém a fazer algo de maneira regular, mas não necessariamente com muita intensidade, um esquema de intervalos variáveis é uma boa escolha.

George irá revisar seus procedimentos laboratoriais e realizar sua própria inspeção uma vez por mês para ter certeza de que tudo esteja pronto em caso de visita do inspetor, mas ele não fará isso todos os dias. Fazer muitas revisões internas não resulta, a longo prazo, em mais recompensas (como aconteceria no esquema de ritmo variável). Portanto, provavelmente não veremos muito do comportamento, mas o veremos de forma constante e regular.

O esquema de intervalo variável não deve ser usado quando queremos estabelecer um novo comportamento, pois as recompensas não vêm com a frequência necessária para que se estabeleça a relação entre comportamento e recompensa. Você precisará utilizar o reforço contínuo no início e, quando o comportamento estiver estabelecido, mudar para o esquema de intervalo variável.



Estratégias

Estratégia 44: Use um esquema de intervalos variáveis quando não precisar que um determinado comportamento se repita muitas vezes; você apenas deseja que o comportamento seja constante e regular.

RITMO FIXO: COMO CONSEGUIR UMA EXPLOSÃO DO COMPORTAMENTO

Digamos que você seja dono de um café e ofereça um cartão de fidelidade para seus clientes. Para cada 10 cafés consumidos, eles ganham um. O cliente recebe um selo no cartão toda vez que toma um café. Esse é um esquema de ritmo fixo.

As pesquisas têm demonstrado que isso resulta em uma explosão do

comportamento (o cliente compra muitos cafés em pouco tempo para encher o cartão); mas, depois de ganhar sua xícara de café, ele fará um intervalo, com menos ocorrências do comportamento (ele comprará menos café naquele local).

As pessoas se sentem mais motivadas à medida que se aproximam do objetivo

Não se pode fazer muito para evitar a calmaria depois que as pessoas atingem o objetivo. Você pode fazê-las recomeçar tudo (dar a elas outro cartão em branco para ser preenchido com selos que valem um café) ou pode criar outro propósito a ser alcançado, com recompensas ainda melhores. Entretanto, há algo que você pode fazer para acelerar esse comportamento.

Ran Kivetz (Kivetz, 2006) fez um experimento com cartões de fidelidade de um café. Ele deu a algumas pessoas o Cartão A e a outras o Cartão B.

- O Cartão A tinha 10 casas para selos; quando os participantes recebiam o cartão, ele estava em branco.
- O Cartão B tinha 12 casas para os selos; quando os participantes o recebiam, as primeiras duas casas já haviam recebido o selo.

Quanto tempo levou para os cartões serem preenchidos? Houve diferença na velocidade de preenchimento dos cartões? Em qualquer um deles, para ganhar um café era preciso comprar outros 10. Será que um dos cartões resultou em um comportamento diferente do outro?

A resposta a esta pergunta, aparentemente, foi sim. As pessoas que tinham o Cartão B preencheram-no mais depressa do que as que tinham o Cartão A, embora ambos os cartões exigissem 10 cafés para ficarem completos.

A razão para isso é chamada de *efeito de tendência ao objetivo*. Este efeito foi estudado pela primeira vez em ratos por Clark Hull (Hull, 1934). Ele descobriu que ratos, em um labirinto, corriam mais rápido à medida que chegavam ao fim do caminho, ou seja, mais perto da comida.

Segundo esse efeito, as pessoas aceleram seu comportamento à medida que chegam mais perto de um objetivo. Portanto, quando os clientes viram no Cartão B que já haviam feito algum progresso, mesmo que não tivessem bebido os dois cafés, eles agiram mais depressa para preencher o resto do cartão.

Kivetz também observou que as pessoas gostam de fazer parte de um programa de recompensas. Quando comparados a clientes que não faziam parte do programa, Kivetz descobriu que aqueles que possuíam o cartão sorriam mais, conversavam por mais tempo com os funcionários do café, diziam "obrigado" e deixavam gorjeta com mais frequência.

As pessoas concentram-se mais no que falta fazer do que no que já foi feito

Eis aqui um ponto sutil, mas importante, sobre o uso de esquemas de ritmo fixo. Minjung Koo (Koo, 2010) conduziu uma pesquisa sobre o que mais motivaria as pessoas a alcançar um objetivo:

- a. Focar o que já alcançaram.
- b. Focar o que ainda falta ser alcançado.

A resposta foi a opção "b" – as pessoas sentiam-se mais motivadas a continuar quando se concentravam no que ainda precisava ser feito.

Isso significa que, se você usar um esquema de ritmo fixo, é importante mostrar às pessoas, a cada passo do caminho, quanto falta para elas alcançarem o objetivo.



Estratégias

Estratégia 45: Quando você usa um esquema de ritmo fixo, obtém uma explosão do comportamento, mas ela irá decrescer com o tempo.

Estratégia 46: Quando você usa um esquema de ritmo fixo, as pessoas ficam mais motivadas se você mostrar a elas quanto falta para alcançar o objetivo – e não o quanto já alcançaram.

POR QUE UM ESQUEMA DE INTERVALO FIXO NÃO É TÃO EFICAZ

Quando você dá a um empregado um aumento anual de salário, está usando um esquema de intervalo fixo. A tendência com esse esquema é que a pessoa não faça muito até chegar perto do momento de receber o reforço. Por exemplo, você tem uma reunião com seu funcionário para análise de seu desempenho anual e, nesse momento, vocês concordam em promover melhorias no desempenho.

A maior probabilidade é que esse funcionário faça mudanças inicialmente, mas logo reassuma os velhos hábitos. Quando 11 meses tiverem se passado, ele começará a trabalhar nas melhorias de desempenho porque a próxima reunião de avaliação estará prestes a acontecer. Você criou um esquema de intervalo fixo que não é muito eficiente para conquistar um comportamento consistente.

Em vez disso, comece usando o reforço contínuo dos comportamentos que você deseja e, em seguida, mude para um dos outros esquemas; por exemplo, ritmo variável ou intervalo variável, para trabalhar nas mudanças de desempenho.



Estratégias

Estratégia 47: Evite oferecer recompensas com base em intervalos de tempo fixos. Esse esquema é menos eficiente do que os outros.

Máquinas caça-níqueis – Pavlov e Skinner

Vamos voltar àquelas máquinas caça-níqueis, que, na verdade, combinam o condicionamento clássico de Pavlov e o condicionamento operante de Skinner.

Estímulo (Luzes brilhantes e sons) → Comportamento (Colocar dinheiro e apertar o botão) → Algumas vezes receber reforço A (Dinheiro)

Estímulo (Luzes brilhantes e sons) → Comportamento (Colocar dinheiro e apertar o botão) → Sempre receber reforço B (Luzes brilhantes e sons)

Os cassinos estão usando o reforço de um (luzes brilhantes e sons) como estímulo para o outro. Isso causa um ciclo viciante.

Estímulo (Luzes brilhantes e sons) \rightarrow Comportamento (Colocar dinheiro e apertar o botão) \rightarrow Sempre receber reforço B (Luzes brilhantes e sons, que agora se tornam o estímulo seguinte) \rightarrow Comportamento (Colocar dinheiro e apertar o botão) \rightarrow Algumas vezes receber reforço A (Dinheiro) e sempre receber reforço B (Luzes brilhantes e sons), e assim por diante.

Os donos de cassinos são espertos. Funciona.

RECOMPENSANDO OS PEQUENOS PASSOS

Existe uma história, que circula nas aulas de psicologia, sobre como um grupo de universitários usou a ideia operante de "moldar" para fazer o professor sair da sala no meio da aula. Os alunos prepararam tudo isso entre eles com antecedência, antes que a aula começasse.

Eles planejaram oferecer uma sucessão de reforços. Em primeiro lugar, quando o professor chegou para dar a aula, os alunos o ignoraram (nenhum reforço), até ele olhar para a porta. Em algum momento da aula, ele olhou para a porta ao acaso. Ao fazer isso, os alunos olharam para ele com atenção por um momento.

Toda vez que ele olhava para a porta, os alunos o olhavam com atenção. Olhar com atenção era o reforço. Os professores amam quando os alunos se mostram interessados e atentos.

Em pouco tempo, o professor estava olhando para a porta com frequência. Seguindo um sinal secreto de um dos alunos, o grupo parou de oferecer o reforço quando o professor olhava para a porta. Em vez disso, eles olhavam com atenção somente se o professor desse um passo na direção da porta. Em determinado ponto, ele deu um passo na direção da porta e os alunos o olharam com atenção.

Essa "moldagem" do comportamento do professor continuou (ele se aproximou mais da porta, moveu os braços na direção da porta, tocou-a, virou a maçaneta, etc.) até realmente sair da sala.

Tenho quase certeza de que isso não passa de uma lenda urbana, criada por algum professor de psicologia que estava tentando explicar a moldagem, mas poderia acontecer!

A descrição oficial de moldagem é "estímulo diferencial de aproximações sucessivas". Nós conhecemos o princípio do condicionamento operante, de que qualquer comportamento que reforçamos e estimulamos aumenta. Mas, se você estiver tentando estabelecer um novo comportamento, ainda não pode reforçá-lo, pois primeiro é preciso reforçar um comportamento anterior que leve àquele que você deseja promover.

Uma vez que esse comportamento anterior seja estabelecido usando o reforço, você pode parar de estimulá-lo e passar a reforçar somente o comportamento que o deixa mais próximo do comportamento final desejado.

Exemplo: moldando o comportamento de "lavar as mãos"

Katie era chefe de uma equipe de enfermeiras em um hospital. Ela gostaria que uma das enfermeiras, Joanne, lavasse as mãos com mais frequência. Lavar as mãos é crucial em um ambiente hospitalar, mas nem todos os funcionários são cuidadosos a esse respeito.

Katie já havia tentando conversar com a enfermeira sobre isso, mas, até aquele momento, o comportamento dela ainda não mudara. Na verdade, Katie achava que quanto mais ela mencionava o fato, menos Joanne lavava as mãos. Katie decidiu, então, tentar a moldagem. Ela criou um plano para moldar o comportamento de Joanne:

1. Katie começou procurando situações para estar por perto da funcionária quando houvesse oportunidades de lavar as mãos.

Katie esperava até ver Joanne andar rumo à pia e então sorria e começava a conversar com ela. No início, Joanne ia naquela direção apenas por acaso, mas isso não tinha importância. Quando se encontrava perto da pia, Katie elogiava Joanne por algo que ela fizera; por exemplo, como ela lidara bem com o último paciente. Ela sabia que elogios e conversas eram duas coisas que Joanne apreciava e que seriam reforços eficazes. Katie fez isso por alguns dias até que o movimento na direção da pia estivesse estabelecido.

2. Katie procurou o próximo comportamento no processo de moldagem, que seria ela não apenas ir na direção da pia, mas chegar a tocá-la.

No primeiro dia do novo requisito para a moldagem, Katie não disse nada quando Joanne foi na direção da pia. Mas, em determinado momento, Joanne tocou na pia e Katie sorriu e a elogiou. Katie respondeu ao toque da pia durante muitos outros dias.

3. A última parte do processo de moldagem foi fazer com que Joanne realmente lavasse as mãos. Assim sendo, Katie interrompeu os elogios e a conversa quando ela tocava na pia.

Ela se manteve em silêncio e esperou pelo momento em que Joanne abriu a torneira e lavou as mãos. Ao ver o sabonete nas mãos de Joanne, Katie sorriu e começou uma conversa que incluía elogios. Ela continuou a fazer isso por mais alguns dias, para ter certeza de que o comportamento estava estabelecido.

Nesse ponto, você deve estar dizendo: "Nossa! Quanto trabalho para conseguir algo tão pequeno!" A moldagem \acute{e} trabalhosa! E há alguns componentes cruciais para os quais você precisa atentar se quiser que funcione:

- **Preste atenção.** Você precisa estar vigilante, observar tudo o que a pessoa faz, para que possa perceber toda vez que ela apresentar o comportamento desejado.
- Dê o reforço certo todas as vezes (no início). Você precisa dar o reforço sempre, no início. Para Joanne, o reforço foi uma combinação de elogios e conversa. Como em qualquer condicionamento operante (a moldagem é uma forma de condicionamento operante), você precisa escolher o reforço com cuidado. Se optar por algo que a pessoa não considere como reforço, o processo não funcionará. Por exemplo, se sua opção de reforço for uma conversa e a pessoa não gostar de você, a conversa não reforçará o comportamento!
- Dê o reforço imediatamente. Se muito tempo se passar entre o comportamento e o reforço, você pode acabar reforçando algo diferente. As pessoas reagem inconscientemente aos reforços. Se Katie esperasse duas horas para começar a conversa, Joanne não associaria o reforço ao comportamento.
- Você precisa trabalhar bastante e o processo é lento. A moldagem pode demandar muito tempo. Você precisa estar presente e atento, percebendo a ocorrência do comportamento que está sendo moldado.

A moldagem funciona melhor quando você está tentando estabelecer um novo comportamento que seja, ou que pelo menos possa se tornar, amplamente inconsciente. A moldagem é melhor para comportamentos pequenos que tenham uma base fisiológica.



S Estratégias

Estratégia 48: Quando não puder recompensar um comportamento porque ele não existe, use a moldagem para dar o pontapé inicial nesse comportamento.

ESCOLHENDO A RECOMPENSA CERTA

Um dos pontos básicos do condicionamento operante de Skinner é que você precisa escolher o reforço certo (recompensa). Se Skinner usasse uma moeda como reforço cada vez que o rato pressionasse a barra, provavelmente não o teria visto pressioná-la tantas vezes. Dinheiro não é um reforço para os ratos.

Por sua vez, bolinhas de ração de rato não devem funcionar bem com as pessoas. É preciso escolher um reforço que aquele indivíduo em particular deseje. Algumas vezes, achar esse reforço pode ser uma tarefa delicada.

Por exemplo, digamos que você tenha acabado de comprar um novo programa de computador para relacionamento com os clientes e deseje que os vendedores de sua empresa o utilizem. Você oferece uma viagem a Las Vegas a cada um que usar o programa pelo menos 30 vezes, nos próximos 30 dias.

O que está errado nesta ideia? Ela talvez dê certo, mas pode também não funcionar. Aqui estão alguns motivos para ela não funcionar:

- Neste caso, você está, de certa maneira, usando um esquema de ritmo fixo (após usar o programa 30 vezes, o indivíduo recebe o reforço). Eu disse "de certa maneira" porque você estipulou os 30 dias. Mas não fez nada para estabelecer o comportamento. O melhor seria dar um pequeno reforço toda vez que cada vendedor usasse o programa e depois seguir com o esquema de ritmo fixo, como planejado. O pequeno reforço poderia ser um quadro onde o nome dos funcionários aparecesse ao lado do número de vezes que usaram o programa naquela semana (o reforço é o reconhecimento), ou elogios quando alguém utilizasse o programa.
- Uma viagem a Las Vegas pode não ser um reforço para determinado indivíduo. Alguns dos vendedores podem não gostar de Las Vegas, ou podem achar que têm viajado demais e passado muito tempo longe da família. Nestas circunstâncias, uma viagem a Las Vegas pode não ser um reforço eficiente.

Muitas coisas podem ser reforços. Eis aqui alguns exemplos (nem todos adequados ao local de trabalho):

Dinheiro

Comida

Entradas para concertos ou eventos esportivos

Joias

Roupas

Elogios

Valorização

Autonomia

Interação social

Sexo

Se o indivíduo deseja aquilo, passa a ser um reforço.

Prometer recompensas em dinheiro libera dopamina

Brian Knutson (Knutson, 2001) estudou alguns planos corporativos de incentivo salarial e descobriu que, quando se promete a alguém uma recompensa financeira por seu trabalho, há um aumento de atividade na parte do cérebro denominada núcleo acumbente. Essa mesma área também é ativada quando as pessoas anteveem o uso de cocaína, tabaco ou qualquer outra substância que cause dependência. A dopamina é liberada. Além disso, observa-se um aumento na tendência a comportamentos de risco após a liberação da dopamina e um aumento na atividade no núcleo acumbente.



Estratégias

Estratégia 49: Escolha uma recompensa que a pessoa realmente deseje. Caso contrário, o processo não funciona.

QUANDO OFERECER A RECOMPENSA

Uma vez que você defina quais serão a recompensa e o esquema (contínuo, variável, etc.) que usará, certifique-se de dar a recompensa imediatamente. Para que a recompensa tenha efeito máximo no comportamento, as pessoas precisam ser capazes de associá-la ao comportamento que executaram.

Por exemplo, digamos que você esteja usando o reforço contínuo para estabelecer um novo comportamento em alguém de sua equipe. Toda vez que ele chega a uma reunião na hora certa, você o elogia: "Obrigado, Jim, por

chegar cedo à reunião."

Você precisa dizer isso assim que ele entrar na sala. Se esperar dois dias e disser "Foi ótimo você ter chegado à reunião de segunda-feira na hora certa", o efeito do elogio será reduzido.

E, é claro, você não deve dar uma recompensa antecipada por um comportamento que deseja ver ("Eu lhe darei um aumento, mas espero que você cumpra todos os seus prazos daqui para a frente"). As recompensas são eficazes somente se vierem *depois* que o comportamento desejado acontecer.



Estratégias

Estratégia 50: Quando você oferece recompensas, deve dá-las imediatamente depois do comportamento (de acordo com o esquema que estiver usando).

Estratégia 51: Quando oferecer recompensas, você deve dá-las depois do comportamento, nunca antes.

REFORÇO NEGATIVO

Até agora, nossos exemplos foram todos sobre reforço positivo. Usamos exemplos sobre dar às pessoas o que elas desejam, fazendo com que o comportamento aumente.

Comportamento	\rightarrow	Reforço	\rightarrow	Mais do mesmo comportamento
Entregar o relatório no prazo	\rightarrow	Elogio ("Parabéns por entregar o relatório no prazo.")	\rightarrow	Entregar mais relatórios no prazo
Tirar notas boas	\rightarrow	Ganhar dinheiro	\rightarrow	Tirar mais

Ainda não falamos sobre o reforço negativo. É comum confundir reforço negativo com punição, mas eles não são a mesma coisa. O reforço negativo é poderoso para mudar comportamentos, já as punições não são tão eficientes.

Vamos começar, mais uma vez, com os ratos e depois passar para os humanos. Você coloca um rato em uma gaiola e lhe dá um choque elétrico. Você ensina a ele que pode pressionar a barra para parar o choque. O choque é o reforço negativo.

Ele é um reforço porque usá-lo resulta em um *aumento* do comportamento. Ele é negativo porque o rato está pressionando a barra (adotando o comportamento) para impedir a continuação do choque.

Comportamento → Reforço → Mais do mesmo comportamento

Pressionar → Choque é → Mais pressão sobre a barra interrompido a barra

Agora, vamos tentar um exemplo humano. Joe deseja que seu funcionário, Kevin, mantenha sua área de trabalho organizada.

Comportamento → Reforço → Mais do mesmo comportamento

Arrumar a área → Reforço → Arrumar a área de trabalho de trabalho outra vez

Primeiro, Joe tenta um reforço positivo. Ele decide que toda vez que Kevin arrumar sua área de trabalho, ele dirá algo do tipo: "Kevin, é ótimo ver sua área de trabalho tão organizada!"

Arrumar a área → Elogios → Arrumar mais a área de trabalho de trabalho

Mas não funciona. Kevin não está organizando sua área de trabalho. Joe acha que parte do problema está no fato de que o elogio não é um reforço eficiente para Kevin. Ele não se importa com elogios, pelo menos não com os que recebe de Joe.

Em vez de procurar um reforço positivo diferente, Joe decide tentar o reforço negativo. Ele sabe que Kevin não gosta que Joe fique olhando por cima de seus ombros, dizendo-lhe o que fazer. Joe acredita que, se começar a ficar por perto da mesa de trabalho de Kevin, reclamando de sua organização, isso funcionará como um reforço negativo.

Joe acha que, se usar um reforço negativo, Kevin irá organizar sua área de trabalho com mais regularidade.

Comportamento	\rightarrow	Reforço	\rightarrow	Mais do mesmo comportamento
Arrumar a área de trabalho	\rightarrow	Reforço (Joe não fica perto e não perturba	\rightarrow	Arrumar a área de trabalho

Kevin)

No reforço negativo, um comportamento se torna mais forte como consequência da interrupção ou da tentativa de evitar algo de que a pessoa não gosta. Da mesma forma que o reforço positivo, você precisa descobrir o que aquele indivíduo em particular gostaria que parasse de acontecer.

O reforço negativo é o motivo pelo qual Skinner não gostava de usar o termo "recompensa". Essa palavra sugere que você está oferecendo a alguém aquilo que ele deseja. Ao usar o termo "reforço", Skinner podia falar sobre o uso de qualquer coisa para aumentar a ocorrência de um comportamento. Reforço é um termo mais neutro, que inclui a possibilidade de que seja algo negativo também.



Estratégia 52: Você pode usar o reforço negativo para levar alguém a fazer algo. Descubra o que essa pessoa não deseja e remova isso da situação, como um tipo de "recompensa".

PUNIÇÃO

E quanto à punição? É a mesma coisa? É diferente? É mais eficiente? É menos eficiente?

Até o momento, analisamos como aplicar algo que alguém deseja (reforço positivo) e tirar o que alguém não deseja (reforço negativo). A punição é diferente tanto do reforço positivo quanto do negativo porque, quando pune um indivíduo, você quer que a ocorrência de um comportamento diminua.

Você não está tentando *aumentar* a ocorrência de um comportamento (que é o caso dos reforços positivo e negativo). Ao invés disso, você está tentando *diminuir* essa ocorrência, aplicando algo que a pessoa não deseja.

A punição pode ter o efeito contrário

Aplicar uma punição pode até ter o efeito contrário ao almejado. Em seu livro Motivação 3.0 (Pink, 2010), Daniel Pink descreve uma pesquisa feita por Gneezy (Gneezy, 2000), na qual aplicar uma penalidade resultou em mais do comportamento indesejado.

Uma creche decidiu punir com uma multa os pais que chegassem tarde para buscar seus filhos. Eles teriam que pagar certa quantia em dinheiro por cada minuto de atraso. A expectativa era que, com a punição, eles começassem a chegar na hora certa.

Mas aconteceu o oposto. Quando a punição foi aplicada, o número de atrasos aumentou de forma significativa. Isso aconteceu porque o relacionamento mudou. Antes, sentiam que o atraso era uma inconveniência para os funcionários: "Se eu chegar atrasado, os funcionários não podem ir para casa na hora certa." Mas, quando ele se tornou uma questão puramente financeira (atraso = pagar mais), os pais não se sentiam tão mal por chegar tarde. Eles estavam dispostos a pagar a quantia extra.

A punição pode funcionar, mas é menos eficiente do que o reforço positivo e o negativo. É mais trabalhoso levar as pessoas a *parar* de fazer algo do que achar um comportamento alternativo e levá-las a *fazer* algo.

Enquanto o reforço pode resultar em comportamentos fortes e duradouros, a punição tende a funcionar somente enquanto está sendo aplicada. Se você parar de punir o comportamento, ele volta.



Estratégias

Estratégia 53: Recompense o comportamento que deseja e ignore o que não deseja. Punições são menos eficientes do que recompensas.

6 INSTINTOS

Imagine que você está percorrendo um caminho pela mata e, de repente, vê uma cobra no chão, bem à sua frente. Você pula para trás com medo, o coração acelerado. Sua resposta é forte e automática. O seu instinto de sobrevivência foi ativado.

Estamos sempre observando o ambiente que nos cerca, sempre alertas para o perigo. Esse é um de nossos instintos – sobreviver. Nossos instintos incluem nossas reações a novidades, perigos, comida e sexo. As respostas instintivas são fortes, rápidas e amplamente inconscientes.

Nosso instinto nos faz prestar atenção a certas coisas em nosso ambiente e ignorar outras. E, mais do que isso, a maioria de nossas decisões é tomada, ou pelo menos grandemente influenciada, por nossas reações instintivas inconscientes.

Quando você entende que muitas de nossas reações e decisões vêm do instinto, pode usar esse conhecimento para convencer alguém a fazer algo.

MEDO, ATENÇÃO E MEMÓRIA

Como o cérebro antigo está sempre alerta ao perigo, o medo é uma motivação intensa para a ação. O inconsciente detecta e reage ao medo muito antes de a mente consciente descobrir o que está acontecendo. As pessoas têm opiniões baseadas no medo. Elas tomam atitudes baseadas no medo. O impulso de evitar algo assustador é muito poderoso.

Isso quer dizer que estou sugerindo que você assuste as pessoas para que façam o que quer? Não inteiramente. Se você assustar demais as pessoas, elas evitarão interagir com você. Mas pequenas doses de medo prendem a atenção

e motivam as pessoas a agir.

Mencionar verbalmente ou apresentar uma imagem ou vídeo que mostre a vida de alguém em perigo prende a atenção. Isso inclui acidentes, desastres naturais (furacões, tornados, terremotos) e animais selvagens.

Você pode não querer que sua ideia ou que a marca de sua empresa seja associada a essas mensagens e imagens negativas, mas algumas organizações e campanhas podem fazer uso delas para atrair o interesse das pessoas.

Por exemplo, se uma companhia de seguros usa uma foto do dia seguinte a uma tempestade gigantesca em um anúncio para vender seguros contra enchentes, ela conseguirá prender a atenção. A foto mostrará destruição, e nosso inconsciente se prenderá a essas mensagens de medo e perigo.

Uma vez que a maior tarefa de nossos instintos é nos manter livres do perigo, qualquer coisa que ameace nossa sobrevivência desperta nossa atenção. A ameaça não precisa ser direcionada a nós. Assistir a um filme ou propaganda de *outra* pessoa em perigo ativa nosso alarme interno.

Quando nosso instinto dispara um alarme, nosso sistema de processamento de informações e nosso sistema emocional entram em estado de alerta máximo. Isso significa que tudo que acontecer à nossa volta será processado profunda e emocionalmente em nossa memória. Existe, hoje em dia, todo um ramo de marketing que enfoca a ativação de nossos instintos, alimentando-nos com informações sobre produtos.

Como podemos usar isso para persuadir alguém a fazer aquilo que queremos? Digamos que um comercial da televisão nos mostre uma situação perigosa (por exemplo, uma perseguição de automóveis) que culmine com alguém recebendo determinada marca de refrigerante ou determinado cartão de crédito. A ideia é que todos os nossos sistemas fiquem em alto estado de alerta para que nos lembremos do produto e o vinculemos a fortes emoções.

Em termos de despertar a atenção e gravar na memória, não faz diferença se estamos assustados ou energizados; não importa se as emoções que estamos sentindo são "positivas" ou "negativas". O importante é que todos os nossos sistemas estão em alerta máximo.



S Estratégias

Estratégia 54: Para prender a atenção, use mensagens e imagens de eventos perigosos.

Estratégia 55: Para fazer com que as pessoas se lembrem de você, de sua marca ou de sua mensagem, use imagens ou palavras que inspirem medo.

MEDO DE DOENÇAS E DA MORTE

Jill é diretora comercial de um hospital. Ela está iniciando uma campanha publicitária para estimular as pessoas acima dos 50 anos a ir ao médico regularmente, a tomar seus remédios e a submeter-se aos exames preventivos recomendados para pessoas nessa fase da vida.

Jill entra em contato com duas agências e pede ideias para a campanha. As duas agências lhe oferecem conselhos totalmente diferentes:

- A agência A monta uma campanha publicitária baseada no tema "Seja o melhor que puder ser". Tudo tem a ver com manter-se saudável, ficar em forma e desfrutar dos amigos, da família e das atividades favoritas pelo resto da vida. Ela inclui imagens de indivíduos ativos, atraentes e em boa forma, com idades entre 50 e 60 anos.
- A agência B monta uma campanha publicitária baseada no tema "Cuidado nunca é demais". Tudo tem a ver com evitar doenças e problemas crônicos de saúde. Essa campanha também tem algumas imagens de indivíduos ativos, em forma e atraentes, entre 50 e 60 anos, mas há mais imagens de pessoas que estão doentes ou morrendo.

Que campanha Jill deve escolher? Depende dos objetivos que ela quer alcançar. Se quiser estabelecer a marca do hospital como algo positivo e saudável, deve ficar com o tema da agência A, "Seja o melhor que puder ser". Mas, se seu objetivo for persuadir as pessoas a ir ao médico com mais frequência, tomar seus medicamentos e fazer exames preventivos de forma regular, o tema da agência B, "Cuidado nunca é demais", é o mais adequado. Essa campanha resultará em ações mais imediatas.

As pessoas terão mais vontade de marcar uma consulta médica depois de ver a mensagem sobre o medo da doença e da morte.



Estratégias

Estratégia 56: Para levar as pessoas a tomar atitudes imediatas, use mensagens de medo e morte.

MEDO DA PERDA

Uma maneira de levar alguém a fazer algo é invocar o medo da perda. Nossos instintos estão sempre tão alertas e são tão avessos a qualquer tipo de perda que nos sentimos inconscientemente mais motivados a agir com base no medo de perder do que na perspectiva de ganhar.

Em um estudo feito por Antoine Bechara (Bechara, 1997), alguns voluntários participaram de um jogo de cartas. Cada um recebeu 2 mil dólares em dinheiro de mentira. Eles foram informados de que o objetivo era perder o mínimo possível e tentar ganhar o máximo que pudessem.

Os participantes foram orientados a virar uma carta de qualquer um dos quatro baralhos sobre a mesa, uma de cada vez. Eles continuariam a virar uma carta do baralho que escolheram até que o pesquisador lhes dissesse para parar. Os voluntários não sabiam quando o jogo terminaria. Eles foram informados de que cada vez que virassem uma carta ganhariam dinheiro. E também foram avisados de que, algumas vezes, quando virassem a carta, ganhariam dinheiro, mas também *perderiam* (pagando ao pesquisador).

Os participantes não conheciam nenhuma das regras do jogo, mas elas eram as seguintes:

- Se eles virassem qualquer carta dos baralhos A ou B, ganhavam 100 dólares. Se virassem qualquer carta dos baralhos C ou D, ganhavam 50 dólares.
- Algumas cartas dos baralhos A e B também exigiam que os participantes pagassem muito dinheiro ao pesquisador, às vezes até 1.250 dólares. Determinadas cartas dos baralhos C e D também exigiam pagamento ao pesquisador, mas a quantia girava em torno dos 100 dólares apenas.
- Ao longo do jogo, os baralhos A e B produziam perdas líquidas se os voluntários continuassem a usá-los. O uso contínuo dos baralhos C e D recompensava os participantes com ganhos.

As regras do jogo nunca mudavam. Embora os participantes não soubessem disso, o jogo terminaria após 100 cartas terem sido "jogadas" (viradas).

A maioria dos participantes começou usando os quatro baralhos. No início, viravam mais cartas dos baralhos A e B porque pagavam 100 dólares

por vez. Mas, depois de umas 30 rodadas, a maioria passou a tirar cartas dos baralhos C e D. E continuou assim até o fim do jogo.

Durante o estudo, o pesquisador interrompeu o jogo várias vezes para perguntar aos voluntários sobre os baralhos. Os participantes estavam conectados a um sensor para medir a atividade eletrodérmica (SCR, na sigla em inglês). Os níveis SCR mostravam-se altos quando eles viravam cartas dos baralhos A e B (os baralhos "perigosos"), muito antes de os participantes terem consciência de que A e B eram perigosos.

Quando os voluntários escolhiam cartas dos baralhos A e B, o nível SCR aumentava antes mesmo que as tocassem. Aumentava quando eles *pensavam* em usar os baralhos A e B. Instintivamente, sabiam que os baralhos A e B eram perigosos e resultavam em perdas. Entretanto, tudo isso era inconsciente. A mente consciente dos participantes ainda não sabia que havia algo errado.

Com o tempo, os participantes disseram que tiveram um "palpite" de que os baralhos C e D eram melhores, mas os SCRs mostraram que o cérebro antigo havia descoberto isso muito tempo antes de o cérebro novo perceber.

No final do jogo, a maioria dos voluntários tinha mais do que um palpite e podia expressar em palavras a diferença entre os dois baralhos, mas 30% deles ainda não conseguiam explicar por que preferiam os baralhos C e D. Eles disseram que apenas achavam que aqueles eram melhores.

As pessoas respondem e reagem aos sinais inconscientes de perigo. O inconsciente age mais rápido do que a mente consciente. Isso significa que as pessoas, muitas vezes, não conseguem explicar por que agem de determinada forma ou têm determinadas preferências.

Não me faça perder!

Barry Schwartz (Schwartz, 2005) pesquisou compradores de automóveis. Os voluntários fizeram o test drive em carros com todos os opcionais.

- Em uma situação, eles foram informados do preço do automóvel com todos os opcionais. Se achavam que era alto demais, pediam que fossem excluídos alguns opcionais na tentativa de diminuir o valor.
- Em outra situação, eles foram informados do preço básico do automóvel (sem os opcionais) junto com a descrição e o valor de cada

opcional que quisessem acrescentar, aumentando o preço a cada um deles.

Os participantes gastaram mais dinheiro na primeira situação. Depois de terem experimentado o carro com todos os opcionais, eles relutaram em perder o que, de alguma maneira, sentiam que já possuíam.

Isso é 90% bom ou 10% ruim?

Em *O erro de Descartes* (Damásio, 1994), António Damásio nos explica que temos um medo tão automático de perder que até mesmo a maneira como dizemos as coisas pode ser importante.

Ele cita pesquisas no campo da medicina mostrando que, quando pacientes ouvem de seus médicos "Se você fizer esse tratamento, tem 90% de chance de viver", eles optam por fazer o tratamento.

Por outro lado, se eles ouvem "Se você fizer o tratamento, tem 10% de chance de morrer", os pacientes têm muito menos propensão a aceitar o tratamento.



Estratégias

Estratégia 57: Entenda que as pessoas são mais motivadas pela possibilidade de perda do que pela possibilidade de ganho.

Estratégia 58: Não confie no que as pessoas relatam sobre por que preferem uma coisa à outra.

Estratégia 59: Se quiser que uma pessoa anseie por algo, deixe-a experimentá-lo primeiro. Quando tiver experimentado, ela não vai querer perdê-lo.

AS QUANTIDADES SÃO LIMITADAS

Você já deve ter recebido inúmeras vezes alguma oferta para participar de um evento que dizia: "Apenas 50 vagas. Inscreva-se agora para ter a certeza de que poderá participar."

Por que as pessoas fazem isso? Porque dá certo! Se algo parece escasso, ou pode se tornar escasso, tanto o seu valor quanto o nosso desejo de possuí-lo aumentam. Temos medo de perder a oportunidade de ter ou adquirir qualquer coisa que seja considerada escassa.

Stephen Worchel (Worchel, 1975) pediu a algumas pessoas que

avaliassem alguns biscoitos. Ele colocou 10 biscoitos em um pote e 2 dos mesmos biscoitos em outro pote. Os biscoitos do pote com menor quantidade foram considerados mais saborosos, apesar de serem exatamente os mesmos!

E não foi só isso. Quando havia muitos biscoitos em um pote e, um pouco mais tarde, a maioria deles já havia desaparecido, os que sobraram receberam notas ainda mais altas do que os que estavam no pote cujo número de biscoitos não mudou.

Essa estratégia para instigar alguém a fazer algo funciona com qualquer coisa.

Aqui estão alguns exemplos:

- Compre essa camisa agora porque só há duas do seu tamanho no estoque.
- Antes de usar esse novo serviço on-line, você precisa ser convidado por alguém que já seja membro.
- Só permitimos 30 pessoas de cada vez. Inscreva-se (ou espere) e nós avisaremos quando houver uma vaga.
- As entradas estarão com preço especial só até a próxima quinta-feira.
- Estamos aceitando apenas cinco voluntários este ano.

Um conceito semelhante à escassez é a ideia de que as coisas que são mais caras – e, portanto, mais difíceis de possuir (escassez) – são de melhor qualidade. Inconscientemente, tendemos a desejar o que é caro. E igualamos caro a "melhor".



Estratégias

Estratégia 60: Quando quiser que as pessoas valorizem o seu produto ou serviço, faça-o parecer escasso ou difícil de conseguir.

QUANDO AS PESSOAS PREFEREM MARCAS QUE JÁ CONHECEM

É noite de sexta-feira e seu chefe liga para a sua sala para dizer que não está satisfeito com seu relatório de um projeto. Você já disse a ele, diversas vezes, que o projeto apresentava dificuldades e pediu que mais pessoas fossem encarregadas de ajudá-lo. Você sente que todos os seus avisos foram

ignorados.

Agora ele lhe diz que esse trabalho terá um reflexo ruim em sua reputação, podendo até fazê-lo perder o emprego. No caminho de volta para casa, você para no mercado, pois não tem mais cereal para o café da manhã. Você está triste e assustado depois da conversa com seu chefe. Será que você vai comprar a mesma marca de cereal de sempre ou vai experimentar algo novo?

Segundo pesquisas de Marieke de Vries (De Vries, 2007), da Radboud University Nijmegen, na Holanda, você comprará a marca conhecida.

As pesquisas mostram que desejamos o que é familiar quando estamos tristes ou assustados. Estamos dispostos a experimentar algo novo e diferente quando nos sentimos felizes.

Esse anseio pelo familiar e a predileção por marcas que já conhecemos podem estar associados ao medo básico da perda. Quando estamos tristes ou assustados, nossos instintos ficam em estado de alerta. Queremos estar seguros, e uma maneira rápida de conseguir isso é preferir o que conhecemos. Uma marca forte nos é familiar. Um logotipo forte nos é familiar.

É fácil mudar o humor de uma pessoa

Acontece que é muito fácil influenciar o humor de uma pessoa, especialmente a curto prazo (por exemplo, durante uma apresentação de uma hora).

Na pesquisa de Marieke de Vries, os participantes assistiram a videoclipes dos Muppets (para instigar bom humor) e videoclipes do filme *A lista de Schindler* (para instigar mau humor). As pessoas relataram que seu humor havia melhorado de maneira significativa depois de assistirem aos Muppets e piorado na mesma intensidade quando assistiram à *Lista de Schindler*. A mudança de humor afetou as ações dos participantes durante o resto do estudo.

Como aplicar essas ideias para instigar alguém a fazer algo? Vamos analisar um exemplo. Andrew é representante de vendas de uma empresa que vende computadores e serviços de tecnologia. O trabalho de Andrew é fazer com que os clientes já existentes experimentem alguns dos novos serviços.

Como está pedindo às pessoas que experimentem algo novo, ele decide colocá-las em um clima de otimismo e segurança. Ele faz uma reunião

individual com cada um dos clientes. Para começar, mostra ao cliente um videoclipe realizado pelo departamento de marketing para apresentar os novos produtos e serviços. O vídeo traz uma música alegre e uma mensagem positiva. Após a exibição, ele instiga uma discussão sobre todos os "ganhos" que as empresas de seus clientes tiveram no ano anterior.

Após montar esse cenário, ele fala (de maneira positiva e animada) sobre os novos produtos e serviços. Ele também inclui a ideia de escassez para fazer de seu produto algo ainda mais tentador. Ele diz que escolheu apenas alguns clientes especiais para experimentar os novos serviços.



S Estratégias

Estratégia 61: Se você quiser que as pessoas experimentem algo novo, envolva-as quando estiverem de bom humor ou ajude-as a entrar em um estado de bom humor, mostrando a elas um vídeo animado ou engraçado.

Estratégia 62: Se você quiser que as pessoas experimentem algo novo, faça com que se sintam seguras e confortáveis.

Estratégia 63: Se você quiser que as pessoas permaneçam fiéis a algo que já conhecem, evite colocá-las de bom humor.

Estratégia 64: Se você quiser que as pessoas permaneçam fiéis à sua escolha usual e não experimentem algo novo, use mensagens que invoquem o medo da perda.

SOMOS FANÁTICOS POR CONTROLE

Em *A arte da escolha* (Iyengar, 2010), Sheena Iyengar descreve um experimento com ratos. Os animais tinham a opção de um caminho direto até a comida ou outro com ramificações, que exigia que escolhas fossem feitas.

Ambos os caminhos resultavam em acesso à mesma comida, na mesma quantidade. Se tudo o que os ratos desejavam era alimento, então deveriam optar pelo caminho mais curto e direto. Mas os ratos preferiram, continuamente, o caminho com ramificações.

Em experimentos com macacos e pombos, os animais aprenderam a apertar botões para obter comida. Quando tinham que escolher entre apertar um botão ou múltiplos botões, tanto os macacos quanto os pombos preferiram os múltiplos botões.

Em uma pesquisa similar com humanos, as pessoas recebiam fichas para usar em um cassino. Elas poderiam usá-las em uma mesa com apenas uma roleta ou em outra onde havia uma escolha entre duas roletas. As pessoas

preferiram a mesa com duas roletas, embora todas as roletas fossem idênticas.

A necessidade de controle começa bem cedo

Sheena lyengar descreveu um estudo com crianças de quatro meses de idade no qual os pesquisadores amarraram as mãos dos bebês a um cordão. O bebê podia mover as mãos para puxar o cordão, o que fazia com que uma música fosse tocada.

Os pesquisadores, então, desamarraram o cordão do controle da música. Eles passaram a tocar música respeitando os mesmos intervalos, mas os bebês não tinham poder sobre quando a música tocava. Os bebês choraram. Eles queriam controlar o acionamento da música.

Escolhas significam controle e controle significa sobrevivência

Embora não seja necessariamente verdade, nós igualamos o fato de ter escolhas com ter controle. Para nos sentirmos no controle, precisamos ter a sensação de que nossas atitudes são poderosas e de que temos escolhas a fazer. Algumas vezes, ter muitas escolhas dificulta a obtenção do que queremos, mas, mesmo assim, desejamos as escolhas para nos sentirmos no controle da decisão.

Temos o desejo de controlar o ambiente. Isso faz sentido. Nossos instintos nos dizem que controlar o ambiente aumenta a nossa probabilidade de sobreviver. Precisamos sentir que temos controle e que podemos fazer escolhas. Se tivermos opções em excesso, não escolhemos nada. Mas, se não tivermos nenhuma opção, perdemos a motivação.

Para levar alguém a fazer algo, você precisa oferecer a essa pessoa algumas (três ou quatro no máximo) opções para que ela se sinta no controle. As pessoas nem sempre escolhem a maneira mais rápida de chegar ao objetivo. Elas podem preferir um caminho no qual sintam que possuem algum controle.

Quando meus dois filhos eram pequenos, costumávamos ter um momento especial de limpar a casa, nos fins de semana. Em vez de especificar que tarefas eles fariam, eu organizava uma lista de todas as tarefas que deveriam ser feitas naquele dia e atribuía um número de pontos a cada uma. As mais longas, difíceis e indesejadas valiam mais pontos do que as curtas e fáceis.

Então eu lhes dizia quantos pontos precisavam atingir naquele dia e eles escolhiam o que queriam fazer. Eles sentiam que tinham algum controle

sobre o trabalho.

E eu conseguia ajuda na limpeza.



Estratégias

Estratégia 65: Quando você oferece escolhas, dá às pessoas o controle – e todo mundo ama ter controle.

Estratégia 66: Limite o número de opções a três ou quatro. Quando você oferece opções em excesso, as pessoas não escolhem nada.

SEGURANÇA E PARTICIPAÇÃO

O melhor show a que assisti foi o de Bobby McFerrin. Seus concertos envolvem música e ampla interação com a plateia.

Sua apresentação aconteceu em um teatro de 1.500 lugares, em uma pequena cidade no Wisconsin. O teatro estava cheio e a plateia se mostrava satisfeita, mas reservada. Mas, ao fim da apresentação de 90 minutos, todos estavam animados, prontos para fazer qualquer coisa que lhes fosse solicitada, inclusive subir ao palco.

McFerrin é um artista fantástico e um mestre em fazer as pessoas participarem. Ele consegue isso criando uma conexão com o grupo, sem nenhuma pressa. Você está sentado em um teatro, junto com vários desconhecidos, e não quer parecer tolo, mas ele o leva, primeiro, a só fazer um pequeno barulho ou cantar uma simples nota. Todos ao seu redor estão fazendo o mesmo, então você também faz. Em seguida, ele investe nessa participação e pede um pouco mais, e um pouco mais, até que todos acabam participando livremente.

O músico é mestre em fazer as pessoas se sentirem seguras. Ele nunca ridiculariza ninguém. Sua linguagem corporal e seus comentários fazem com que todos sintam que estão se saindo muito bem, fazendo exatamente o que ele espera. A pessoa se sente segura em participar.

Se você pretende pedir a alguém que participe de uma atividade (por exemplo, tomar parte de uma discussão durante uma apresentação ou criticar o seu site), comece devagar e faça com que todos se sintam seguros. Peça que façam uma pequena atividade antes de algo que demore mais tempo, ou que seja mais complicado. Você pode usar o humor para fazer as pessoas se sentirem relaxadas, mas não as ridicularize como uma forma de fazer graça,

pois elas se sentirão inseguras.



Estratégias

Estratégia 67: Se você deseja que as pessoas participem, faça com que se sintam seguras.

NOVO E MELHORADO!

Como nossos instintos estão sempre em alerta para ameaças e perigos, temos uma predisposição para desconfiar de mudanças. A novidade nos chama a atenção. Tendemos a ignorar o que é igual e prestar atenção ao que é novo. É um sistema eficiente – nos sentimos mais seguros quando alguma parte de nosso inconsciente dedica mais tempo e atenção a observar o que mudou e ignorando o que não mudou.

Essa atenção ao que é novo e às mudanças é uma das razões que nos tornam "viciados" em nossos dispositivos tecnológicos. Eles nos permitem saber, instantaneamente, quando há uma nova mensagem, mas os avisos não são previsíveis. Não sabemos quando irão ocorrer. Isso significa que nossa atenção se dirige incontáveis vezes para o dispositivo tão logo vemos ou ouvimos um alerta.

A primeira dificuldade em levar alguém a fazer algo é chamar sua atenção. Se você fizer algo novo ou diferente, mostrar à pessoa uma imagem inesperada ou surpreendê-la de alguma maneira, conseguirá atrair sua atenção.



Estratégias

Estratégia 68: Para prender a atenção, use a novidade. Uma vez que atraia a atenção das pessoas, passe adiante a sua mensagem.

FAÇA TODO MUNDO QUERER CADA VEZ MAIS

Um dos neurotransmissores mais importantes de nosso cérebro é a dopamina. Os neurocientistas estudam o sistema dopaminérgico desde 1958, quando a substância foi identificada por Arvid Carlsson e Nils-Ake Hillarp, no Instituto Nacional de Saúde da Suécia. A dopamina é criada em várias

partes do cérebro e é crucial para todas as funções cerebrais, inclusive pensamento, movimento, sono, humor, atenção, motivação, procura e recompensa.

O mais recente pensamento sobre a dopamina é o de que ela não é apenas a substância química cerebral do "prazer". Na verdade, ela nos faz querer, desejar, procurar e pesquisar. Ela aumenta nosso nível geral de excitação, motivação e os comportamentos direcionados a um objetivo.

A dopamina nos deixa curiosos sobre ideias e alimenta nossa busca por informações. Mais do que o sistema dopaminérgico, o sistema opioide é o maior envolvido nas sensações de prazer.

Segundo Kent Berridge (Berridge, 1998), esses sistemas do "querer" (dopamina) e do "gostar" (opioide) se complementam. O sistema do querer nos impulsiona a agir e o do gostar nos faz sentir satisfeitos, causando assim uma pausa na busca. Se nossa busca não for desligada, começamos a correr em um circuito interminável. O sistema dopaminérgico é mais forte do que o opioide. Nossa busca é maior do que nossa satisfação.

A dopamina é fundamental, sob o ponto de vista evolutivo. Se os seres humanos não tivessem sido impulsionados pela curiosidade de buscar novos objetivos e ideias, teriam ficado apenas sentados em suas cavernas. O sistema de busca da dopamina manteve nossos ancestrais motivados a andar pelo mundo, a aprender e sobreviver.

A busca lhes trazia mais probabilidades de se manterem vivos do que a acomodação em uma constante letargia de satisfação. Pesquisas em ratos demonstraram que, se você destruir os neurônios da dopamina, os ratos conseguem andar, mastigar e engolir, mas começam a morrer de fome mesmo quando estão ao lado da comida. Eles perdem o desejo de buscar o alimento.

Ao estimular o comportamento de busca por informações, você pode levar as pessoas a fazer o que você quer que façam.

Viciado em mais

O sistema dopaminérgico é mais fortemente estimulado quando recebe informações aos poucos. Depois que consumimos um pouco de informação, a dopamina é liberada e nos faz querer mais.

Como usar o sistema dopaminérgico para estimular as pessoas a consumir

mais informação? Vamos começar com um exemplo.

Jesse trabalha no departamento de recursos humanos de uma grande empresa. Ele desenvolveu um curso em vídeo sobre como resolver conflitos e fez com que os vídeos fossem interessantes, bem produzidos e de alta qualidade. Ele quer que os funcionários da empresa façam o curso inteiro. O que ele deve fazer para aumentar a probabilidade de que as pessoas não interrompam o curso?

- a. Dividir o curso em lições curtas, de alguns minutos cada, e enviá-las de maneira que as pessoas só possam acessá-las aos poucos.
- b. Apresentar o curso como um vídeo único de 90 minutos.

Jesse deve usar a opção a. Ao dividir as lições e permitir que poucas sejam acessadas de cada vez, ele estimula o sistema dopaminérgico dos funcionários, fazendo com que sintam o desejo de continuar até a lição seguinte. É mais provável que as pessoas se interessem em fazer o curso e tenham motivação para terminá-lo se Jesse oferecer as lições uma de cada vez. Isso alimentará o desejo de mais informações.



Estratégias

Estratégia 69: Influencie as pessoas a desejar mais oferecendo a elas uma quantidade limitada de informações.

NOVIDADE E DOPAMINA

Você também pode combinar novidade e a busca por informações para levar alguém a fazer algo. A dopamina é estimulada pela imprevisibilidade.

Pense nos dispositivos eletrônicos, por exemplo. As mensagens aparecem, mas você não sabe exatamente quando aparecerão ou quem as enviou. É isso que estimula o sistema dopaminérgico.

Fazer com que a informação apareça de maneira inesperada, com algum alerta visual ou auditivo, leva as pessoas a quererem se envolver no comportamento (por exemplo, verificar as mensagens repetidas vezes).

O sistema dopaminérgico é especialmente sensível a pistas de que uma recompensa está a caminho. Se houver uma dica pequena e específica que denote que algo vai acontecer, o sistema dopaminérgico será ativado. Nossos

instintos estão em alerta constante para qualquer coisa nova.

No <u>Capítulo 5</u>, "Recompensas e punições", nós mostramos que o cérebro pode ser condicionado a responder a determinados estímulos. Quando você une um estímulo, como um bipe, um som ou alerta visual, a uma nova informação ou mensagem, a resposta se torna automática e instintiva. Você não consegue deixar de prestar atenção.



Estratégias

Estratégias 70: Quando você deseja obter atenção total, faça com que o estímulo seja imprevisível e inclua um alerta auditivo ou visual.

COMIDA E SEXO

Neste capítulo, falamos sobre reações inconscientes à novidade, ao medo e ao desejo de controle. Há dois outros impulsos instintivos cruciais para atrair atenção e levar a uma tomada de decisões: comida e sexo.

Use a comida para motivar

Nosso inconsciente sabe que precisamos de comida para sobreviver. A visão ou o cheiro do alimento chamam a nossa atenção. Dependendo de quanta fome sentimos, o alimento pode ser uma perturbação temporária ou uma necessidade devastadora.

A comida em si é o que mais atrai, mas até mesmo uma foto dela nos faz parar e prestar atenção. Entretanto, a comida precisa ser o foco. Mostrar uma imagem de pessoas em um restaurante nos faz lembrar de comida, no entanto, para chamar a atenção de maneira instintiva, o alimento deve ficar bem óbvio.

Insinue sexo

Todos nós sabemos que o sexo, ou a sua sugestão, é algo poderoso quando se trata de atrair a atenção. O desejo de sexo é um de nossos instintos mais fortes. Até mesmo a insinuação mais sutil – um certo olhar, um pedaço de pele visível – tem poder de captar nossa atenção.

Muitas vezes tomamos resoluções totalmente inconscientes, baseadas na possibilidade de sexo. Decidimos comprar determinado produto ou serviço

porque uma propaganda passa a ideia de que, ao usar aquele produto, obteremos mais sexo ou nos tornaremos sexualmente mais atraentes aos olhos dos outros.



S Estratégias

Estratégia 71: Para chamar a atenção, use comida de verdade, cheiro de comida ou até uma fotografia de comida.

Estratégia 72: Para chamar a atenção e influenciar a tomada de decisões, utilize qualquer insinuação de sexo – desde que o uso de sexo seja pertinente.

7 DESEJO DE MAESTRIA

Se você quiser entender a importância de alcançar a maestria, passe uma hora observando uma criança de um ano. Observe-a tentando ficar de pé sozinha, ou caminhar. Observe-a interagir com qualquer brinquedo. Todo mundo – crianças e adultos – tem um desejo de maestria. É um impulso universal do ser humano querer dominar uma habilidade ou o ambiente. As pessoas são motivadas a dominar um esporte, um jogo de videogame, ou habilidades como soldar, realizar cirurgias ou tocar piano.

O mais interessante sobre usar impulsos para motivar alguém a fazer algo é que os impulsos estão instalados em cada um de nós, e é fácil estimular o desejo. Mas a parte mais traiçoeira é que a motivação precisa ser interna. Não é possível fazer alguém querer dominar determinada habilidade. Para que a maestria seja uma força poderosa, o impulso deve vir daquele indivíduo. Felizmente, é possível influenciar o ambiente e a situação para que desejos inatos de maestria venham à tona.

Veja a definição psicológica de maestria citada em um trabalho de George Morgan (Morgan, 1990):

A motivação para a maestria é uma força psicológica que estimula um indivíduo a tentar, de maneira independente, focada e consistente, resolver um problema ou dominar uma habilidade, ou tarefa, que seja pelo menos moderadamente desafiadora para ele.

Os seres humanos são naturalmente curiosos, e essa curiosidade nos ajuda a dominar nosso ambiente. Quanto mais tempo uma criança passar

dominando seu ambiente, mais bem-sucedida ela será em seus pensamentos e aprendizagem quando adulta.

O que acontece quando crianças ou adultos tentam dominar algo? Eles prestam atenção, concentram-se e adquirem informações. Como esse é um impulso básico, você pode usar o desejo de maestria para instigar alguém a fazer algo.

A MAESTRIA SUPERA AS RECOMPENSAS

Você comprou algum tipo novo de tecnologia para seus designers e deseja que eles aprendam novas habilidades para que façam o melhor uso possível do material. Você acredita que essa nova forma de trabalhar economizará tempo e dinheiro, resultando em melhores trabalhos. Mas você também sabe que a curva de aprendizagem é relativamente alta.

A direção da empresa sugere que você recompense os designers por meio de um bônus em dinheiro oferecido a quem criar um design usando a nova tecnologia e o novo processo. Você deveria mesmo dar esse bônus?

Antes de responder a esta pergunta, vamos dar uma olhada em uma pesquisa de 1973: Marianne é uma professora de Artes no ensino fundamental. Ela deseja estimular seus alunos a passar mais tempo praticando desenho. Ela cria um "Certificado do Bom Desenho" para dar aos alunos.

Se o objetivo dela é levar os alunos a passar mais tempo desenhando e despertar neles, com o passar do tempo, o desejo de desenhar mais, como ela deve oferecer esse certificado? Marianne deve dar um certificado cada vez que os alunos desenharem ou apenas algumas vezes?

Mark Lepper (Lepper, 1973) conduziu uma pesquisa sobre essa questão. Ele dividiu as crianças em três grupos:

- O Grupo 1 era o grupo "esperado". Os pesquisadores mostraram às crianças o "Certificado do Bom Desenho" e perguntaram se elas queriam desenhar para receber o certificado.
- O Grupo 2 era o grupo "inesperado". Os pesquisadores perguntaram às crianças se elas queriam desenhar, mas não mencionaram nada sobre o certificado. Depois de certo tempo elas ganharam um inesperado certificado de bom desenho.
- O Grupo 3 era o grupo de controle. Os pesquisadores perguntaram às crianças se elas queriam desenhar, mas não mencionaram o certificado

nem o distribuíram.

A parte real do experimento chegou duas semanas depois. Durante a hora do recreio, os utensílios para desenhar foram espalhadas pela sala de aula. Ninguém perguntou às crianças se queriam desenhar; os utensílios simplesmente estavam à disposição delas. O que aconteceu?

As crianças dos Grupos 2 (inesperado) e 3 (controle) passaram mais tempo desenhando. As crianças do Grupo 1, que receberam uma recompensa esperada, passaram menos tempo desenhando.

Recompensas "esperadas" (oferecidas com base em comportamentos específicos e que foram explicitadas com antecedência) resultaram em menos do comportamento desejado. Mais tarde, os pesquisadores fizeram mais estudos como esse, com adultos e também com crianças, e chegaram a resultados semelhantes.

Quando as recompensas têm efeito contrário

Voltemos à questão sobre se você deveria dar um bônus em dinheiro para os designers que usarem a nova tecnologia.

A resposta é que seria melhor estimular o desejo de maestria do que oferecer dinheiro. Não é o dinheiro em si que reduz o desejo de maestria, mas a previsibilidade do bônus.

Se você der dinheiro aos designers quando eles não estiverem esperando, isso não acabará necessariamente com o desejo de dominar a tecnologia. Mas, se você disser a eles que receberão um bônus em dinheiro toda vez que usarem a nova tecnologia, isso *reduzirá* o desejo de maestria. A diferença está na eventualidade.

No primeiro caso, os designers não esperariam uma recompensa; no segundo, eles a aguardariam e o comportamento (uso da nova tecnologia) seria exigido para o recebimento da recompensa.

Pesquisas sobre maestria revelaram que, se você der um bônus em dinheiro que seja dependente da utilização dessa nova tecnologia, haverá um aumento inicial na tentativa de usá-la. Mas isso irá decrescer. Será preciso usar o impulso de maestria se você quiser que os designers abracem a nova tecnologia e a usem continuamente.

Em vez de oferecer um bônus em dinheiro cada vez que os designers

fizerem seus projetos da nova maneira, o melhor seria envolver a curiosidade deles. Faça-os saber que essas são habilidades importantes, que serão úteis pelo resto de suas carreiras.

Recompensas e punições versus maestria

No <u>Capítulo 5</u>, "Recompensas e punições", falamos sobre como usar reforços para levar alguém a fazer aquilo que queremos. Agora estamos dizendo que essa não é uma boa ideia e que seria melhor usar o desejo de maestria. Afinal, como ficamos?

Embora complicada, a melhor resposta é que, em geral, a maestria é uma estratégia mais eficiente porque utiliza a motivação intrínseca, e, normalmente, essa motivação funciona melhor a longo prazo.

Entretanto, há muitas situações nas quais os reforços são poderosos. Se as pessoas não tiverem uma motivação intrínseca para executar uma tarefa, e se for difícil fazê-las aplicar esta motivação, então o reforço funciona bem.

Tarefas rotineiras versus tarefas complicadas

Outra distinção a ser feita refere-se ao tipo de tarefa que você deseja que as pessoas realizem. Se quiser que façam algo rotineiro, que não requeira muitas reflexões como, por exemplo, manter a área de trabalho organizada e limpa, os reforços funcionarão tão bem ou até melhor que a maestria.

Maestria implica a existência de um conhecimento, ou uma habilidade, a ser aprendido. Em uma tarefa rotineira, há um limite do nível de maestria realmente necessário. Sem a sensação de haver dominado uma habilidade desafiadora ou desenvolvido um novo acervo de conhecimentos, é difícil fazer com que a motivação intrínseca funcione. Portanto, ainda existe um lugar para o uso de recompensas e punições.



Estratégias

Estratégia 73: Quando quiser instigar alguém a fazer algo complicado, algo que requeira o aprendizado de novas habilidades ou de um novo acervo de conhecimentos, use o desejo de maestria. Caso contrário, os reforços podem ser a melhor opção.

Estratégia 74: Quando você quiser que as pessoas façam algo a longo prazo, envolva o desejo de maestria – não ofereça simplesmente dinheiro ou recompensas.

FAÇA AS PESSOAS SE SENTIREM ESPECIAIS

Se você pretende estimular o desejo de maestria, precisa fazer com que as pessoas sintam que estão realmente dominando uma nova e importante habilidade.

Você já leu *As aventuras de Tom Sawyer*, de Mark Twain? Tom precisa pintar uma cerca branca, que fica na frente da casa de sua tia. Ele quer escapar da tarefa e tenta imaginar uma maneira de convencer outra pessoa a cumprila.

Tom decide fingir que pintar a cerca é uma atividade muito especial que somente os muito habilidosos conseguem executar. Quando outros meninos aparecem, ficam sabendo que aquela é uma atividade peculiar e desafiadora. Eles também desejam pintá-la, mas Tom se mostra hesitante. Ele diz aos meninos: "Acho que não existe um único garoto em mil, talvez nem em dois mil, que seja capaz de pintar a cerca do jeito que deve ser feito."

Não estou sugerindo que você seja tão enganador quanto Tom Sawyer foi. Mas todos nós gostamos de sentir que fazemos parte de um grupo de elite. Adoramos sentir que possuímos talentos especiais que nos diferenciam dos demais. Se você deixar claro que determinada tarefa requer talentos, habilidades ou conhecimentos especiais, as pessoas se mostrarão mais dispostas a realizá-la. Você estará estimulando o desejo de maestria.



Estratégias

Estratégia 75: Quando você faz as pessoas sentirem que somente membros de uma elite são capazes de executar determinada tarefa, elas ficam mais motivadas a fazê-lo.

O DESAFIO MOTIVA

Maestria não tem a ver somente com sentir-se especial. Nós gostamos de desafios. Os desafios nos motivam.

Mark Twain captou isso naquela mesma passagem de *As aventuras de Tom Sawyer*:

Ele descobrira, sem o saber, uma grande lei que rege a humanidade e que é: para conseguir que um homem ou um menino cobice deteminada coisa, basta tornar essa coisa difícil de obter.

Quando algo é difícil de alcançar, quando é desafiador, as pessoas desejam fazê-lo. Tornar uma tarefa desafiadora é outra maneira de energizar o desejo de maestria. Se a tarefa parece fácil demais, o desejo de maestria não é estimulado. É claro que, se você tornar a tarefa desafiadora *demais*, ela parecerá impossível e o desejo de maestria será suprimido.

Você precisa descobrir a dose exata de desafio para as pessoas que está tentando motivar. Algumas vezes, isso se resume a encontrar a dose certa para determinado indivíduo, em determinado momento.

Por exemplo, há muitos anos meu marido sugeriu que eu aprendesse a tocar jazz no piano. Ele estava aprendendo aquele ritmo no violão e queria que eu o acompanhasse. Eu sabia tocar alguma coisa no piano, mas nunca havia tentado o jazz.

A ideia era tentadora e, sem dúvida, um desafio. Então resolvi começar. Fui a alguns seminários, tentei encontrar um bom professor e comprei cursos em livros e áudio. O desafio era motivador.

Mas o desafio se mostrou grande demais. Aprendi muito sobre teoria musical e passei a dominar alguns fundamentos do jazz e do piano. Cheguei a um ponto, porém, no qual ultrapassar os conceitos básicos me pareceu desencorajador. Eu não sentia que seria capaz de alcançar um nível de maestria que me permitisse ficar à vontade para tocar com outros amadores.

Quando sentimos que não estamos progredindo, quando temos a sensação de que não somos capazes de atingir pelo menos certo nível de maestria, o desafio deixa de ser motivador.

Passei, então, a cantar jazz. Achei que cantando eu alcançaria um nível de desempenho melhor. Não estou dizendo que, em relação ao jazz, dominar o canto seja mais fácil do que dominar o piano. Mas, para mim, aprender a cantá-lo era a dose exata de desafio. Eu sentia que conseguiria chegar a algum nível de perícia. Fui motivada pelo desejo de maestria. Atualmente, continuo aprendendo e desafiando a mim mesma a cantar jazz. Tenho prazer no desafio e no domínio que venho alcançando. Não sou nenhuma Ella Fitzgerald, mas sou capaz de me colocar ao lado de outros amadores e cantar razoavelmente bem.

Se, desde o começo, eu tivesse encontrado o professor certo com quem trabalhar de maneira regular, talvez tivesse permanecido com o piano. Um bom professor sabe como pegar um acervo de conhecimentos, ou habilidades, e separá-lo em partes menores. Um bom professor é um mestre em maestria. Saber dividir habilidades e informações em partes exatas para determinado indivíduo é o que faz um bom professor. E essa é a chave para motivar as pessoas por meio da maestria. Você precisa descobrir a dose certa de desafio para acender o desejo de maestria, mas sem excedê-la.



Estratégias

Estratégia 76: Quando você faz com que uma tarefa pareça desafiadora (mas não impossível), as pessoas ficam motivadas a desempenhá-la.

AUTONOMIA ESTIMULA MAESTRIA

Sendo o desejo de maestria uma motivação intrínseca, é necessário que o indivíduo determine um objetivo e decida o ritmo de suas realizações. A autonomia, ou a habilidade de gerir a si mesmo e o próprio trabalho, é fundamental para o alcance da maestria.

Nós gostamos de fazer as coisas do nosso jeito e no momento que queremos. Apreciamos ter autonomia. Ela nos motiva porque nos faz sentir no controle.

Por exemplo, Carlos chefia um grupo de programadores. Ele gostaria que sua equipe se tornasse capacitada a usar algumas novas tecnologias de programação. Em vez de dizer aos seus subordinados como aprender a nova habilidade, que cursos de treinamento fazer, etc., Carlos estimulará mais o desejo de maestria se lhes apresentar alguns recursos e deixar que eles tomem as decisões. Ele pode discutir algumas opiniões sobre como eles podem aprender a nova habilidade, mas, se permitir que pesquisem por si mesmos se devem ou não fazer um curso, que curso fazer e quando fazê-lo, a autonomia os deixará mais motivados a aprender tal habilidade.



Estratégias

Estratégia 77: Quando você oferece autonomia às pessoas, elas sentem um desejo mais forte de maestria e, consequentemente, ficam mais motivadas.

QUANDO LUTAR É POSITIVO

Se você nasceu e cresceu em algum país asiático, enxergar a ideia de lutar como algo positivo pode lhe parecer simples bom senso. Mas, se você cresceu nos Estados Unidos ou em outros países ocidentais, essa ideia pode lhe parecer um contrassenso.

Muitos de nós, no Ocidente, acreditamos que lutar é humilhante. Esta crença impede que as pessoas se sintam motivadas. Segundo James Stigler, da Universidade da Califórnia (UCLA), as culturas ocidentais acreditam que lutar demonstra que você não é inteligente o bastante; é um sinal de que não possui a habilidade necessária para fazer o trabalho.

Entretanto, em muitas culturas e salas de aula da Ásia, lutar é uma postura esperada de todos os que desejam aprender. Lá, muitos consideram a luta como uma oportunidade, não como um problema. Ela é vista como parte do processo de aprendizagem. E quando, finalmente, você alcança a resolução de um problema com o qual vem lutando, isso demonstra que você é persistente.

Pesquisas revelam que as pessoas aprendem, de fato, através de seus erros. A maestria envolve a persistência diante da luta e o triunfo sobre a luta para dominar o conhecimento.

Pense nos videogames. Quando um jogo é tão fácil que você raramente comete um erro, ele não desperta interesse. Cometer erros e lutar para dominar o jogo faz parte do motivo que o leva a ser cativante e divertido. O grau de desafio estimula o desejo de continuar a jogar.



Estratégias

Estratégia 78: Quando você faz as pessoas lutarem, pelo menos um pouquinho, isso aumenta o senso de maestria e, consequentemente, o nível de motivação.

Estratégia 79: Ofereça às pessoas oportunidades para cometerem erros.

DÊ FEEDBACK PARA MANTER A MOTIVAÇÃO

Além de permitir que as pessoas cometam erros, você pode oferecer a elas um feedback sobre seus erros para ajudá-las a aprender e a aperfeiçoar o que estão fazendo. O tipo certo de feedback, no momento certo, pode aumentar o desejo de maestria.

Entretanto, seja cauteloso: o tipo errado de feedback, na hora errada, pode

impedir o desejo de maestria. Valerie Shute (Shute, 2007) analisou centenas de estudos sobre o feedback para manter as pessoas motivadas a alcançar o desejo de maestria.

Corrigir ou não corrigir?

A primeira informação a oferecer é se alguém está fazendo as coisas corretamente ou não. Seja bem claro. Não seja vago.

Digamos que Jerome esteja treinando Kathleen, a nova funcionária da cafeteria onde ele é gerente. Kathleen prepara uma xícara de café expresso como treinamento e Jerome diz: "Foi uma boa primeira vez. Mas talvez você possa melhorar um pouquinho." Jerome deixou claro se o café foi feito da maneira correta? É difícil saber. Quando oferecer um feedback, seja bem claro.

Jerome poderia ter dito: "Você não limpou o filtro da forma adequada. Todo o resíduo precisa ser retirado. Vamos tentar outra vez." Agora, Kathleen não tem nenhuma dúvida de que o que fez não estava certo.

Dê uma explanação rápida

A observação anterior, feita por Jerome, inclui detalhes. Se Jerome dissesse apenas "Você não limpou o filtro da forma adequada", estaria informando a Kathleen que o que ela fizera não estava certo, mas não teria explicado o porquê. O detalhe seguinte ("Todo o resíduo precisa ser retirado") é a explanação.

A explanação dá a Kathleen os detalhes que ela precisa conhecer para corrigir o que estava errado. Sem ela, seria mais difícil para Kathleen melhorar na próxima vez que tentasse executar a tarefa.

A explanação deve ser curta. Vamos supor que Jerome tivesse dito: "Toda vez que for preparar um café expresso, você precisa se livrar dos grãos já utilizados e depois limpar o filtro com água quente. Não se esqueça de verificar se ficaram resíduos na cesta do filtro e se ela está totalmente limpa. Antes de recolocar o filtro, deixe a água correr sobre ele e esfregue com uma escova. Não se esqueça de esvaziar a bandeja onde caem as gotas várias vezes por dia. E você também precisa limpar o vaporizador de leite cada vez que o utilizar."

Essas informações podem ser importantes, mas a explanação é longa

demais para ser dada de uma só vez.

Escolha o melhor momento para o feedback

Às vezes, dar um feedback imediato pode não ser a coisa certa a fazer. Se uma tarefa envolve vários pequenos passos, talvez seja melhor esperar até que a pessoa tenha completado todos os passos e então fazer as observações sobre a tarefa inteira.

Se você der um feedback a cada pequeno movimento, correrá o risco de interromper o fluxo normal da tarefa, tornando mais difícil que a pessoa corrija os erros por si mesma. Por outro lado, se você esperar demais para corrigi-la, ela pode nem se lembrar mais do que fez.

Uma boa regra é dividir a tarefa em passos menores. Dê um feedback quando a pessoa tiver completado três ou quatro passos, ou depois que ela houver cometido dois ou três erros (o que acontecer primeiro).

Não misture elogios e feedback

O feedback deve ser objetivo. Lembre-se de que maestria tem a ver com motivação intrínseca, e não com reforço. As pessoas não precisam dos seus elogios para continuar a tentar, e o fato de passar a elogiar tira o foco da motivação intrínseca, colocando-o na motivação extrínseca. Isso pode diminuir o desejo de maestria.

Além disso, o feedback em geral enfoca o que é preciso mudar. Combinar com elogios as críticas sobre o que a pessoa fez de maneira incorreta e que precisa ser mudado gera confusão. Por exemplo, Jerome disse a Kathleen: "Você não limpou o filtro da forma adequada. Todo o resíduo precisa ser retirado. Vamos tentar outra vez." Seu feedback foi objetivo e não incluiu elogios.



Estratégias

Estratégia 80: Dê um feedback para ajudar as pessoas a aprender através de seus erros, mas não interrompa o trabalho delas para fazê-lo.

Estratégia 81: Quando oferecer feedback, inclua uma explanação curta.

Estratégia 82: Escolha o momento certo para dar o feedback.

Estratégia 83: Quando você usar o feedback para aumentar o desejo de maestria, seja objetivo e não inclua elogios.

E se Jerome tivesse dito: "Você não limpou o filtro da forma adequada. Todo o resíduo precisa ser retirado. Mas foi um ótimo trabalho para a primeira vez. Você tem jeito mesmo para isso! Vamos tentar outra vez?"

A segunda forma combina feedback e elogios. Jerome pode se sentir melhor dizendo isso, mas Kathleen provavelmente ficará confusa. Ela fez a limpeza do filtro corretamente ou não?

Saber o momento certo de oferecer um feedback é um dos fatores que caracterizam um ótimo professor ou mentor.

SIGA O FLUXO

Digamos que você esteja totalmente imerso em uma atividade. Tudo ao seu redor desaparece, sua sensação de tempo muda e você quase se esquece de quem é e de onde está. Isso é chamado de estado de fluxo.

Quando você é capaz de estimular um estado de fluxo, consegue que as pessoas mantenham o foco e realizem uma atividade empregando o máximo de suas habilidades durante um longo tempo. Quando você estimula um estado de fluxo, também estimula o desejo de maestria.

O estado de fluxo

Mihaly Csikszentmihalyi (Csikszentmihalyi, 2008) escreveu um livro sobre o fluxo (e o fez literalmente nesse estado). Ele estuda o assunto por todo o mundo, há vários anos. Vamos ver alguns fatos sobre o estado de fluxo, as condições que o fazem acontecer e as sensações que ele provoca.

Há concentração de atenção na tarefa

A habilidade de controlar e focar a atenção é crucial. Quando nos distraímos com qualquer evento externo à atividade que estamos realizando, o estado de fluxo é dissipado.

Há um objetivo específico, claro e alcançável

Independentemente de qual seja a tarefa, o estado de fluxo acontece quando existe um objetivo específico. Quando estamos muito concentrados em uma tarefa, só permitimos a entrada de informações que tenham a ver com o objetivo.

As pesquisas revelam que precisamos sentir que temos uma boa chance de

alcançar o objetivo para que entremos e nos mantenhamos em estado de fluxo. Quando achamos que temos boas chances de *fracassar*, o estado de fluxo não é induzido. Em contrapartida, se a atividade não é desafiadora o suficiente, ela não prende a nossa atenção e o estado de fluxo termina.

Há feedback

Para permanecermos em estado de fluxo, precisamos de feedback em relação ao alcance do objetivo (ver seção anterior sobre o tipo certo de feedback). O feedback mais valioso, na verdade, vem da própria tarefa.

Por exemplo, quando toco piano em estado de fluxo, recebo constante feedback ouvindo os sons que vêm do instrumento. Não preciso do feedback constante de um professor.

Há controle

O controle é uma condição importante para o estado de fluxo. Não precisamos necessariamente estar no controle de toda a situação, mas precisamos sentir que exercemos um controle significativo sobre nossas próprias ações quando defrontamos uma situação desafiadora.

A noção de tempo muda

Para alguns de nós, o tempo se acelera – quando nos damos conta, horas e horas já se passaram. Para outros, o tempo passa devagar.

O eu não se sente ameaçado

Para entrar em um estado de fluxo, nosso senso de nós mesmos e de sobrevivência não pode estar ameaçado. Precisamos estar relaxados o suficiente para concentrar toda a nossa atenção na tarefa que estamos realizando. Na verdade, a maioria das pessoas perde o senso de si quando está concentrada em uma tarefa.

O estado de fluxo é pessoal

O que estimula o estado de fluxo em você é diferente daquilo que o deflagra em outros indivíduos.

O estado de fluxo existe em todas as culturas

Até o momento, o estado de fluxo tem se mostrado uma experiência humana comum – com exceção das pessoas que sofrem de determinadas doenças mentais. Por exemplo, aquele que sofre de esquizofrenia nem sempre consegue entrar e permanecer em estado de fluxo, provavelmente por ter dificuldade com a atenção, o controle e a sensação de não estar sob ameaça.

O estado de fluxo é prazeroso

Simplificando, nós gostamos de ficar em estado de fluxo.

O córtex pré-frontal e os gânglios basais estão envolvidos

O córtex pré-frontal é responsável pela atenção concentrada e os gânglios basais estão envolvidos na produção de dopamina, que gera a sensação de prazer e o impulso de continuar.

Como estimular um estado de fluxo

Podemos entrar em estado de fluxo quando realizamos uma variedade de tarefas. Por exemplo, ao tocarmos um instrumento musical, prepararmos uma refeição, escrevermos um relatório ou fazermos uma apresentação. O estado de fluxo não se limita a um tipo determinado de tarefa. Não é necessário estar fazendo algo criativo para entrar nesse estado.

Ele ocorre por causa da *maneira* como executamos uma tarefa, não pelo tipo de tarefa que realizamos. Quando estamos em estado de fluxo, nos sentimos motivados a continuar o que estamos fazendo. E também queremos repetir aquela atividade e, assim, entrar de novo em estado de fluxo.

Vamos ver um exemplo. Digamos que você peça a Jeff, um dos membros de sua equipe, que escreva um informe com propostas de ação sobre determinado assunto. Você quer que ele descubra de que pesquisas pode vir a precisar, quem ele deve entrevistar, etc. Ele deve escrever o informe e apresentar um resumo à equipe. Você quer que ele tenha prazer em fazer isso, pois espera que Jeff tome a iniciativa de sugerir e de escrever outros informes no futuro.

Eis aqui algumas ideias para estimular as pessoas a entrar e permanecer em um estado de fluxo, usando Jeff como exemplo:

- Estabeleça uma tarefa específica a ser feita, com um objetivo alcançável.
 - Diga a Jeff o que deseja que ele faça: você quer um informe sobre determinado problema, com propostas de ação e uma apresentação para a equipe. Diga-lhe que sabe que ele nunca fez esse tipo de trabalho e que pode ser uma tarefa desafiadora, mas que você acredita que ele tem condições de desempenhá-la bem. Dê detalhes sobre o informe, como, por exemplo, quantas palavras deve conter e quando precisa ser entregue.
- Permita que a pessoa tenha a maior autonomia possível; por exemplo, deixe que ela decida como, onde, quando e com quem realizar a tarefa.

Você pode sugerir alguns recursos iniciais ou dizer a Jeff que o procure se precisar, mas deixe claro que o processo ficará a critério dele.

- Não o interrompa quando ele estiver executando a tarefa.
 - Não fique fazendo perguntas sobre o andamento da tarefa toda vez que vir Jeff.
- Crie oportunidades para feedback, de preferência geradas pela própria tarefa.

Jeff pode saber se está ou não fazendo progresso nesse trabalho, portanto algum feedback virá enquanto ele estiver executando a tarefa.

Se você organizar a tarefa dessa maneira, Jeff poderá entrar em estado de fluxo enquanto estiver escrevendo o informe. Se o fizer, ele terá prazer em executar o trabalho e ficará mais motivado a se manter nele e a elaborar outros documentos desse tipo no futuro.



Estratégias

Estratégia 84: Quando você induz um estado de fluxo, as pessoas trabalham por mais tempo e com mais afinco.

Estratégia 85: Para manter o estado de fluxo, permita que os indivíduos tenham controle sobre suas ações durante a atividade.

Estratégia 86: Para manter o estado de fluxo, não interrompa as pessoas.

Estratégia 87: Para manter o estado de fluxo, assegure-se de que a tarefa seja desafiadora, mas não impossível.

8 TRUQUES DA MENTE

Você provavelmente já experimentou ilusões de óptica como a mostrada na Figura 8.1.

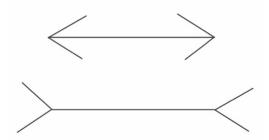


Figura 8.1 A ilusão de Müller-Lyer

A linha superior parece menor que a inferior, mas, na verdade, elas são do mesmo tamanho. Assim como podemos nos deixar enganar pelas ilusões de óptica, podemos também ser enganados por ilusões cognitivas. Nosso cérebro pode nos fazer pensar que algo é verdade quando não é. Se você compreender esses "truques da mente", poderá ter algum entendimento sobre como as pessoas estão pensando ou, mais provavelmente, sobre como elas não estão pensando, apenas reagindo de forma automática. Você pode usar esses padrões automáticos de pensamento para levar alguém a fazer algo.

Olhe para a Figura 8.2.

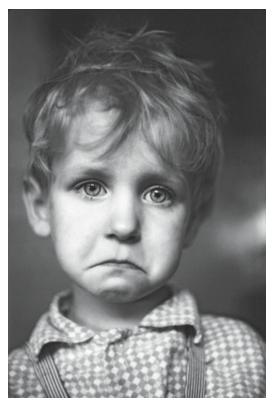


Figura 8.2 O que você vê?

O que você vê? É provável que consiga responder bem depressa que está olhando para a fotografia de um garotinho e que ele parece triste. Você fez tudo isso sem realmente pensar. Em seu livro *Rápido e devagar: Duas formas de pensar* (Kahneman, 2011), Daniel Kahneman descreve dois sistemas diferentes de comportamento do cérebro. Ele os chama de Sistema 1 e Sistema 2, ou pensamento "automático" e pensamento "laborioso". Interpretar a fotografia é um exemplo do Sistema 1 de pensamento. É rápido, intuitivo e automático. Já falamos, em capítulos anteriores, sobre a ideia de que a maioria dos processos mentais ocorre inconscientemente. Muito do que Kahneman descreve como Sistema 1 ocorre de maneira inconsciente.

Agora olhe para o problema matemático que se segue e veja se consegue achar a resposta de cabeça, sem usar papel e caneta. Pare de ler e tente achar a resposta de cabeça por, pelo menos, 30 segundos.

 $18 \times 26 = ?$

Espero que você tenha tentado, mas aposto que não concluiu a tarefa.

Provavelmente você desistiu. Esse é um exemplo do Sistema 2. É difícil. Demanda esforço. Não é automático. Requer pensamentos conscientes e esforço. Kahneman descreveu pesquisas que revelam que, enquanto trabalhamos com esforço no Sistema 2, nossas pupilas se dilatam. Você pode saber se uma pessoa está envolvida no Sistema 2 de pensamento se olhar de perto para os olhos dela.

Vamos tentar mais uma vez. Aqui está um problema:

Um taco e uma bola custam \$ 1,10. O taco custa \$ 1,00 a mais que a bola. Quanto custa a bola?

Qual foi a sua resposta? Esta pergunta faz parte de uma série de questões do Teste de Reflexo Cognitivo desenvolvido por Shane Frederick (Frederick, 2005). Você deve imaginar que essa pergunta estimula o Sistema 2 de pensamento. Afinal, é uma questão matemática. É interessante observar que a maioria das pessoas diz que a bola custa \$ 0,10. Mas essa não é a resposta certa. A resposta certa é \$ 0,05. (Se a bola custa \$ 0,05 e o taco custa \$ 1,00 a mais, então o taco custa \$ 1,05. \$ 1,05 mais \$ 0,05 dão um total de \$ 1,10.)

O Sistema 1 quase sempre pula na frente e tenta responder todas as questões, resolver todos os problemas e reagir ao que quer que esteja acontecendo. Quando olhamos para a questão sobre a bola e o taco, o Sistema 1 nos dá a reposta intuitiva de \$ 0,10 e achamos que resolvemos o problema. O Sistema 2 nem chega a ser acionado.

SEU CÉREBRO PREGUIÇOSO

O Sistema 1 quase sempre atropela o Sistema 2. Basicamente, nosso cérebro é preguiçoso. Ele não quer se esforçar muito.

Do ponto de vista biológico e evolutivo, pensar muito consome uma alta quantidade de glicose, o que significa que teremos que procurar comida. Enquanto nossa mente se esforça para pensar em lugares onde encontrar comida, podemos não perceber a presença de um leão caminhando em nossa direção. Quase sempre, o cérebro aceita as respostas fáceis e automáticas do Sistema 1. É mais seguro e mais fácil usar esse sistema durante grande parte do tempo.

Nós evoluímos para permitir que o Sistema 1 (intuitivo e rápido) do cérebro processe a maioria das decisões e chegue à "melhor estimativa" para a

resposta. Na maioria das vezes, até mesmo o Sistema 2, que é esforçado e laborioso, concorda com as respostas que o Sistema 1 apresenta. Pode ser difícil fazer com que o Sistema 2 tome as rédeas. Vamos rever as linhas da Ilusão de Müller-Lyer do início deste capítulo (Figura 8.1).

Você sabe que as linhas são do mesmo tamanho. Na verdade, eu o convido a pegar uma régua e verificar que elas são realmente do mesmo tamanho. Mas isso não importa. Por mais que você olhe para as linhas e as meça, ainda verá uma mais longa do que a outra. Por mais que o seu Sistema 2 de pensamento prove a você que elas são do mesmo tamanho ou lhe explique por que uma delas parece maior, o seu Sistema 1 ainda verá uma mais longa do que a outra e enviará essa mensagem ao Sistema 2.

Mas o que isso tem a ver com convencer alguém a fazer algo?

Na maioria das vezes, nossa confiança no Sistema 1 resolve a nossa vida. Ele nos mantém vivos, nos permite lidar com as enormes quantidades de dados que chegam a todo instante e nos fazem entender o mundo. Mas, algumas vezes, o Sistema 1 toma decisões sem pensar o suficiente sobre as coisas. Você pode usar essa tendência a tomar decisões rápidas e automáticas para convencer alguém a fazer algo.

Se você entender a diferença entre o Sistema 1 e o Sistema 2 de pensamento, poderá: a) apresentar seu pedido/tarefa/argumento de uma forma que faça sentido para o Sistema 1 e, portanto, aumente muito sua chance de uma resposta positiva; ou b) fazer coisas pequenas e específicas para acordar o Sistema 2 no caso de precisar que a pessoa pense com cuidado antes de tomar uma decisão ou uma atitude.

Para conquistar seu objetivo, você precisa decidir qual sistema quer ativar e, em seguida, tomar medidas para ativá-lo. Caso contrário, o Sistema 1 dominará.



Estratégias

Estratégia 88: Quando você quiser que as pessoas tomem uma decisão rápida, torne as coisas mais fáceis para elas.

Estratégia 89: Quando quiser que as pessoas reflitam bastante, torne as coisas mais difíceis para elas.

PROCURANDO A CULPA

"Tim brigou com seu irmão. No dia seguinte, ele apareceu na escola com

hematomas por todo o corpo."

Quando você lê as frases acima, é bem provável que aplique, automática e intuitivamente, uma causalidade às duas afirmações: "Tim tem hematomas porque teve uma briga com o irmão." A "história" não diz isso de maneira explícita, mas o seu Sistema 1 de pensamento logo vai chegar a essa conclusão. É claro que Tim pode ter tido apenas uma discussão verbal com o irmão e que mais tarde, ao jogar futebol com os amigos, pode ter se machucado, fato que teria causado os hematomas.

O Sistema 1 aplica a causalidade (seja ela existente ou não) porque gosta de uma história organizada e coerente. Quando ideias e fatos têm coerência, ou combinam, o Sistema 1 pode fazer conexões e tomar decisões rápidas.

Os cientistas e os pesquisadores não gostam dessa tendência de se aplicar causalidade onde ela talvez não exista. Eles chamam esse processo de falácia lógica. Duas falácias lógicas muito comuns são:

- 1. Dois eventos que ocorrem juntos têm uma relação de causa e efeito.
- 2. Se um evento segue outro, o primeiro evento causou o segundo.

Talvez você tenha ouvido a frase "Correlação não implica causalidade". Fatores diferentes costumam ser associados um ao outro, mas pode ser difícil ou impossível saber qual causou qual.

Por exemplo, dados de vários estudos mostraram que as mulheres que fizeram terapia de reposição hormonal também apresentavam baixa incidência de doenças cardíacas. Os médicos concluíram que a reposição hormonal protegia as mulheres das doenças cardíacas e muitos deles começaram a prescrever esta terapia a pacientes que estavam atravessando a menopausa. Mas os estudos iniciais estavam reportando uma *correlação* entre esses dois fatores, não uma relação de causalidade.

Acontece que, se você der esses hormônios às mulheres em geral, ele aumenta a incidência de doenças cardíacas! A relação entre hormônios e doenças cardíacas nos primeiros estudos era, na verdade, uma relação entre status socioeconômico e doenças cardíacas.

As mulheres que pediam e recebiam reposição hormonal tinham um status socioeconômico mais elevado. Sua dieta era melhor que a da média e elas se exercitavam mais. Na verdade, a dieta e os exercícios eram os

causadores da menor incidência de doenças cardíacas, não os hormônios. Havia uma *correlação* entre a terapia de reposição hormonal e a menor incidência de doenças cardíacas, mas os hormônios *não estavam causando* essa diminuição.

Mas o Sistema 1 não deseja ser responsável por todo o pensamento! Ele capta a correlação e automaticamente tira conclusões causais. Se você quiser que as pessoas tirem essas conclusões de causa e efeito, precisa assegurar-se de que todas as informações formem uma história completa, sem surpresas. Se tiver a intenção de que elas reflitam, preferindo envolvê-las no Sistema 2, precisa ativá-lo. Mais adiante neste capítulo, conversaremos sobre como fazer isso. Por enquanto, vamos analisar como funciona o Sistema 1.



S Estratégias

Estratégia 90: Quando você quer que as pessoas respondam rapidamente, faça um pedido simples, que não exija que elas pensem.

USE HISTÓRIAS COERENTES

Há um capítulo inteiro neste livro sobre o poder das histórias. O Sistema 1 não apenas ama uma história, mas também quer que tudo seja embrulhado em um pacote coerente.

Se você deseja ativar o Sistema 1 e levar as pessoas a tomar uma decisão rápida e intuitiva, precisará criar, e manter, uma história coerente. Se você introduzir uma ideia que não faça parte da história, ou se mudá-la, tudo se desarticula e perde a coerência. O Sistema 1 não fica à vontade e pede ajuda ao Sistema 2.

É por isso que mensagens simples e inequívocas são mais eficientes do que as complexas. Veja este exemplo:

Uma empresa com a qual trabalho cria vídeos animados. Eles criaram os vídeos de animação que uso nos meus site e blog. Você ouve alguém falando e, enquanto isso, vê uma mão que desenha ilustrações sobre a mensagem. O nome da empresa é TruScribe e ela só trabalha com criação de vídeos. É simples. Eles não têm dificuldades para explicar o que fazem. Tudo está bem explanado no site (com um vídeo de animação, é claro!).

Como é fácil "entender", também é fácil para uma pessoa dar o próximo

passo, entrar em contato com a empresa e conversar sobre a possiblidade de um contrato. Se eles também vendessem serviços de gestão de marcas e logotipos (algo que o dono costumava fazer antes de abrir a empresa), seria mais complicado entender quem eles são e o que fazem. Manter tudo simples torna a história de seu negócio mais coerente, o que desperta o Sistema 1.



Estratégias

Estratégia 91: Quando usa uma história simples e coerente, você aumenta a probabilidade de que as pessoas tomem uma decisão ou atitude.

O PODER DA PRÉ-ATIVAÇÃO

Se eu mostrar para você a palavra

FUTEBOL

E depois mostrar a palavra seguinte com uma letra faltando

B_LA

A tendência será completar a lacuna com "O", para formar

BOLA

Mas se eu mostrar a palavra

REMÉDIO

E depois mostrar a mesma palavra

B_LA

O mais provável é que ela seja completada com a letra "U", para formar BULA.

Como decidir entre o "O" e o "U"?

Esse é um exemplo de algo chamado "efeito da pré-ativação" ("priming"). O Sistema 1 é muito suscetível às influências da pré-ativação. O simples fato de mostrar uma palavra pode influenciar o modo como alguém irá reagir à palavra seguinte. Como vimos acima, a pré-ativação com a palavra FUTEBOL levou a que se formasse a palavra BOLA. A pré-ativação com a palavra REMÉDIO levou à palavra BULA.

Tornando-se mesquinho com o Banco Imobiliário

Quando meus filhos eram pequenos, costumávamos jogar Banco Imobiliário. Era um dos jogos preferidos deles, e meu também. Éramos muito duros e implacáveis. A tal ponto que ninguém mais queria jogar conosco.

O jogo nunca chegava ao fim porque nem eles nem eu nos mostrávamos dispostos a fazer concessões ou negociar. "Você está ficando mesquinha", reclamava minha filha. E era verdade. Eu podia sentir que estava agindo de maneira diferente.

Acontece que meu comportamento era previsível. Kathleen Vohs, professora associada de marketing da Universidade de Minnesota, pesquisou o efeito que o dinheiro tem sobre as pessoas. Ela nem usou dinheiro de verdade. Mas o simples conceito de dinheiro mudou o comportamento.

Em sua pesquisa, ela apresentou frases para as pessoas decifrarem, algumas das quais faziam referência a dinheiro; ou pediu que fizessem determinadas tarefas em uma sala onde havia dinheiro do jogo Banco Imobiliário sobre a mesa, ou a imagem de dinheiro no protetor de tela do computador, ou qualquer outra versão de pré-ativação com dinheiro. Em seguida, ela colocou os participantes em várias situações. Por exemplo, alguém andando pela sala deixava cair uma caixa com lápis, ou outro (suposto) participante pedia ajuda, ou alguém pedia que o participante fizesse uma doação para caridade.

As descobertas foram sempre as mesmas. As pessoas que sofrem o efeito de pré-ativação com dinheiro pedem ajuda com menos frequência, auxiliam os outros com menos frequência, doam menos dinheiro, preferem trabalhar ou brincar sozinhas e colocam mais espaço físico entre si e os outros.

Vohs (Vohs, 2006) concluiu que o conceito de dinheiro conduz as pessoas a um comportamento autossuficiente. Ela definiu autossuficiência como um estado no qual os indivíduos trabalham com mais afinco para alcançar

objetivos pessoais e preferem ficar separados dos demais.

Se você quiser que as pessoas sejam autossuficientes, use o efeito de préativação através da ideia ou de fotos de dinheiro. Se quiser que elas sejam mais colaborativas e ajudem umas às outras, evite a menção ou as imagens de dinheiro.



Estratégias

Estratégia 92: Quando quiser que as pessoas atuem de maneira independente, faça referência a dinheiro.

Estratégia 93: Quando quiser que as pessoas trabalhem juntas e ajudem umas às outras, não se refira a dinheiro.

MENSAGENS DE MORTE

Sophie está se preparando para fazer uma palestra em um jantar beneficente. O valor angariado será enviado a uma organização sem fins lucrativos que financia a ida de equipes de médicos a regiões rurais e miseráveis do mundo para a realização de operações em indivíduos que normalmente não poderiam pagar por tratamento médico.

Ela espera que sua palestra estimule os ricos benfeitores presentes a contribuir com mais dinheiro para a organização.

Se Sophie quiser ser persuasiva e conseguir doações, que tipo de mensagem ela deve passar? Mais especificamente, ela deve mencionar a morte? Deve mencionar que, sem as equipes médicas e as cirurgias, mais pessoas morrerão? As referências à morte levarão os doadores em potencial a doar mais ou a doar menos dinheiro?

Antes de respondermos a estas perguntas, eis aqui uma situação relacionada, mas um pouco diferente, para analisarmos. Alyssa também está preparando uma palestra para um jantar beneficente. O beneficiado é um hospital local que está tentando levantar fundos para construir uma nova ala para o tratamento do câncer. Ela espera que sua palestra estimule os financiadores ricos a doar dinheiro para essa construção.

Para ser persuasiva e conseguir doações, qual deve ser sua mensagem? Ela deve mencionar a morte? Deve dizer que, sem a nova ala, mais pessoas da comunidade morrerão de câncer?

Na seção anterior, vimos que o dinheiro cria um efeito de pré-ativação, que tende a afetar o comportamento. Da mesma forma que você pode usar

esse efeito com o conceito de dinheiro, pode também usá-lo com a ideia de mortalidade.

Em seu livro *Rápido e devagar: Duas formas de pensar*, Kahneman nos fala da pesquisa sobre pré-ativação pela morte. Na pesquisa, isso é chamado de "realce da mortalidade" ou de "teoria da administração do terror". Mencionar estatísticas de quantas pessoas morrem de câncer, comentar sobre a morte de determinada pessoa ou mostrar uma imagem de alguém morrendo – tudo isso é considerado pré-ativação pela morte.

Ouvir sobre a morte faz o nosso comportamento mudar. Quando sob a influência da pré-ativação pela morte, nós nos envolvemos mais em comportamentos "pró-sociais". Isso significa que, quando estimulados pela pré-ativação por mensagens sobre morte, tendemos a nos comportar de uma forma que esteja de acordo com as normas sociais dos grupos aos quais sentimos pertencer. Pré-ativação por mensagens de morte nos faz seguir o comportamento de nossa tribo.

Então, Sophie e Alyssa devem ou não mencionar a morte em suas palestras, se quiserem receber mais doações para suas causas?

Se o ato de doar dinheiro for parte da norma social de seu grupo, então a resposta seria sim. Mas não é tão simples. Alguém que seja realmente rico e que sinta que as pessoas ricas devem contribuir para a comunidade terá *mais* chances de doar dinheiro quando sob o efeito da pré-ativação pela morte. Entretanto, pessoas assim tenderão a doar apenas para as causas que envolvam sua própria comunidade.

Quando sofremos a pré-ativação pela ideia de morte, a atividade na parte do cérebro ligada à empatia *diminui*. Isso se deve ao fato de que as pessoas que sofrem pré-ativação por mensagens de morte são, em geral, menos sensíveis às pessoas que não são como elas.

Pesquisas demonstram que, quando as pessoas sofrem a pré-ativação por mensagens de morte, elas se tornam menos compassivas com indivíduos que apresentam deficiências, tendendo a culpar as vítimas em vez de ajudá-las. A pré-ativação por mensagens de morte também deixa as pessoas mais propensas a obedecer à autoridade.

Tudo isso sugere que Alyssa deve falar sobre a morte, uma vez que está pedindo dinheiro para a comunidade local, mas Sophie deve evitar falar em morte, uma vez que isso irá deixar as pessoas menos empáticas em relação aos

"outros".



Estratégias

Estratégia 94: Quando quiser que as pessoas obedeçam à autoridade, use mensagens de morte.

Estratégia 95: Quando quiser que as pessoas sigam as normas sociais do grupo com o qual se identificam, use mensagens de morte.

Estratégia 96: Quando quiser que as pessoas sejam caridosas com os membros de sua própria comunidade, use mensagens de morte.

Estratégia 97: Quando quiser que as pessoas sejam receptivas ou caridosas com pessoas de fora de sua comunidade, evite mensagens de morte.

ANCORAGEM: QUANDO UM NÚMERO NÃO É APENAS UM NÚMERO

Olhe para o problema de multiplicação abaixo. Não faça a multiplicação, apenas calcule o que acha que deve ser a resposta:

$$8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$$

Quando Amos Tversky e Daniel Kahneman (Kahneman, 2011) fizeram essa pergunta em sua pesquisa, descobriram que a média estimada de respostas foi de 2.250.

Mas, quando eles mostraram os números na ordem inversa,

$$1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$$

a média da estimativa foi de 512. (A propósito, a resposta certa é 40.320.)

Começar com o número maior (8) resultou em uma estimativa muito mais alta, comparado a iniciar com o número mais baixo (1).

Tversky e Kahneman chamaram de "ancoragem e ajustamento" a tendência de um número influenciar o cálculo, a percepção ou a preferência de outro número. As pessoas são sensíveis ao primeiro ponto de referência que lhes é dado. Esse ponto de referência inicial atua como uma âncora e muda as expectativas.

Por exemplo, se uma loja anuncia que seus clientes podem comprar refrigerantes na promoção mas há um limite de 10 garrafas por pessoa, elas tenderão a comprar mais do que se fosse uma simples promoção. Fixar um

limite de 10 estabelece 10 como ponto da ancoragem. Quando nenhum número é mencionado, zero se torna a âncora pela indefinição. Com uma âncora de 10, a maioria das pessoas acaba comprando mais refrigerantes do que sem nenhuma âncora.

Ponha os preços mais altos primeiro

No lava-carros perto de minha casa, os preços estão listados da seguinte maneira (em dólares americanos):

Supremo exterior máximo	\$ 24,99
Supremo exterior	\$ 15,99
Exterior máximo	\$ 11,99
Expresso de rodas	\$ 8,99

Os nomes dos serviços prestados poderiam ser melhorados, mas a marcação de preços faz uso da ancoragem. Uma vez que, em nossa língua, nós lemos da esquerda para a direita e de cima para baixo, o primeiro preço que leio é \$ 24,99. Isso estabelece a âncora. Os outros preços não soam tão altos em comparação ao primeiro.

Mas e se as opções estivessem invertidas?

Expresso de rodas	\$ 8,99
Exterior máximo	\$ 11,99
Supremo exterior	\$ 15,99
Supremo exterior máximo	\$ 24,99

Agora a âncora é \$ 8,99. Os outros preços parecem muito mais altos em comparação ao primeiro.

\$ 20 ou \$ 19,95?

Se você observar o preço de qualquer coisa nos dias de hoje, verá que ele é bem específico: \$ 29,95, e não \$ 30,00. Faz alguma diferença na ancoragem se você usar um número específico ou um mais genérico? A resposta é sim.

Quando você usa uma âncora genérica, as pessoas ajustam mais sua estimativa ou faixa de preço do que com uma âncora específica. Se a âncora for \$ 29,75, as pessoas tenderão a ajustar o preço à parte mais específica do número – nesse caso, aumentando ou diminuindo dez centavos de dólar. Elas ajustarão o preço para \$ 29,85 ou \$ 29,65.

Se a âncora for \$ 30,00, elas tenderão a ajustar a parte de dólar do número, não a dos centavos – por exemplo, para \$ 31,00 ou \$ 29,00.

Isso significa que a ancoragem afeta não apenas o número em si, mas também a escala que será usada. Quanto mais específico for o preço inicial, mais perto a estimativa final ficará do preço inicial.

Ancoragem arbitrária

Algo que é particularmente estranho sobre a ancoragem é que os pontos de ancoragem nem precisam estar relacionados ao tópico em questão.

Em outro estudo, Tversky e Kahneman (Kahneman, 2011) pediram que algumas pessoas girassem uma roleta. Os números da roleta iam de 1 a 100, mas eles fraudaram a roleta de maneira que ela sempre parasse no número 10 ou no 65. Após girarem a roleta e verem o número onde ela parou, os pesquisadores pediram aos voluntários que adivinhassem que porcentagem de países da África eram membros das Nações Unidas.

Os participantes cuja roleta parou no número 10 calcularam, em média, que 25% dos países da África estavam nas Nações Unidas. Aqueles cuja roleta parou no número 65 calcularam, em média, que 45% dos países africanos faziam parte das Nações Unidas. Até mesmo um número arbitrário pode funcionar como âncora.

Um rápido exercício sobre ancoragem arbitrária

Aqui está um exercício para você:

- 1. Se você for um cidadão norte-americano, anote em um papel os dois últimos dígitos de seu número do Seguro Social. Se for cidadão brasileiro, anote em um papel os dois últimos dígitos do seu CPF (não leia o que vem a seguir antes de anotar seu número!).
- 2. Agora pense na seguinte oferta de um produto:

"Você pode comprar um conjunto com três garrafas de vinhos

- Lafite Rothschild: Château Paradis Casseuil, de Bordeaux; Château d'Aussières, do Languedoc, e Los Vascos, do Chile."
- 3. Você pagaria o número de dólares que corresponde aos dois últimos dígitos do seu número do Seguro Social (ou do número ao acaso que anotou) por esse conjunto de vinhos? Por exemplo, se o número for 45, você pagaria 45 dólares pelas três garrafas de vinho? Pressupondo que você não saiba quanto vale o vinho, responda a pergunta sem consultar o preço com amigos ou on-line.

Dan Ariely conduziu uma pesquisa semelhante (Ariely, 2003). Ele mostrou a alguns alunos de sua classe vários itens, como um teclado com mouse sem fio, um livro sobre design gráfico e uma caixa de chocolates belgas. Ele passou uma folha de papel que mostrava todos os itens em uma lista e pediu aos alunos que anotassem os dois últimos números de seu Seguro Social. Em seguida, pediu aos alunos que transformassem aquele número em dólares (ou seja, o número 45 tornou-se \$ 45) e marcassem, ao lado de cada item, se pagariam aquela quantia por cada um deles. Depois, pediu que escrevessem o preço máximo que pagariam por cada item. Ele usou esse número como um "lance", e os alunos com números mais altos para cada item pagaram aquela quantia e os compraram.

Mas tarde, ele analisou os dados dos formulários. Os alunos cujos números do Seguro Social terminavam em dígitos entre 80 e 99 deram os maiores lances (uma média de \$ 56). Aqueles cujos dígitos iam de 1 a 20 deram os menores lances (uma média de \$ 16). Quando perguntados se achavam que o fato de terem anotado os dois últimos dígitos de seu Seguro Social havia influenciado seus lances, eles disseram que não, de forma alguma.

S Estratégias

Estratégia 98: Quando você quiser que as pessoas aceitem um número alto, ancore-o a um número alto.

Estratégia 99: Quando quiser que as pessoas aceitem um número baixo, ancore-o a um número baixo.

Estratégia 100: Para influenciar o modo como as pessoas percebem os preços e fazem estimativas numéricas, use um número arbitrário para atuar como âncora.

Estratégia 101: Quando quiser que as pessoas escolham um nível alto de produtos ou serviços, comece sua lista com o nível mais alto de serviços e o preço mais alto.

Estratégia 102: Quando quiser que as pessoas fiquem próximas do preço de sua âncora inicial, use uma âncora bem específica.

Estratégia 103: Quando quiser que as pessoas pensem em preços diferentes do seu preço de âncora inicial, use uma âncora menos específica.

FAMILIARIDADE GERA SATISFAÇÃO

Por que cadeias de restaurantes e de lojas fazem tanto sucesso? Um dos motivos é que todos os restaurantes e lojas daquela cadeia são exatamente iguais e vendem produtos semelhantes – e, em muitos casos, idênticos.

Embora exista uma parte do cérebro que aprecie o que é novo, a novidade excessiva e frequente nos deixa nervosos. Gostamos que as coisas nos sejam familiares. Quando elas são familiares, o Sistema 1 continua operando. O Sistema 1 iguala familiaridade a benefício.

O efeito da exposição

Quanto mais somos expostos a algo, mais familiar aquilo se torna e mais nós o consideramos "bom". Isso se chama "efeito de exposição". Esse efeito chega ao máximo depois de cinco a sete exposições, ponto no qual começamos a querer uma novidade.

Familiaridade gera verdade

O Sistema 1 não apenas associa familiaridade a benefício, mas também dá um pulo para a veracidade:

Familiar = Bom + Verdadeiro

Esse é um salto interessante do nosso Sistema 1 de pensamento. Só porque algo é familiar, não significa que seja verdade. Mas, se vemos ou ouvimos muitas vezes a mesma coisa, nosso Sistema 1 iguala a familiaridade ao benefício e nos faz sentir que aquilo é também verdadeiro.

Lembre-se, se quiser manter tudo isso no Sistema 1 e não "acordar" o Sistema 2, você deve manter sua mensagem coerente e simples:

Simples + Familiar = Bom e Verdadeiro

Qualquer redução da tensão cognitiva fará a mensagem parecer mais

verdadeira.

Quando é familiar, achamos que é mais fácil acontecer outra vez

Em outubro de 2012, a cidade de Nova York enfrentou o poderoso furação Sandy. Qual é a possiblidade de que a cidade enfrente uma gigantesca tempestade nos próximos cinco anos?

Se você fizesse esta pergunta às pessoas antes de outubro de 2012 – antes da tempestade –, as respostas seriam diferentes do que se a fizesse em novembro de 2012 – depois da tempestade.

Quando algo nos é familiar – quando nossa memória de uma experiência é recente –, tendemos a superestimar a possibilidade de que essa experiência volte a acontecer. Quando algo nos é pouco familiar – quando não temos uma memória recente da experiência –, tendemos a subestimar a possibilidade de que torne a acontecer. Devido a esse efeito da familiaridade, não conseguimos estimar com precisão a probabilidade da ocorrência de determinado evento.

Você pode usar esse efeito da familiaridade para convencer alguém a fazer algo. Por exemplo, se quiser que as pessoas comprem um seguro contra enchentes, o melhor momento para oferecê-lo é logo depois que a notícia de uma enchente aparecer no noticiário. As pessoas que passaram há pouco tempo pela experiência de uma enchente, ou que ouviram falar sobre uma, irão superestimar a probabilidade de que ela aconteça em suas vidas no futuro.



Estratégias

Estratégia 104: Quando você quiser que as pessoas pensem em um produto ou ideia de maneira positiva, torne esse produto ou ideia familiar a elas.

Estratégia 105: Quando quiser que as pessoas achem que o que você tem é bom e verdadeiro, mantenha a mensagem simples e exponha as pessoas a ela de cinco a sete vezes.

Estratégia 106: Quando quiser que as pessoas achem que um evento semelhante tem chances de acontecer novamente, pergunte a elas sobre esse evento logo depois que ele acontecer pela primeira vez.

Estratégia 107: Quando quiser que as pessoas subestimem a possibilidade de que um evento ocorra novamente, pergunte a elas sobre um evento semelhante que não tenha ocorrido recentemente.

Estratégia 108: Quando quiser que as pessoas superestimem a possibilidade de que um evento ocorra novamente, pergunte a elas sobre um evento similar que tenha ocorrido recentemente.

DIFICULTE A LEITURA

Aqui está um problema para você resolver:

Em um lago existe um canteiro de lírios-d'água. Todos os dias, o canteiro dobra de tamanho. Se o canteiro leva 48 dias para cobrir todo o lago, quanto tempo levaria para ele cobrir metade do lago?

24 ou 47 dias?

Shane Frederick usou esse problema em seu Teste de Reflexo Cognitivo. Em seu experimento, ele mostrou um problema para metade dos participantes usando uma fonte clara, semelhante à que você acabou de ler acima. A outra metade dos participantes viu o problema escrito em uma letra difícil de ser lida, como abaixo:

Em um lago existe um canteiro de lírios-d'água. Todos os dias, o canteiro dobra de tamanho. Se o canteiro leva 48 dias para cobrir todo o lago, quanto tempo levaria para ele cobrir metade do lago?

24 ou 47 dias?

Será que a legibilidade da fonte fez alguma diferença? As pessoas entenderam o problema de maneira errada ou certa com o uso de fontes diferentes? (A propósito, a resposta certa é 47 dias.)

Sim, a fonte fez diferença, mas talvez não da maneira como você possa imaginar. Noventa por cento das pessoas do estudo chegaram a uma resposta *errada* quando a fonte era *grande e fácil de ser lida*. Somente 35% erraram

quando o problema estava escrito com a fonte difícil de ler.

Quando a fonte é fácil de ser lida, o Sistema 1 faz o de sempre – toma decisões rápidas, que nem sempre são corretas. Quando a fonte é mais difícil, o Sistema 1 desiste e o Sistema 2 assume. Isso significa que as pessoas pensarão mais, de maneira mais analítica, quando a fonte for difícil de ler.

Eu *não* estou sugerindo que escritores e designers devam usar fontes de difícil leitura propositalmente o tempo todo; mas essas descobertas de fato sugerem que reflitamos sobre se não estamos, de forma inadvertida, estimulando as pessoas a não pensarem sobre o que leem quando a fonte é grande e fácil de ler.



Estratégias

Estratégia 109: Quando você quiser que as pessoas reajam rapidamente ao que estão lendo, facilite a leitura.

Estratégia 110: Quando quiser que as pessoas usem mais reflexão e análise antes de reagir ao que leram, dificulte a leitura.

EMBALADO NO STATUS QUO

Em seu livro *Rápido e devagar*, Daniel Kahneman propõe a seguinte questão: "Quantos animais de cada tipo Moisés levou na arca?"

O que você respondeu? Dois de cada tipo?

Bem, na verdade Moisés não levou nenhum animal na arca. Quem o fez foi Noé. Enquanto você lia a frase, seu Sistema 1 de pensamento entrou em ação: "Ah, claro, animais e a arca... dois de cada um." O seu Sistema 1 não trabalha com muito afinco. Desde que tudo vá combinando com o que seu cérebro espera, o Sistema 1 pensa o mínimo necessário e, assim sendo, tende a cometer esse tipo de erro. Embora a frase tenha Moisés e não Noé, ambos são referências bíblicas e você não percebeu a discrepância.

E se eu lhe fizesse a seguinte pergunta: "Quantos animais de cada tipo James Bond levou na arca?"

Ainda que nem saiba quem é James Bond, você não vai ser levado a pensar que esta questão é válida. Isso acontece porque James Bond não é um nome que o Sistema 1 espere nesta frase. Assim que acontece algo que o

Sistema 1 não espera, ele passa todo o problema para o Sistema 2.

O Sistema 2 percebe na hora que a questão é inválida. O Sistema 1 sempre procura pelo que é "normal". Kahneman afirmou que a função do Sistema 1 é manter e atualizar um modelo de seu mundo pessoal para que você saiba sempre o que é normal. Quando algo não é "normal", o Sistema 1 recorre ao Sistema 2 para análise e assistência.

O Sistema 2 pula como uma vaca. A frase anterior não faz sentido, faz? Você logo percebeu que havia algum problema. Por que ela escreveu "O Sistema 2 pula como uma vaca"? O seu Sistema 1 fez a leitura inicial, mas, quando viu esta frase, parou e pediu ajuda ao Sistema 2.

Se você quiser que as pessoas pensem sobre algo, sem ignorar nenhuma informação, talvez precise surpreendê-las para ativar o Sistema 2 de pensamento.

Quando dou palestras ou seminários, incluo várias surpresas durante a minha apresentação. Digo algo que as pessoas não imaginavam que eu pudesse falar, aperto um botão oculto para tocar uma buzina, mostro uma foto que não é bem o que as pessoas esperavam ver. Ao criar alguma surpresa, mantenho o Sistema 2 desperto durante minhas aulas.



S Estratégias

Estratégia 111: Quando quiser que as pessoas tomem decisões rápidas, sem pensar, não as surpreenda.

Estratégia 112: Quando quiser que as pessoas pensem com mais cuidado, faça algo inesperado.

PROVOQUE DESCONFORTO

Você vai falar diante do conselho de sua cidade para convencer seus membros a converter determinada rua em um shopping a céu aberto. Você possui muitos dados sobre por que essa é uma boa ideia e sobre como cidades próximas, que fizeram o mesmo, colheram bons frutos em termos de negócios para os comerciantes locais. Mas você também sabe que tem uma batalha pela frente. Outras pessoas já tentaram convencer o conselho a fazer isso, mas não conseguiram. Como você pode se fazer ouvir?

É provável que os membros do conselho tenham um "viés de confirmação". As pessoas tendem a prestar atenção àquilo em que já acreditam e a filtrar informações que não se encaixem em suas opiniões e

crenças.

Se você apresentar ao conselho os seus dados sobre o benefício do shopping a céu aberto, provavelmente eles não ouvirão. Esses dados serão ignorados porque não se encaixam nas conclusões às quais o conselho já havia chegado, que são de não gostar ou não querer um shopping a céu aberto.

Entretanto, você pode vencer esse viés. Veja o que precisa fazer:

1. Comece falando sobre e concordando com aquilo em que sua plateia acredita.

Por exemplo, você pode começar com as preocupações do conselho de que um shopping a céu aberto diminua o número de vagas para os automóveis perto das lojas. Em vez de apontar logo a solução, comece exatamente com as crenças deles: "Shoppings a céu aberto retiram importantes vagas de estacionamento." "Sim!", pensará a plateia. "É isso mesmo! Esses shoppings a céu aberto impedem o estacionamento dos carros." Agora que você concordou com eles nesse ponto, todos ficarão mais dispostos a ouvi-lo.

2. Introduza a dissonância cognitiva.

Dissonância cognitiva refere-se à ideia de que as pessoas se sentem desconfortáveis quando têm opiniões, ou visões, que se contradizem. Nesse exemplo, sua plateia acredita que shoppings a céu aberto diminuem vagas para estacionamento e que, diminuindo essas vagas, o movimento no comércio será menor. Sua plateia não acha que essas ideias sejam conflitantes, portanto, ninguém experimenta dissonância cognitiva.

Mas, em seguida, você apresenta uma pesquisa, feita por uma fonte confiável, que mostra que cidades que adotaram essa ideia constataram um aumento de 30% na atividade comercial. Agora, o conselho tem uma dissonância cognitiva. Eles querem aumentar as vendas, mas isso não se encaixa na opinião que todos têm sobre os problemas de estacionamento e sua consequência sobre esses shoppings.

A dissonância cognitiva é desconfortável. O conselho agora está desconfortável. As pessoas agirão para se livrar da dissonância cognitiva.

3. Diminua a dissonância cognitiva.

Você começou concordando com o conselho e, em seguida, introduziu dados de uma pesquisa que resultaram em dissonância cognitiva. Agora você deve dizer algo para tirar as pessoas dessa dissonância desconfortável.

Por exemplo, você pode dizer que um shopping a céu aberto é necessário para aliviar o atual congestionamento de trânsito e a falta de vagas de estacionamento. Os clientes daquela área comercial muitas vezes precisam deixar o carro a três quarteirões de distância e atravessar ruas muito movimentadas. O engarrafamento é um impedimento para os lojistas. Então o shopping a céu aberto irá, na verdade, resolver o problema do congestionamento e aumentar as vendas.

Você precisa fornecer uma solução rápida para aliviar a dor da dissonância cognitiva. Eles ficarão tão aliviados que se mostrarão mais dispostos a concordar com a sua proposta.



Estratégias

Estratégia 113: Quando estiver tentando vencer um viés de confirmação, comece dizendo às pessoas algo que elas já saibam e com o qual concordam.

Estratégia 114: Quando estiver tentando vencer um viés de confirmação, use a dissonância cognitiva para causar um desconforto momentâneo.

Estratégia 115: Assim que estabelecer a dissonância cognitiva, forneça uma resposta ou solução que alivie o desconforto das pessoas. Você será um herói por deixá-las confortáveis e ainda resolver o problema, o que o fará vencer o viés de confirmação.

ALMEJANDO A CERTEZA

A verdade é que todas as pessoas, ainda que em graus diferentes, sentem algum desconforto quando as coisas são ambíguas ou incertas.

Existe um motivo para esse sentimento de desconforto diante da incerteza. Quando os pesquisadores observaram a atividade do cérebro durante momentos de ambiguidade ou incerteza, perceberam um aumento na atividade da amígdala cerebral (Hsu, 2005). É na amígdala que as emoções são

processadas.

Digamos que você esteja pensando em melhorar o seu plano de telefonia e o vendedor da loja esteja oferecendo vários planos diferentes para sua escolha. Você não sabe o que fazer. Está indeciso e hesitante. São sensações desconfortáveis e você tende a comportar-se de duas formas:

- 1. Para livrar-se desse sentimento desconfortável e ambíguo, você pode apenas resolver que não vai decidir nada e sai da loja.
- 2. Se você tiver alguém a quem perguntar, ligará para essa pessoa. Os pesquisadores que estudam compradores de artigos eletrônicos sempre falam da importância do conselheiro no processo de decisão. Se você conhece alguém que saiba o que fazer, provavelmente vai aceitar o conselho que essa pessoa lhe der.

As pessoas que estão incertas são sugestionáveis. Você pode influenciar suas decisões usando uma das estratégias abaixo:

- Retirar a ambiguidade (oferecer apenas um plano de telefone celular).
- Oferecer um perito que ajude a pessoa a decidir (alguém a quem recorrer, caso ela não tenha ninguém).
- Ter uma solução fácil para o problema, ou uma decisão pronta.

Você pode até aumentar a probabilidade de que os indivíduos tomem uma decisão se fizer o seguinte:

- 1. Introduza ambiguidade e incerteza, mas só o suficiente para provocar desconforto.
- 2. Introduza uma solução que faça a sensação de incerteza ir embora.



🌑 Estratégias

Estratégia 116: Para impulsionar as pessoas a tomar uma decisão, use ambiguidade e incerteza.

Estratégia 117: Para livrar as pessoas da ambiguidade, forneça uma solução simples que resolva essa ambiguidade.

NÃO FAÇA AS PESSOAS PENSAREM DEMAIS, OU POR TEMPO

DEMAIS

Em meus seminários costumo fazer às pessoas a seguinte pergunta:

Imaginando que você tenha muito interesse no assunto e que o apresentador seja excelente, por quanto tempo você acha que seria capaz de ouvir um palestrante sem que sua mente começasse a divagar, pensando no que vai comer no jantar ou naquela mensagem importante à qual se esqueceu de responder?

Em geral, recebo um amplo leque de respostas. Algumas pessoas dizem uma hora, outras dizem duas e há ainda as que dizem três minutos. Uma hora ou duas são respostas realmente generosas! Na verdade, por mais interesse que você tenha no assunto e por melhor que seja o apresentador, é muito difícil escutar com atenção e se manter envolvido durante tanto tempo, a não ser que você se encontre em estado de fluxo (ver <u>Capítulo 7</u>, "Desejo de maestria").

Certamente nós podemos assistir a um filme durante duas horas e continuar envolvidos (se ele for bom). Mas assistir a um filme não é o mesmo que ver o Sistema 2 de pensamento se esforçando. Depois de apenas 20 minutos de pensamento profundo, você já utilizou toda a glicose do cérebro necessária para esse penoso processo.

Se você quer que as pessoas aprendam, lembrem-se e prestem atenção, precisa pensar em termos de intervalos a cada 20 minutos no máximo. Elas precisarão desses intervalos. Pode ser um momento para se espreguiçar, movimentar-se e caminhar; um instante social para conversar, tirar um cochilo ou fazer qualquer outra coisa que dê um descanso ao laborioso Sistema 2.

Se você não fizer um intervalo, se ultrapassar os 20 minutos, as pessoas não estarão mais usando seu melhor pensamento e prestando verdadeira atenção.



Estratégias

Estratégia 118: Para que as pessoas apreendam de verdade o que você está dizendo, crie intervalos a cada 20 minutos no máximo.

PARA SOAR PROFUNDO, USE TODAS AS RIMAS DO MUNDO

Todos nós conhecemos provérbios e ditos populares do tipo:

Mais vale um pássaro na mão do que dois voando.

Água mole em pedra dura tanto bate até que fura.

Quem canta seus males espanta.

O que você talvez não perceba é que as frases que rimam são percebidas como mais profundas. Eu posso dizer:

Deus ajuda quem cedo madruga.

Ou

Deus ajuda quem acorda cedo.

As duas frases têm o mesmo sentido, mas a primeira é vista como mais profunda porque rima.



Estratégias

Estratégia 119: Quando quiser soar como alguém inteligente, ou apenas deixar clara a sua opinião, use um ditado que rime.

NOMES SIMPLES SÃO MELHORES

Meu último nome é Weinschenk. Eu provavelmente venderia mais consultorias, mais treinamentos e mais livros se eu fosse Walters, Wilson ou qualquer outro de fácil pronúncia.

As pesquisas mostram que as pessoas cujo último nome é mais fácil de pronunciar são consideradas mais confiáveis. Você não tem como mudar o seu próprio nome, mas, se estiver dando nome a um produto ou serviço, escolha algo que seja de fácil pronúncia se quiser soar mais confiável.



Estratégias

COMO FAZER COM QUE AS PESSOAS SE LEMBREM DE ALGO

Você está ao telefone, conversando com uma pessoa que está lhe passando um recado. Ela diz que você precisa ligar para alguém imediatamente e está lhe dando o nome e o número de quem você deve chamar. Mas o problema é que você não tem caneta ou papel para anotar a informação.

É muito fácil esquecer nomes e números nessa situação. Você recorre a estratégias para lembrar-se das informações, como repetir o nome e o número sem parar. Tenta desligar o telefone o mais rápido possível para fazer logo a outra ligação, enquanto ainda tem o número na cabeça.

Entretanto, você deve ter muitos números de telefone memorizados sem que tenha sido necessário o mínimo esforço para decorá-los. Por que algumas coisas são mais fáceis de serem lembradas do que outras? Como fazer com que as pessoas se lembrem de algo?

Tentar lembrar-se de um número de telefone é um exemplo de memória de trabalho (também chamada de memória de curto prazo). Há uma quantidade limitada de informações que você pode guardar na memória de trabalho até esquecê-las totalmente. As informações guardadas na memória de trabalho sofrem interferências com facilidade.

O estresse reduz a memória

Se você está procurando lembrar-se de um nome e um número de telefone e alguém se aproxima para conversar, é provável que fique bastante aborrecido. Você vai se esquecer do nome e do número. Se não se concentrar, perderá a informação da memória de trabalho. Isso acontece porque a memória de trabalho está associada à capacidade de focar a atenção. Para não perder uma informação de sua memória de trabalho, você deve manter nela o foco de sua atenção durante todo o tempo.

Imagens da atividade cerebral obtidas através da ressonância magnética revelaram que há menos atividade no córtex pré-frontal (parte do cérebro que fica logo atrás da testa) quando estamos sob estresse, ou seja, o estresse reduz a eficácia da memória de trabalho.

Reduza a entrada de dados sensoriais

É interessante notar que existe uma relação inversa entre a memória de trabalho e a quantidade de dados sensoriais que processamos em determinado momento. As pessoas que têm memórias de trabalho altamente funcionais são mais capazes de ignorar o que se passa ao seu redor.

O córtex pré-frontal vai decidindo em que você deve prestar atenção. Se conseguir parar de prestar atenção a todos os estímulos sensoriais que o rodeiam e focar sua atenção em apenas uma coisa em sua memória de trabalho, você será capaz de se lembrar.

Use ou perca

Se você quiser que as pessoas movam uma informação da memória de trabalho para a memória de longo prazo, precisa que elas repitam várias vezes a informação ou que a associem a algo que já conhecem.

Digamos que você queira introduzir um novo passo em seu processo de vendas. Você reúne sua equipe em uma sala, fala sobre esse novo passo e pergunta se "entenderam". Todos fazem um sinal positivo com a cabeça. Você não tem certeza, então pede que eles o expliquem para você. Eles conseguem fazê-lo, o que lhe dá a certeza de que aprenderam e de que irão se lembrar. Eles se lembrarão, não é mesmo?

Na verdade, uma única exposição à informação provavelmente não será o bastante. Você vai precisar de repetições. A repetição muda o seu cérebro fisicamente. Existem 10 bilhões de neurônios que guardam informações no cérebro. Os impulsos elétricos atravessam um neurônio e são movidos por substâncias químicas neurotransmissoras por entre as fendas sinápticas entre os neurônios. Os neurônios no cérebro disparam cada vez que repetimos para nós mesmos uma palavra, frase, música ou número de telefone. As memórias são armazenadas como padrões de conexões entre os neurônios. Quando dois neurônios são ativados, as conexões entre eles são fortalecidas.

Se a informação for repetida várias vezes, os neurônios formam um rastro. Uma vez que esse rastro é formado, basta dar início à sequência para ativar o restante dos elementos e permitir que a lembrança apareça. É por isso que precisamos de exposição à informação muitas e muitas vezes para que ela se fixe.

Essa experiência causa mudanças físicas no cérebro. Em poucos segundos, novos circuitos são formados, o que possibilita mudanças eternas na forma como pensamos em algo ou nos lembramos de informações.

Para criar esse rastro, porém, precisamos repetir as coisas várias vezes. O número de vezes depende de quão complicada é a informação e de quão associada ela está a algo que já conhecemos.

Se eu lhe pedir que acrescente um simples passo a um processo de vendas que você já conhece muito bem, talvez eu só precise repetir essa informação três vezes antes que um rastro seja estabelecido. Mas se o passo for complicado, ou se você não tiver muita familiaridade com o restante do processo de vendas, é provável que eu tenha que repetir de cinco a sete vezes antes que o rastro se torne forte o suficiente para você se lembrar com facilidade.

Perdendo o meio

Você está assistindo a uma apresentação numa conferência. Quando ela chega ao fim, você se encontra com uma amiga no saguão do hotel. "Sobre o que foi a palestra?", ela lhe pergunta. Você provavelmente se lembrará mais do que foi visto e ouvido no final da palestra, mas não muito do que foi dito no começo ou no meio.

Isso se chama Efeito de Recência: tendemos a nos lembrar do que aconteceu mais recentemente.

Se, entretanto, seu telefone vibrar durante a apresentação, você sair por um minuto para atendê-lo e, em seguida, voltar para a apresentação, sua tendência será de lembrar-se do começo e se esquecer do final.

Isso se chama Efeito de Primazia: se somos interrompidos, temos uma tendência a nos lembrar do começo do segmento que ocorreu antes da interrupção.

Mas qualquer que seja o efeito em andamento, de Recência ou de Primazia, temos uma tendência a nos esquecer do que quer que esteja no meio.

As pessoas se lembram das palavras e ideias concretas mais do que das abstratas

Digamos que eu esteja preparando uma discussão sobre uma lei de direito do trabalho (um assunto empolgante nos Estados Unidos no momento em que escrevo este livro). Eu poderia falar sobre a ideia da seguinte maneira:

A lei de direito do trabalho limita fortemente os direitos trabalhistas. Ela proíbe regras de trabalho que façam da sindicalização uma condição de emprego para os trabalhadores do governo. Ela nega aos trabalhadores a liberdade de escolha.

Eis aqui uma nova forma de falar sobre o assunto:

A lei de direito do trabalho faz com que a contribuição sindical seja voluntária. As pessoas ainda podem pertencer a um sindicato. É opção delas. Mas elas não podem forçar seus colegas de profissão a dar dinheiro a uma organização privada.

Colocando de lado a política, vamos apenas analisar as palavras e frases desses dois parágrafos. O primeiro refere-se a "direitos trabalhistas", "regras de trabalho", "condição de emprego" e "liberdade de escolha".

O segundo parágrafo refere-se a "contribuição sindical", "forçar seus colegas" e "dar dinheiro".

O primeiro parágrafo traz conceitos mais abstratos; o segundo, ideias e palavras mais concretas.

Se você estivesse concorrendo a um cargo político e quisesse que as pessoas se lembrassem de sua posição sobre a lei de direito do trabalho, deveria passar a mensagem em termos concretos, uma vez que as pessoas se lembrarão mais de palavras concretas do que de abstratas.



Estratégias

Estratégia 121: Quando quiser que as pessoas se lembrem de algo, reduza a quantidade de informações sensoriais e estresse a que serão expostas.

Estratégia 122: Quando quiser que as pessoas se lembrem de algo, repita a exposição à informação e faça com que ela seja repetida ativamente.

Estratégia 123: Quando quiser que as a pessoas se lembrem de algo, apresente esse "algo" no início e no fim de um evento, não no meio

Estratégia 124: Quando quiser que as pessoas se lembrem do que você tem a dizer, use palavras concretas ao invés de abstratas.

OS ESQUEMAS EM SUA CABEÇA

Se eu lhe pedisse para descrever o que é uma "cabeça", você falaria sobre cérebro, cabelos, olhos, nariz, orelhas, pescoço, etc. Uma cabeça é composta de vários elementos, mas você juntou todas essas informações e deu a elas o nome de "cabeça".

Da mesma forma, eu poderia falar sobre o conceito de "olho". E você pensaria em todos os elementos que formam um olho: globo ocular, íris, cílios, pálpebras, etc. Os psicólogos chamam esses agrupamentos de "esquemas".

Um único esquema ajuda a organizar várias informações. Usamos esquemas para coletar informações e armazená-las – nossa memória de longo prazo. Temos esquemas para coisas mais abstratas, como, por exemplo, "o papel que meu trabalho exerce em minha vida". Mais significativa ainda é a ideia de que filtramos as informações que chegam com base em nossos esquemas.

Especialistas possuem mais informações armazenadas em esquemas

Quanto melhor uma pessoa é em determinada atividade, mais organizado e poderoso é o esquema no qual ela se fundamenta. Por exemplo, alguém que esteja começando a jogar xadrez precisa de muitos pequenos esquemas:

- Esquema 1: Como colocar as peças no tabuleiro
- Esquema 2: Como a rainha pode se mover
- Etc.

Mas um especialista em xadrez é capaz de armazenar, com facilidade, muitas informações em um único esquema. Ele pode olhar para o tabuleiro no meio de uma partida e dizer quais foram algumas das primeiras jogadas, as estratégias de cada jogador e qual será o provável passo seguinte.

O que demanda vários esquemas para o jogador novato, o especialista armazena em um único esquema. Isso faz com que a coleta de informações seja mais rápida e mais simples, facilitando também o armazenamento de novas informações sobre o jogo de xadrez na memória de longo prazo. O especialista consegue se lembrar de inúmeras informações agrupadas em um só esquema.

O meu esquema combina com o seu?

As pessoas têm esquemas para todos os tipos de coisas e utilizam-nos para filtrar e reagir às informações.

Em seu livro *What Makes Your Brain Happy and Why You Should Do the Opposite* (O que deixa seu cérebro feliz e por que você deve fazer o contrário) (DiSalvo, 2011), David DiSalvo apresenta o exemplo de alguém fazendo uma entrevista para um emprego. Se você é o entrevistador, tem na cabeça um

esquema diferente sobre o que é o emprego, como é o trabalho na empresa, a última pessoa que ocupou o mesmo cargo, etc. Esse esquema afeta a maneira como você descreve o emprego para as pessoas que são entrevistadas, e você usa esse mesmo esquema para julgar se um candidato tem chances de ser o ideal.

Por outro lado, as pessoas que se submetem à entrevista têm um esquema sobre como seria o emprego ideal. Elas têm um esquema até mesmo sobre a sua empresa. Esses esquemas influenciam seu modo de agir, o que dizem e se aceitam a oferta de emprego.

Você pode perceber como seria fácil esses esquemas colidirem. Uma candidata pode estar procurando um emprego em que não haja muitas exigências, para que ela possa se dedicar aos filhos e aos pais que estão envelhecendo. Usando o esquema que tem na cabeça, ela pode decidir que o emprego oferecido não serve para ela. Por outro lado, você pode ter um esquema sobre aquela vaga como sendo de grandes exigências. Pode achar que é um trabalho árduo e que exigirá muito tempo, dedicação e horas extras, mas que esses são pontos positivos, pois a pessoa que assumir o cargo aprenderá bastante e poderá se desenvolver e crescer. O seu esquema pode ser bem diferente do esquema de seu candidato em relação à mesma ocupação.

Quando os esquemas são inconscientes e não combinam, ocorrem desentendimentos.

Se você quiser que as pessoas façam algo, como aceitar uma oferta de emprego, precisa entender que esquema ou esquemas estão operando para elas em relação ao tópico, para que possa, então, ajustar a sua forma de interagir com elas e selecionar as informações que vai oferecer.

A maioria de nós acha que conhece os esquemas das outras pessoas, mas, com frequência, estamos apenas projetando o nosso esquema no outro.

Aprendi isso há muitos anos. Eu trabalhava para uma empresa de consultoria, sob as ordens do seu presidente. Ele me enviou para um treinamento de liderança de uma semana. A empresa que estava fazendo o treinamento também realizou uma "revisão de 360 graus". Para tanto, meu chefe, o chefe do meu chefe, meus colegas e meus subordinados completaram longos questionários sobre mim, meu trabalho, minhas habilidades de comunicação, etc. Eu também preenchi alguns questionários.

Durante o treinamento, recebemos relatórios com resumos dos questionários. Um dos resumos comparava:

- As aptidões que eu considerava mais importantes em meu trabalho.
- As aptidões que eu achava que meu chefe considerava as mais importantes em meu trabalho.
- As aptidões que meu chefe considerava as mais importantes em meu trabalho.

Havia 12 diferentes aptidões listadas e deveríamos classificá-las de 1 a 12, sendo a número 1 a mais importante e a 12 a menos importante.

Eu me dava muito bem com meu chefe, nós nos comunicávamos com frequência, falávamos várias vezes por ano sobre objetivos e sentíamos que nos entendíamos muito bem. Assim sendo, você deve imaginar o meu espanto quando descobri que eu vinha usando o esquema errado. As aptidões que ele classificou como as mais importantes estavam no fim da minha lista e vice-versa.

Algumas das estratégias deste livro funcionam mesmo que você não conheça a pessoa que está tentando convencer a fazer algo. Por exemplo, a maioria das pessoas reage de forma semelhante a mensagens sobre escassez ou morte. Mas muitas das estratégias deste livro exigem que você entenda o esquema que está em funcionamento para determinado indivíduo, se quiser usá-las de maneira eficiente.



S Estratégias

Estratégia 125: Para convencer alguém a fazer algo, procure conhecer a pessoa e seus esquemas, para que você possa moldar sua estratégia de maneira a adaptá-la à visão de mundo dessa pessoa.

Estratégia 126: Examine bem de perto suas suposições sobre esquemas – nós tendemos a achar que nossos esquemas são os mesmos das pessoas com quem estamos interagindo, mas eles podem ser diferentes.

PALAVRAS QUE PODEM MUDAR TUDO

Ibrahim Senay (Senay, 2010) testou o efeito no comportamento de pessoas que diziam "Eu vou" em vez de "Será que eu vou?". Por exemplo, "Eu vou me exercitar três vezes por semana" versus "Será que eu vou me exercitar três vezes por semana?". O senso comum parece acreditar que fazer uma afirmativa ("Eu vou") tem mais poder do que fazer uma pergunta ("Será que

eu vou?").

Entretanto, as pesquisas demonstram o oposto. Quando as pessoas expressam uma intenção em forma de pergunta, elas têm mais probabilidades de realmente executar esse comportamento. A teoria de Senay é que, quando as pessoas se fazem perguntas, isso as inspira a ficar intrinsecamente motivadas, o que as torna mais propensas a realizar aquilo a que se propõem.



Estratégias

Estratégia 127: Quando conduz uma pessoa a se fazer uma pergunta do tipo "Será que eu vou?", você aumenta as suas chances de levá-la a cumprir o objetivo.

METÁFORAS QUE TÊM O PODER DE MUDAR NOSSA MANEIRA DE PENSAR

A afirmativa "O crime virou uma praga em nossas cidades" é uma metáfora. O crime não é uma praga no sentido literal da palavra. Mas ele pode ser *semelhante* a uma praga. Eis aqui outras metáforas comuns:

Ele tem um coração de leão.

Ela pulou de alegria.

Ele está nadando em dinheiro.

Está chovendo a cântaros.

Meu coração está partido.

As metáforas não são apenas uma forma expressiva de comunicar uma ideia. Elas são um "enquadramento" e, como tal, afetam o comportamento.

Paul Thibodeau (Thibodeau, 2011) pediu a algumas pessoas que trabalhassem em grupos para achar soluções para problemas sociais. Ele forneceu a elas descrições do problema da criminalidade em várias cidades, assim como dados estatísticos sobre o crime nesses locais. Em seguida, pediu que achassem soluções para essa questão.

Alguns desses voluntários receberam descrições que usavam metáforas com animais. Por exemplo, o crime é como uma "fera atacando com violência a cidade" ou "espreitando nas vizinhanças". Outros receberam descrições com metáforas sobre doenças; por exemplo, o crime é um "vírus infectando a

cidade" ou "uma praga que se espalha pelas vizinhanças". Como as metáforas afetaram as soluções?

Dentre as pessoas que receberam as metáforas sobre animais selvagens, 75% apresentaram soluções que abordavam algo relacionado à polícia e ao cumprimento da lei. Somente 25% das soluções mencionavam programas sociais, como emprego, habitação ou educação. Quando metáforas médicas foram utilizadas, 56% das soluções apresentadas relacionavam-se ao cumprimento da lei e 44% a programas sociais.

É interessante notar que, quando perguntaram aos participantes se a metáfora havia influenciado suas soluções, a maioria disse não. Eles acreditavam que os dados estatísticos sobre crime haviam sido a maior ou única influência. Eles não tinham consciência de que suas soluções poderiam ter sido influenciadas pelas metáforas.

As metáforas exercem profunda influência na maneira como as pessoas pensam sobre um assunto e nas soluções e decisões que apresentam. Pense com cuidado sobre como você descreve uma situação e que metáforas usa. As metáforas mudam a percepção dos outros sobre uma questão e suas possíveis soluções.



Estratégias

Estratégia 128: Escolha com cuidado as metáforas que usa para descrever uma situação. As metáforas enquadram a questão e afetam a solução e o resultado.

APROVEITE O MOMENTO

Eu estava ouvindo um de meus podcasts favoritos enquanto corria. Antes de começar, o produtor fez um pedido de doações para o grupo que preparava os podcasts. Ele pediu aos ouvintes que mandassem uma mensagem de texto para determinado número com alguns poucos caracteres. Se fizessem isso, uma doação de 10 dólares seria recebida pelo podcast. Eu desacelerei a corrida por 10 minutos, apenas o suficiente para enviar o texto.

Se o produtor tivesse pedido para eu entrar na internet, ir até o site e fazer a doação, o processo não teria sido tão específico – e não teria envolvido um impulso para a ação. Eu não teria parado meu exercício para entrar na internet, navegar por todos aqueles passos e, então, doar. Acho que, quando

eu chegasse em casa depois do exercício, já teria esquecido o que fazer ou mesmo que tivera vontade de doar.

Eu já escutava aquele podcast havia anos. Por que não doara há mais tempo? Será que não percebera que estava baixando os podcasts sem pagar nada? Não, eu tinha consciência de que não estava pagando por eles. Será que sou pobre e não tenho dinheiro disponível para doar? Ou sou apenas uma pessoa muito pão-dura? Não, nada disso é verdade.

Então, por que eu ainda não havia doado? Simplesmente porque ninguém antes me dissera exatamente o que fazer. Ninguém, até então, me havia proposto uma atitude específica a ser realizada em um momento de impulso.



Estratégias

Estratégia 129: Para levar uma pessoa a tomar uma atitude, use a tendência a agir por impulso.

Estratégia 130: Para estimular uma ação impulsiva, faça um pedido específico, simples e rápido.

TEMPO É DINHEIRO

Se você deseja que as pessoas façam uma doação, pesquisas revelam que elas ficam mais dispostas a fazê-lo, e a doar um valor *mais alto*, se você pedir, primeiro, que doem seu tempo.

No já citado *The Dragonfly Effect* (Aaker, 2010), Jennifer Aaker descreve um estudo que ela realizou com Wendy Liu. Elas pediram às pessoas que ajudassem na luta contra o câncer através da Fundação Americana do Câncer de Pulmão. Primeiramente, as pessoas foram informadas sobre a missão da fundação e ficaram sabendo que ela estava organizando um evento para arrecadar fundos. Metade das pessoas ouviu, primeiro, a pergunta: "Quanto tempo você gostaria de doar à Fundação Americana do Câncer de Pulmão?" Ninguém pediu à outra metade que doasse seu tempo.

Quando perguntaram aos dois grupos "Quanto dinheiro você gostaria de doar à Fundação Americana do Câncer de Pulmão?", a média das doações feitas pelas pessoas que não ouviram a primeira pergunta foi de \$ 24,46. Mas as que ouviram a primeira pergunta sobre doar tempo fizeram doações, em média, de \$ 36,44. As autoras relataram que o mesmo aconteceu quando as pessoas realmente deram/doaram dinheiro, e não apenas responderam ao apelo.

É difícil saber exatamente por que isso acontece. Poderia ser a ideia de concessão (ver <u>Capítulo 2</u>, "Necessidade de pertencimento"), ou talvez algum tipo de pré-ativação criada pela palavra *doar*, citada antes. Mas também é possível que tenha a ver com a ideia de invocar o tempo.



S Estratégias

Estratégia 131: Quando quiser que as pessoas gastem mais dinheiro, primeiramente peça a elas que dediquem mais de seu tempo.

AS PESSOAS DÃO MAIS VALOR À EXPERIÊNCIA DO QUE AOS OBJETOS

Talvez o motivo pelo qual invocar o tempo resulte em maior gasto de dinheiro seja que, ao mencionar o tempo, você enfatize uma *experiência* com o produto, mais do que uma simples compra.

O que o deixa mais feliz: ter uma experiência ou possuir um objeto? Você se sente mais feliz quando viaja com sua família ou quando compra uma televisão nova e assiste nela ao canal de viagens?

Ryan Howell (Howell, 2012) perguntou às pessoas o que elas valorizavam mais: as experiências recentes que tiveram ou objetos recentes que compraram. Elas relataram que se sentiam mais felizes com as experiências. E também disseram que as outras pessoas em suas vidas sentiam-se da mesma forma.

Leaf Van Boven (Van Boven, 2010) estudou um grupo de indivíduos durante vários anos e descobriu que a maioria se sentia mais feliz quando gastava dinheiro com experiências do que com bens.

Uma das razões pelas quais o tempo pode ser mais importante que o dinheiro, fazendo com que as pessoas valorizem mais a experiência do que as posses, é o fato de que muitas experiências envolvem fazer algo com outras pessoas. A conexão e a interação social são mais valorizadas.

A ideia de tempo ser mais importante que dinheiro não é verdadeira para todos os indivíduos, ou todas as aquisições. Pesquisas revelam que são muitos os que valorizam mais as coisas do que as experiências. As pessoas que são emocionalmente inseguras, ricas e que pensam em comprar algo "luxuoso" (por exemplo, um carro bem caro) valorizam mais o objeto que estão

comprando do que a experiência.

Se você estiver vendendo algo, ou pedindo um donativo, tente transformar essa compra ou doação em uma experiência. Por exemplo, em vez de vender entradas para um concerto, venda a experiência de indivíduos compartilhando música com os amigos.

Se você quiser que as pessoas façam doações para uma instituição de caridade, conseguirá mais e maiores doações se apresentar uma experiência, e não apenas um pedido de dinheiro. Por exemplo, patrocinar para a sua instituição uma caminhada, um concerto beneficente ou um balé. Essas experiências resultarão em mais doações do que um incentivo em forma de objeto, como uma caneca, um guarda-chuva, um livro ou um CD.



Stratégias

Estratégia 132: Venda às pessoas uma experiência. Elas gastarão mais dinheiro em uma experiência do que em algum hem material

MENTES QUE DIVAGAM

Você está indo para o escritório, pensando no trabalho, na casa, nos planos para o fim de semana, e, antes que se dê conta, estacionou o carro. Você fica surpreso por nem se lembrar de estar dirigindo. A última coisa de que se recorda é ter entrado no automóvel. O que aconteceu durante os 20 minutos em que dirigia? Sua mente estava "divagando".

Com que frequência a mente divaga? Ao ouvir essa pergunta, a maioria das pessoas fará uma estimativa de que esse fenômeno acontece durante 10% do tempo. Mas, na verdade, ele é muito mais frequente.

Segundo Jonathan Schooler, da Universidade da Califórnia, em Santa Bárbara (Christoff, 2009), a mente divaga por pelo menos 30% do tempo enquanto fazemos as tarefas do cotidiano, e, em alguns casos – por exemplo, quando estamos dirigindo em uma estrada pouco movimentada –, esse tempo pode chegar a 70%.

O divagar da mente é semelhante, mas não igual, ao devaneio. Os psicólogos usam a palavra "devaneio" (sonhar acordado) para se referir a qualquer pensamento perdido, fantasias ou histórias que você imagine, como, por exemplo, ganhar na loteria ou ser uma celebridade. O termo "mente que

divaga" é mais específico e se refere a quando você realiza uma tarefa e começa a pensar em algo que não está relacionado a ela.

Malia Mason (Mason, 2007) gravou a atividade cerebral de alguns voluntários e associou as imagens obtidas aos períodos em que eles afirmaram que suas mentes estavam divagando. Ela observou que, durante esses períodos, o cérebro demonstrou atividade em várias regiões corticais que também se ativavam quando o cérebro estava em repouso. Essas áreas estão sempre operando em segundo plano. Ela concluiu que o divagar da mente é uma atividade natural, que faz parte do funcionamento do cérebro.

A mente multitarefas que divaga

Quando divaga, a mente permite que uma parte do cérebro se foque na tarefa que está sendo executada enquanto outra parte se mantém ligada a um objetivo mais alto. Por exemplo, enquanto você dirige, está prestando atenção à estrada, mas também está pensando na reunião que terá quando chegar ao seu destino.

A mente que divaga pode ser a coisa mais próxima daquilo que chamamos de multitarefa. Multitarefa é algo que, na verdade, não existe. Pesquisas sobre a multitarefa revelam que nós não fazemos mais de uma coisa de cada vez. O que de fato fazemos é mudar de tarefas rapidamente. Os psicólogos chamam isso de "alternância de tarefas" em vez de multitarefas (Meyer, 1997). Mas, quando nossa mente divaga, podemos mudar o foco de uma ideia para outra e retornar a ela bem depressa. Por exemplo, você está lendo um artigo sobre um remédio que seu médico acha que deve tomar, mas sua mente vagueia para a ideia de que você precisa marcar um horário com o cabeleireiro.

A mente criativa que divaga

Os pesquisadores da Universidade da Califórnia, em Santa Bárbara, demonstraram que pessoas cujas mentes divagam muito são mais criativas e melhores na resolução de problemas. Elas são capazes de trabalhar na tarefa presente e, ao mesmo tempo, processar outras informações e fazer conexões entre ideias. Especificamente, a habilidade de entrar e sair do divagar da mente no momento em que se deseja tem grande significado e é uma marca registrada das pessoas mais criativas.

Abraçando a mente que divaga

Agora que você sabe que as mentes divagam pelo menos um terço do tempo, o que pode ou deve fazer a respeito?

- Crie intervalos. Nós já falamos sobre a necessidade de intervalos. É melhor você criá-los, uma vez que as pessoas já o fazem por si mesmas em suas mentes que divagam.
- Não tenha vergonha quando se trata de prender a atenção. É muito fácil distrair as pessoas. Mesmo que elas estejam concentradas em uma tarefa, é muito fácil desviar sua atenção.
- Pressuponha a distração. O outro lado da facilidade de chamar a atenção é a facilidade de perdê-la. Você vai precisar chamar as pessoas de volta, continuamente. Por exemplo, se estiver falando em uma reunião, precisa de alguma mudança para recuperar a atenção dos presentes. Mudar-se para um ponto diferente da sala ou fazer alguma pergunta são atitudes que podem ajudar a fazer com que as pessoas retornem do divagar de suas mentes.
- Deixe que a mente das pessoas divague. Isto também tem suas vantagens. Como já sabemos, esse fenômeno está relacionado à criatividade; portanto, tente mudar sua atitude em relação a essa questão. Se alguém estiver sentado olhando para o nada, pode estar pensando em seu cãozinho, mas também pode estar em pleno processo de pensamento criativo.



Estratégias

Estratégia 133: Aceite o fato de que a mente das pessoas divaga pelo menos três quartos do tempo e use as estratégias deste livro para atrair e prender a atenção delas.

FAÇA AS PESSOAS PARAREM DE PENSAR

Você está trabalhando em um problema ou uma ideia que não consegue resolver. Talvez esteja tentando descobrir como formar uma equipe para um projeto e imaginando como conseguir as pessoas certas para esse trabalho. Você ainda não tem a resposta, mas está na hora do almoço e você precisa encontrar um amigo e resolver alguns problemas fora do escritório. Na volta, enquanto caminha pela rua, a solução lhe vem à cabeça de repente, em um

lampejo de percepção.

Esses lampejos são muito comuns. Na verdade, é assim que nosso cérebro resolve problemas. Friedrich August Kekulé foi o cientista que descobriu a estrutura em forma de anel do benzeno. Ele relatou que havia tido um devaneio no qual uma cobra mordia a própria cauda e isso o levou à ideia de que a estrutura molecular do benzeno teria a forma de um anel.

Esses lampejos de percepção envolvem os gânglios basais do cérebro, onde a dopamina é armazenada. Essa parte do cérebro opera no inconsciente.

Quando você está tentando resolver um problema conscientemente, o córtex pré-frontal entra em pleno funcionamento. Entretanto, quando um problema requer um pensamento "fora da caixa", você precisa parar de pensar conscientemente nele. Quando o cérebro consciente para de pensar no problema, a parte inconsciente do cérebro assume o seu lugar. Ao fazer uma atividade diferente, que não tenha nada a ver com o problema – tomar um banho, sair para caminhar, deixar a mente divagar ou dormir –, você se torna capaz de conectar informações de novas maneiras, através de processamentos mentais inconscientes.

As pessoas podem trabalhar de forma consciente em seus problemas durante dias, meses, ou até anos, sem resolvê-los. Se quiser que as pessoas sejam grandes solucionadoras de problemas e tenham esses lampejos de percepção, você precisa que elas:

- Passem, a princípio, algum tempo trabalhando de maneira consciente no problema. Embora lampejos de percepção aconteçam quando *não* estamos trabalhando conscientemente em um problema, o córtex préfrontal precisa ser capaz de organizar o problema na mente consciente. Assim sendo, o pensamento consciente inicial é decisivo.
- Parem de trabalhar no problema e façam alguma atividade não relacionada a ele. É nesse momento que os gânglios basais assumem, a partir do córtex pré-frontal. O comportamento físico que envolve o hábito e a automaticidade entra em seu melhor funcionamento. Você deve colocar o córtex pré-frontal em modo de descanso. Lampejos de percepção surgem quando a pessoa não está pensando em *nenhum* problema. Isso significa que esses lampejos têm mais probabilidades de ocorrer quando alguém está caminhando, tomando banho ou fazendo qualquer atividade que não requeira muito pensamento e que permita



Estratégias

Estratégia 134: Quando você quiser que as pessoas resolvam problemas, principalmente de maneira criativa, faça-as parar de pensar.

Estratégia 135: Para maximizar as habilidades ligadas à resolução de problemas, crie um tempo não estruturado para a mente divagar.

O PODER DO ARREPENDIMENTO: EU DEVERIA, EU PODERIA...

De todos os sentimentos e situações que motivam as pessoas a tomar atitudes ou que as estimulam a evitar determinadas ações, o arrependimento é um dos mais poderosos. Nós detestamos nos arrepender e fazemos qualquer coisa para nos esquivar desse sentimento. Mas você pode se surpreender ao descobrir o que nos faz sentir arrependimento e como podemos nos livrar dele.

Mais oportunidades resultam em mais arrependimentos

Quanto mais opções e oportunidades temos, mais arrependimento sentimos. Quanto mais sentimos que poderíamos ter feito algo de maneira diferente, mais nos arrependemos. Por outro lado, quando achamos que não tínhamos escolha sobre nossa decisão ou ação, nos arrependemos menos.

Relacionada a essa ideia de oportunidade está a noção de que quanto mais forte e clara for uma possível ação corretiva, mais insatisfeitas e decepcionadas as pessoas se sentirão.

Por exemplo, digamos que você esteja escolhendo um restaurante para um evento especial. Há três restaurantes maravilhosos disponíveis para a data que você deseja. Você opta por um dos três e negocia o cardápio com os responsáveis pelo local. No último minuto, o restaurante liga e muda o cardápio que havia sido planejado. No início, você resiste, mas acaba concordando. No dia do evento, você não fica nem um pouco satisfeito com a comida oferecida.

Você poderia ter feito uma ação corretiva (insistir que mantivessem o que fora combinado), poderia ter escolhido um restaurante diferente desde o começo ou, ainda, ter mudado o evento para outro local. Mas não fez nada

disso. Portanto, você teve a oportunidade e havia ações corretivas bem claras. Nessa situação, você vai sentir bastante arrependimento, insatisfação e decepção.

Compare isso com o seguinte cenário: só há um restaurante disponível na data que você deseja fazer o evento e o local só serve um tipo de cardápio. Não há negociação possível. Embora você possa considerar a comida tão boa ou tão ruim quanto no primeiro exemplo, sentirá menos arrependimento, menos decepção e menos insatisfação.

O arrependimento motiva a ação

Como nós não gostamos da sensação de arrependimento e como sentimos um arrependimento maior em relação àquilo que podemos consertar, o arrependimento é, na verdade, uma motivação para a ação. É no momento em que nos arrependemos de algo que temos a maior chance de tomar uma atitude. E, com frequência, tomamos uma atitude para evitar o arrependimento antes que ele aconteça.

Quanto mais velho você fica, menos arrependimento sente

Ao contrário do que se esperava, quanto mais as pessoas envelhecem, menos arrependimento sentem. Isso se deve ao fato de as pessoas mais velhas terem menos oportunidades de mudar ou consertar as coisas. Elas não têm mais a vida inteira para agir de outra maneira. Já que o arrependimento está ligado à sensação de que existem oportunidades, as pessoas sentem menos arrependimento à medida que envelhecem.



Stratégias

Estratégia 136: Quando quiser que as pessoas sintam menos arrependimento, ofereça-lhes menos opções.

Estratégia 137: Quando quiser que as pessoas tomem uma atitude, envolva-as quando estiverem se sentindo arrependidas.

LEVANTANDO PESOS PESADOS

Você acha que tomaria decisões diferentes influenciado pelo fato de estar, ou não, segurando algo pesado nas mãos? Parece improvável, mas é verdade.

Joshua Ackerman e John Bargh (Ackerman, 2010) conduziram uma pesquisa na qual candidatas a uma entrevista de emprego entregaram seus

currículos de três formas. Uma candidata entregou o currículo em papel comum de impressão. Outra entregou-o em papel comum de impressão, porém preso a uma prancheta. Uma terceira candidata entregou-o em papel comum de impressão, mas preso a uma prancheta pesada. Em seguida, os entrevistadores apontaram quais eram as melhores candidatas ao emprego. Eles deram notas mais altas às candidatas cujos currículos foram lidos enquanto eles seguravam uma prancheta pesada.

Segurar um objeto pesado enquanto se lê um currículo faz com que o candidato ao emprego pareça mais importante. Na verdade, qualquer ideia que você tiver enquanto carrega algo pesado (um livro, por exemplo) será considerada mais importante. A metáfora de uma ideia ser "de peso" tem uma inferência física.

O termo para isso é "cognição incorporada" e refere-se não apenas a como traduzimos a ideia de peso, mas também a vários julgamentos, todos eles relacionados ao toque. O termo oficial na pesquisa psicológica é "sensações táteis". Nós somos grandemente influenciados por aquilo que é percebido pelo nosso tato.

Você pode se surpreender ao descobrir todas as maneiras pelas quais essas sensações táteis afetam nossos julgamentos e percepções. Além do efeito de um objeto pesado, as pessoas também reagem às seguintes sensações táteis:

- Quando as pessoas tocam um objeto áspero durante uma interação social (por exemplo, se estiverem sentadas em uma cadeira com estofamento de lã grossa), elas classificam a interação como mais difícil do que quando tocam um objeto macio.
- Quando as pessoas tocam um objeto duro, elas consideram uma negociação mais árdua do que se tocarem um objeto macio.
- Quando as pessoas seguram uma xícara quente (por exemplo, uma xícara de café quente), elas consideram que o indivíduo com quem estão interagindo tem uma personalidade mais calorosa do que quando seguram uma xícara com líquido frio.

Você pode usar essas sensações táteis para convencer alguém a fazer algo. Se quiser que as pessoas interajam com mais facilidade com os outros, use móveis com revestimentos leves e macios em vez de cadeiras duras. Se receber um cliente importante em seu escritório e quiser que ele se sinta acolhido,

ofereça, antes de começar a reunião, uma xícara de café ou chá quente em uma caneca que transmita calor.



Estratégias

Estratégia 138: Quando quiser que as pessoas interajam com facilidade e flexibilidade, use objetos e tecidos macios.

Estratégia 139: Quando quiser que as pessoas percebam que o que você está dizendo é importante, faça-as segurar algo pesado.

Estratégia 140: Quando quiser que as pessoas reajam a você de maneira calorosa, não permita que segurem bebidas geladas. Ofereça algo quente.

ESTUDOS DE CASO: USANDO IMPULSOS E ESTRATÉGIAS NA VIDA REAL

Se você leu este livro até aqui, deve ter um bom domínio dos sete impulsos motivacionais e das estratégias para o uso de cada um deles. Neste capítulo, vamos examinar como colocar esses impulsos em ação. Para usá-los e levar alguém a fazer algo, você precisa:

- Decidir qual impulso (ou impulsos) melhor se adapta a sua situação.
- Decidir que estratégias usar para esse impulso.

Nesta seção, vamos analisar exemplos e estudos de caso que darão a você alguma experiência na hora de tomar essas duas decisões.

Enquanto estava escrevendo este livro, pedi a meus leitores ideias de exemplos para serem usados. Solicitei que me dissessem o que queriam convencer alguém a fazer. Incluí muitas das respostas como estudos de caso e acrescentei algumas ideias próprias.

Antes de começar, porém, há alguns princípios que devemos ter em mente:

Você pode combinar impulsos. É possível que dois ou até três impulsos funcionem em determinada situação; por exemplo, a necessidade de pertencimento *e* os hábitos. Não há problema em usar mais de um. Quando você escolhe os impulsos, também é provável que haja mais de uma estratégia que funcione em relação ao mesmo impulso; por exemplo, validação social *e* falar primeiro para estabelecer-se como líder, para o impulso da necessidade

de pertencimento.

Escolha os impulsos com maior potencial. Alguns impulsos são mais poderosos que outros. Quando houver vários impulsos que possam ser usados como motivadores em determinada situação, use o mais poderoso. Eis aqui uma lista dos sete impulsos, do mais ao menos poderoso:

- 1. Instintos
- 2. O poder das histórias
- 3. Truques da mente
- 4. Necessidade de pertencimento
- 5. Desejo de maestria
- 6. Hábitos
- 7. Recompensas e punições

Quando determinada situação pode ser acessada com o poder das histórias e com recompensas e punições, é melhor apelar para a solução pelo poder das histórias. Então, quando tiver tempo e energia, você pode acrescentar a solução das recompensas e punições.

Personalize o máximo que puder de acordo com as demandas individuais. Quanto mais você conhecer a pessoa ou pessoas que está tentando convencer a fazer algo, mais eficiente você será na escolha de um bom motivador. Por exemplo, para determinada situação, tanto os truques da mente quanto a necessidade de pertencimento podem funcionar, mas, para uma pessoa específica, a necessidade de pertencimento pode motivar mais.

Saiba que impulsos são melhores para mudanças duradouras e para reações automáticas imediatas. Alguns impulsos são melhores para provocar mudanças duradouras e outros para instigar reações rápidas a curto prazo.

Os melhores para mudanças de longo prazo:

O poder das histórias Desejo de maestria Necessidade de pertencimento Hábitos

Os melhores para reações rápidas e automáticas:

Instintos

Recompensas e punições

Truques da mente

Faça com que as pessoas queiram fazer algo. Você pode ter percebido, durante a leitura deste livro, que a maneira mais fácil de convencer alguém a fazer algo é levar essa pessoa a *querer* fazer algo. Quanto mais você entender de psicologia, maior capacidade terá de harmonizar o que você quer que as pessoas façam com o que elas querem fazer. Basicamente, não se trata de manipulação – trata-se de entendimento.

Vamos começar a usar essas ideias para tomar decisões sobre impulsos e estratégias em situações específicas.

LEVANDO ALGUÉM A DOAR DINHEIRO

"Eu administro a filial local de uma organização sem fins lucrativos e quero que as pessoas doem dinheiro."

Os melhores impulsos são a necessidade de pertencimento e o poder das histórias.

O poder das histórias

Use a ideia de uma persona consistente. Associe a doação às histórias que as pessoas contarem sobre quem elas são. Por exemplo: "Já que você é uma pessoa que se importa com os necessitados..."

Leve a pessoa a tomar, primeiro, uma pequena atitude. Antes de pedir a alguém que doe dinheiro, estimule essa pessoa a compartilhar com amigos as informações que você oferecer sobre ajuda humanitária, ou veja se ela se apresenta como voluntária no sábado, durante duas horas, para organizar suprimentos de emergência. Isso é especialmente importante quando não temos uma persona preexistente que impulsione a doação de dinheiro para uma causa. Depois que executar uma pequena ação, a persona terá mudado e haverá mais disposição para doar, uma vez que essa atitude se encaixa na persona recém-criada.

Leve a pessoa a assumir um compromisso público. Peça que a doação seja feita publicamente. Por exemplo, coloque essa pessoa em uma lista de doadores ou faça-a contar on-line que fez uma doação.

Necessidade de pertencimento

Use a validação pessoal. Mostre às pessoas quantas outras já doaram. Por exemplo, no site da Global Giving, você verá: "Desde 2002, 306.481 doadores como você já ofereceram \$ 76.920.248 para 7.120 projetos. Que maravilha!"

Use a sincronização cerebral. Converse com cada um pessoalmente ou faça uma apresentação ou use um vídeo (com áudio) para sincronizar o cérebro do ouvinte com quem quer que esteja fazendo o pedido de doação.

Demonstre a sua paixão. Lembre-se de que as emoções são contagiantes. Demonstre sua paixão pelo projeto através de seu tom de voz para que os outros se sintam animados.

Use a reciprocidade. Dê algo às pessoas antes de pedir que doem. Por exemplo, faça uma festa com comida gratuita, envie uma caneta de presente pelo correio, ofereça acesso a alguma informação especial ou dê qualquer outro pequeno presente que estabeleça uma sensação de dívida.

Prefira os substantivos aos verbos. Quando você conversar com as pessoas, diga "Você quer ser um doador?", em vez de "Você quer doar?". Usar um substantivo estimula a sensação de pertencer a um grupo de pessoas que doam e aumenta a possibilidade de que elas, de fato, doem.

LEVANDO ALGUÉM A TOMAR A INICIATIVA

"Jim é um dos meus funcionários. Ele é bom no que faz, mas quero que tome mais iniciativas. Em vez de esperar que eu lhe diga o que fazer o tempo todo, quero que ele tome decisões sobre o que precisa ser feito e que o faça."

Os melhores impulsos nessa situação são o desejo de maestria, recompensas e punições e o poder das histórias.

O poder das histórias

Use a indução de histórias. Jim pode não se enxergar como um iniciador. Ele pode não ter uma história de si mesmo como alguém que comece projetos. Se ele não se vê assim, você pode induzir a criação de uma nova história. Comece rotulando-o como alguém que tem iniciativa. Procure maneiras e situações para incitá-lo a pensar em si próprio como um iniciador ("No mês passado, quando você iniciou o projeto..."). Ou deixe-o ouvir você contar aos outros que ele é um iniciador, por exemplo, enviando-lhe a cópia de um e-mail no qual você diz a alguém: "Você se lembra de quando Jim iniciou o programa para..."

Faça Jim ouvir as histórias dos outros. Conte a ele histórias de outras pessoas que têm iniciativa. Melhor ainda, faça com que os outros contem suas histórias a Jim: "Andrew, você tiraria alguns minutos esta semana para contar a Jim como você criou e colocou em prática suas ideias em relação à redução do prazo de comercialização?"

Desejo de maestria

Sugira autonomia. Deixe Jim saber que ele tem controle sobre o que fizer e como o fizer.

Dê oportunidades de aprendizado através dos erros. Tomar a iniciativa é, com frequência, enfrentar erros. Deixe claro para Jim que não haverá problema se ele cometer erros, mas que você espera que ele aprenda com eles. O desejo de Jim de dominar a arte de ser um iniciador irá aumentar quando ele tiver permissão de errar.

Dê feedback. Quando você dá a Jim um feedback sobre os erros por ele cometidos, o desejo de maestria e de ser um iniciador aumenta. Não o elogie nem o critique com esse feedback. Ele deve ser o mais objetivo possível.

LEVANDO ALGUÉM A CONTRATÁ-LO

"Eu me inscrevi para o emprego dos meus sonhos. Gosto da empresa e do posto oferecido. Quero muito esse trabalho! Melanie é a pessoa responsável pela contratação. Em meio a tantos outros candidatos, como fazer para Melanie me oferecer o emprego?"

Os melhores impulsos nesta situação são truques da mente, instintos e necessidade de pertencimento.

Truques da mente

Ative o Sistema 1 de pensamento. Você quer que Melanie use o Sistema 1 de pensamento (ou seja, o sistema fácil e intuitivo) o máximo possível. Na verdade, Melanie *está* usando o Sistema 1. Sua tarefa é mantê-la nesse sistema pelo maior tempo possível. Certifique-se de que, quando falar sobre sua formação e experiência, você tenha uma história coerente.

Torne documentos impressos algo fácil de ler. Como você deseja manter o Sistema 1 em operação, certifique-se de que qualquer material impresso que entregue a Melanie, como uma redação ou um currículo, seja simples, legível

e em letras grandes o suficiente para que a leitura seja fácil. Não use papel colorido, que dificulta a leitura do texto.

Não faça nada surpreendente. Você pode achar que precisa fazer algo diferente para se sobressair, mas, quando fica cara a cara com Melanie, já fez a sua abertura. Não faça nada, nessa altura, que seja muito surpreendente, uma vez que isso pode levar Melanie a mudar do Sistema 1 para o Sistema 2 de pensamento.

Use o viés de confirmação. Como existe o viés de confirmação, Melanie estará procurando informações que se encaixem em suas crenças preexistentes. Faça perguntas suficientes para identificar qual é o esquema dela sobre o emprego. Em seguida, fale sobre coisas que ela já conhece e com as quais concorda, como "Eu sei que você quer contratar pessoas que se relacionem bem com o resto da equipe" ou "Em uma recessão como a que estamos atravessando, é importante contratar pessoas que trabalhem com entusiasmo".

Seja a solução fácil que faz a ambiguidade desaparecer. As pessoas não gostam de ambiguidade. Não saber quem contratar cria ambiguidade e, portanto, uma sensação de desconforto. Torne o ato de contratar você a solução fácil. Evite causar complicações (por exemplo, dizer que você não pode começar o trabalho nos próximos dois meses porque está comprometido com um cruzeiro pelo Caribe com seus amigos).

Torne o seu nome algo fácil de pronunciar. Lembre-se de que um nome longo ou difícil de pronunciar prejudica a sua credibilidade e faz com que o que deveria ser fácil (contratar você) pareça difícil. Pode ser complicado mudar o nome só para ser contratado, mas veja se consegue oferecer uma versão mais simples: "Meu nome é Aloyisius, mas todo mundo me chama de Al."

Concentre-se e esmere-se no começo e no fim da entrevista. Lembre-se de que as pessoas tendem a se esquecer do meio de uma conversa; portanto, certifique-se de abri-la e encerrá-la com pontos importantes.

Instintos

Use a escassez e o medo de perder. Se somente 5% dos designers gráficos tiverem mestrado e você fizer parte desses 5%, não se esqueça de mencionar este fato. Um indivíduo com mestrado é algo escasso no mercado, logo, mais

valioso. Se tiver outra oferta de emprego, não deixe de mencionar isso para que Melanie saiba que você está sendo procurado. Informe se você tiver um prazo para avisar a outra empresa. A possibilidade de perdê-lo para a concorrência fará Melanie agir mais depressa.

Necessidade de pertencimento

Juntar-se a uma nova empresa ou organização é como unir-se a uma tribo. Grande parte de nossas interações sociais e de nossa identificação acontece através do trabalho. Muitas das estratégias que têm a ver com a necessidade de pertencimento são ativadas quando você deseja que alguém o contrate.

Faça o possível para conseguir uma entrevista cara a cara. Você deve usar as ideias do capítulo sobre a necessidade de pertencimento, o que significa que um encontro pessoal é o melhor. Não será possível usar muitas dessas estratégias falando ao telefone. O menos eficaz é fazer tudo por correio ou e-mail. É preciso falar com Melanie diretamente. Se não for possível, tente falar com ela por chamada com vídeo para que possa usar a sincronização cerebral entre falante e ouvinte.

Use o vínculo. Como você deseja criar consonância com Melanie, tente fazer algo junto com ela, de maneira sincrônica, para criar um vínculo. Por exemplo, veja se vocês podem rir de algo ao mesmo tempo. Faça isso no começo da entrevista.

Seja um líder. Você será mais persuasivo se for visto como um líder. Seja o primeiro a falar quando se encontrar com Melanie, mas seja breve – falar primeiro (ponto positivo) não é o mesmo que dominar a conversa inteira (ponto negativo).

Cuidado com seu modo de falar. Fale com confiança. Não fale depressa demais nem devagar demais. Comunique-se com paixão, energia e entusiasmo.

Preste atenção à sua linguagem corporal. Sente-se e levante-se de maneira ereta. Não se apoie nos móveis. Não se sente muito perto de Melanie (passa a ideia de ansiedade) nem muito longe (passa a ideia de desinteresse). Treine um pouco da conversa na frente do espelho e observe se seus gestos estão de acordo com a sua mensagem. Lembre-se de olhar Melanie nos olhos algumas vezes e de falar com um ligeiro sorriso nos lábios.

Use a semelhança e a atratividade. Vista-se de maneira semelhante à de Melanie e de outros que estejam no nível dela ou um nível abaixo. Você deseja passar a ideia de que vai se encaixar no grupo. Descubra como as pessoas que estão no mesmo nível da posição que você almeja se vestem e crie uma bela versão desse traje. Por exemplo, se Melanie estiver usando um conjunto de saia e blazer e seus funcionários estiverem usando jeans e camisetas, vista algo um pouco mais formal que eles e menos formal que ela. A ideia é criar consonância, mostrando que você faz parte da tribo. Se você trabalha com alguém na área de recrutamento ou de recursos humanos, pergunte qual seria a roupa certa para o escritório. Eles apreciam quando o candidato pergunta. Além disso, mostre-se o mais atraente possível. Cuide para que tenha um bom corte de cabelo, boa pele, roupas bem passadas, sapatos em boas condições, etc. Você pode não ser tão bonito quanto uma celebridade, mas pode tomar providências para ser o mais atraente possível.

Imite os movimentos do corpo e os gestos. Veja se consegue repetir alguns dos gestos e movimentos de Melanie. Se ela cruzar as pernas, faça o mesmo. Se ela colocar as palmas das mãos sobre a mesa, coloque as suas também. Não deixe que isso fique muito óbvio, mas, se puder imitar alguns dos gestos dela, você criará mais consonância.

Cite alguns nomes. Embora citar nomes em excesso e indiscriminadamente possa ser irritante, ajuda muito se você mencionar empresas nas quais trabalhou e que Melanie possa conhecer. Se você já trabalhou com pessoas que ela conhece, não se esqueça de mencioná-las: "Quando eu era analista na Disney, trabalhei com alguém que talvez você conheça, John Milton." Isso o estabelece como pertencente a uma tribo similar.

Melhor ainda que citar nomes: use a validação social. Consiga uma referência ou uma indicação de alguém que Melanie conheça pessoalmente. Peça a essa pessoa que telefone ou escreva para Melanie, de preferência *antes* de sua entrevista. Isso mostra que outros indivíduos já o incluíram em sua tribo e, portanto, Melanie tenderá a fazer o mesmo.

LEVANDO ALGUÉM A ACEITAR UMA OFERTA DE EMPREGO

"Entrevistei alguns candidatos a uma vaga em meu departamento. Escolhi a Lisa, e agora vou oferecer o posto a ela. Quero muito que ela aceite para que eu possa terminar esse processo de contratação, voltar às minhas tarefas e ter a certeza de que consegui um ótimo membro para nossa equipe. O que posso fazer para Lisa aceitar o emprego?"

Os melhores impulsos para essa situação são instintos, o poder das histórias, a necessidade de pertencimento e o desejo de maestria.

O poder das histórias

Aproveite as histórias da persona de Lisa. Durante as entrevistas com Lisa, pode ser que você consiga descobrir quais histórias ela tem sobre seu trabalho. Aproveite essas histórias para fazer com que sua empresa se encaixe melhor nelas.

- "Eu sei que é importante para você sentir que está fazendo a diferença. Esse posto vai lhe permitir sentir que..."
- "Eu sei que você valoriza o equilíbrio entre a vida privada e o trabalho. Nesse posto você vai alcançar isso..."
- "Com base em nossas conversas durante o processo de entrevistas, percebi que você é uma pessoa ambiciosa. Esse posto lhe dará oportunidades para..."

Desejo de maestria

Enfatize o novo aprendizado. Lisa vai gostar da ideia de que há uma oportunidade para aprender novas habilidades no trabalho. Enfatize tudo o que ela irá aprender.

Sugira um corpo de elite. Nós adoramos sentir que somos parte de um pequeno grupo capaz de executar uma tarefa. Se você disser a Lisa que "o trabalho para esse posto requer experiência e aptidões especiais; que não há muitas pessoas que possuam os requisitos certos; que estamos muito felizes por tê-la encontrado, já que você é uma dessas poucas pessoas", ela terá mais vontade de aceitar o emprego.

Mencione autonomia. Nós gostamos de sentir que temos autonomia em nosso trabalho. Se você disser a Lisa que "você terá a oportunidade de fazer seu trabalho da maneira que achar melhor; você terá bastante controle sobre o seu trabalho", ela terá mais vontade de aceitar o emprego.

Aponte os desafios do trabalho. Nós gostamos de sentir que estamos à

altura de um desafio. Se você disser a Lisa que "não é um trabalho fácil. Executá-lo bem não é impossível, mas é desafiador. Acreditamos que você possui as aptidões e o conhecimento para se sair bem", ela terá mais interesse em aceitar sua oferta de emprego.

Não deixe que tudo pareça fácil demais. Se Lisa sentir que precisa se esforçar para conseguir o emprego, ela irá desejá-lo ainda mais. Certifique-se de que haja um processo para conseguir o trabalho, incluindo a necessidade de vencer alguns obstáculos. Peça que a candidata seja entrevistada por mais uma pessoa e que apresente um currículo. Peça referências e verifique-as. Essas medidas aumentarão a probabilidade de Lisa aceitar o emprego.

Instintos

Ative a ideia de escassez e o medo de perder. Faça com que Lisa saiba que você está entrevistando outros candidatos e que precisa tomar uma decisão até determinada data (que já está chegando). O medo de perder a oportunidade de ser aceita caso demore muito a se decidir irá fazê-la aceitar o emprego mais depressa.

Use a palavra "você", em vez de "nós", o maior número de vezes possível durante a conversa. Por exemplo: "Você é a melhor candidata. Você vai gostar muito de trabalhar na empresa X. Você vai descobrir que..."

Necessidade de pertencimento

Lisa está, pelo menos em parte, decidindo se vai se juntar à sua tribo, que é a empresa. Se você a fizer sentir que pertence a essa tribo, maiores serão as probabilidades de que ela diga sim à sua oferta de emprego.

Se não tiver certeza de que Lisa vai aceitar sua oferta, tente fazê-la pessoalmente. Se não puder fazer isso, pelo menos fale com Lisa ao telefone. Você não poderá usar muitas das estratégias descritas aqui se estiver se comunicando com ela por e-mail ou pelo correio. Um encontro cara a cara permitirá que você use a maioria das estratégias.

Use o vínculo. Já que você deseja estabelecer consonância com Lisa, tente fazer algo junto com ela, de maneira sincrônica, para criar um vínculo. Por exemplo, veja se ambos podem rir ao mesmo tempo de algo. Faça isso no início da reunião.

Cuidado com seu modo de falar. Fale com confiança. Não fale depressa

demais nem devagar demais. Comunique-se com paixão, energia e entusiasmo.

Imite a linguagem corporal. Tente imitar alguns gestos e movimentos corporais de Lisa durante a entrevista, para criar consonância.

LEVANDO ALGUÉM A CONTRATÁ-LO COMO FORNECEDOR DE SERVIÇOS OU PRODUTOS

"Vou me encontrar com um cliente em potencial. Espero que ele nos contrate como fornecedores de serviços de consultoria em tecnologia. Marquei uma reunião com Scott, um dos vice-presidentes da empresa, para mostrar por que ele deve nos contratar como fornecedores de seu próximo projeto de tecnologia."

Os melhores impulsos nesta situação são os mesmos usados para ser contratado como funcionário de uma empresa: truques da mente, instintos e necessidade de pertencimento.

Truques da mente

Ative o Sistema 1 de pensamento. Você quer que Scott use o Sistema 1 de pensamento (ou seja, o sistema fácil e intuitivo) o máximo possível. Enquanto fala sobre a sua empresa, os serviços que você oferece e os clientes para quem já trabalhou, mantenha sempre uma mensagem simples e coerente. Simplicidade é sempre melhor.

Torne os documentos impressos algo fácil de ler. Como você deseja manter o Sistema 1 em operação, certifique-se de que qualquer material impresso que seja entregue a Scott, como uma proposta ou lista de preços, seja simples e em letras grandes o suficiente para permitir uma boa leitura. Não use papel colorido, que dificulta a leitura do texto.

Seja a solução fácil que faz a ambiguidade desaparecer. As pessoas não gostam de ambiguidade. Não saber quem contratar cria ambiguidade e, portanto, uma sensação de desconforto. Torne o fato de contratar você a solução fácil. Evite causar complicações (por exemplo, um contrato de trabalho longo e confuso que precise passar pelo departamento jurídico).

Torne o seu nome algo fácil de pronunciar. Lembre-se de que um nome longo ou difícil de pronunciar prejudica a sua credibilidade e faz com que o que deveria ser fácil (contratar você) pareça difícil. Se o seu nome ou

sobrenome for longo e complicado, ofereça uma versão mais fácil.

Concentre-se e esmere-se no começo e no fim da entrevista. Lembre-se de que as pessoas tendem a se esquecer do meio de uma conversa; portanto, certifique-se de abri-la e encerrá-la com pontos importantes.

Crie consonância antes de mencionar dinheiro. Antes de começar a falar sobre dinheiro, tenha a certeza de ter criado consonância com Scott. Falar sobre dinheiro torna as pessoas menos independentes e menos colaborativas.

Use a ancoragem para estimular Scott a comprar mais produtos e/ou serviços. Não ofereça mais que três níveis de serviços ou pacotes de produtos. Fale primeiro sobre os mais caros para estabelecer um ponto de ancoragem alto.

Instintos

Use a escassez e o medo de perder. Deixe que Scott saiba que você tem muitos contratos, mas que gostaria de trabalhar com ele e que talvez consiga colocá-lo em sua agenda, se ele se decidir depressa. A ideia de perder a oportunidade de trabalhar com você e sua empresa porque você é muito ocupado ou procurado aumentará seu poder de atração.

Necessidade de pertencimento

Use a reciprocidade. Ofereça a Scott algo que o deixe em dívida com você. Ofereça um teste gratuito ou qualquer coisa que o faça sentir que você lhe deu algo de valor ou lhe fez um favor.

Se possível, encontre-o pessoalmente. Você não poderá usar muitas das estratégias da necessidade de pertencimento se estiver ao telefone. A forma menos eficiente de comunicação é por correio ou e-mail. Você precisa falar diretamente com Scott. Se não puder encontrá-lo pessoalmente, tente efetuar uma chamada com vídeo, para poder usar a sincronização cerebral entre falante e ouvinte.

Use o vínculo. Como você deseja criar consonância com Scott, tente fazer algo junto com ele, de maneira sincrônica, para criar um vínculo. Por exemplo, veja se vocês podem rir de algo ao mesmo tempo. Faça isso no começo da entrevista.

Seja um líder. Você será mais persuasivo se for visto como um líder. Seja o primeiro a falar quando se encontrar com Scott, mas seja breve – falar

primeiro (ponto positivo) não é o mesmo que dominar a conversa inteira (ponto negativo).

Cuidado com seu modo de falar. Fale com confiança. Não fale depressa demais nem devagar demais. Comunique-se com paixão, energia e entusiasmo.

Preste atenção à sua linguagem corporal. Sente-se e levante-se de maneira ereta. Não se apoie nos móveis. Não se sente muito perto (passa a ideia de ansiedade) nem muito longe (passa a noção de desinteresse) de Scott. Treine um pouco da conversa na frente do espelho e observe se seus gestos estão de acordo com sua mensagem. Lembre-se de olhar Scott nos olhos algumas vezes e de falar com um ligeiro sorriso nos lábios.

Use a semelhança e a atratividade. Vista-se de maneira semelhante à de Scott. Faça tudo para se mostrar o mais atraente possível. Assegure-se de estar com roupas bem passadas, um bom corte de cabelo, boa pele, sapatos em boas condições, etc.

Imite os movimentos do corpo e os gestos. Veja se consegue repetir alguns dos gestos e movimentos de Scott, para criar consonância.

Cite alguns nomes. Embora citar nomes em excesso e indiscriminadamente possa ser irritante, ajuda muito se você mencionar empresas para as quais trabalhou e que Scott possa conhecer.

Consiga uma referência ou uma indicação de alguém que Scott conheça. A validação social é melhor do que citar nomes. Consiga uma referência de alguém que Scott conheça pessoalmente, dentro ou fora da empresa. Peça a esse indivíduo que telefone ou escreva para Scott, de preferência *antes* de sua entrevista.

LEVANDO AS CRIANÇAS A PRATICAR MÚSICA

"Ouvimos falar sobre os benefícios de aprender música cedo. Inscrevi minha filha em um curso de piano. Ela gosta das aulas, mas não parece interessada em praticar entre as lições. Como fazê-la praticar mais?"

Quando meus filhos estavam crescendo, eles tiveram aulas de música (minha filha, de piano, e meu filho, de violino) pelo método Suzuki. Um dos melhores princípios deste método é que as crianças precisam praticar todos os dias. Mas como conseguir que as crianças façam isto? Há muitos impulsos que podem ser usados, inclusive o poder das histórias, recompensas e

punições e o desejo de maestria.

Recompensas e punições

Nós queríamos estabelecer o comportamento de praticar música todos os dias, mas, antes disso, tivemos que despertar nas crianças o interesse em tocar os instrumentos. Você pode achar que oferecer recompensas para que as pessoas pratiquem seja um motivador eficiente – e com eles de fato funcionou no início, quando eram pequenos (três anos de idade). Usando doces e chocolates, adesivos coloridos e elogios, conseguimos que as crianças se interessassem em praticar. Mas essas estratégias logo foram substituídas por outras, mais poderosas. Se só tivéssemos usado as estratégias de recompensas e punições, com o passar do tempo teríamos desestimulado a prática, devido ao que as pesquisas indicam sobre recompensas extrínsecas.

Hábitos

Uma das melhores atitudes que tomamos para levar as crianças a praticar foi tornar isso um hábito diário. No início elas praticavam apenas algumas vezes por semana. Portanto, a cada dia, alguém precisava decidir se haveria ou não a prática. Para tornar tudo mais simples, ficou resolvido que praticariam todos os dias.

Todo mundo tem rotinas, inclusive as crianças. Meus filhos chegavam da escola ou da aula de basquete, comiam alguma coisa e praticavam seus instrumentos. A hora da prática tornou-se mais uma atividade diária, como vestir-se ou escovar os dentes. Praticar música logo antes do jantar tornou-se um hábito.

Na verdade, quando a prática tornou-se uma tarefa diária, e não "de alguns dias", tudo ficou mais fácil.

O poder das histórias

Eu usei a indução de histórias ("Já que você é pianista...") e meus filhos logo desenvolveram personas relacionadas a serem músicos. Eles não precisaram da edição de histórias, pois já cresceram com essa história pessoal (Sou um músico. Sou alguém que pratica música). Então isso se tornou parte de suas personas e de suas histórias pessoais. Essa é uma das vantagens de trabalhar com crianças pequenas – elas incorporam suas atividades às suas

personas. E são essas as mesmas personas que tantas vezes tentamos mudar quando usamos estratégias como a edição de histórias. Nesse caso, estabelecemos, bem cedo, uma história positiva e útil e que não seria preciso mudar no futuro.

Necessidade de pertencimento

Meus filhos seguiram o método Suzuki de música. É um sistema conhecido internacionalmente. Os professores recebem um treinamento especial como instrutores Suzuki e participam de seminários por todo o mundo. No conservatório de música local, onde meus filhos tiveram aulas, havia concertos anuais. Meus filhos participaram de uma semana de treinamento Suzuki durante todos os verões, em uma universidade. Os alunos não apenas tinham aulas de música, mas tornavam-se parte da família Suzuki. Isso significava que as crianças se sentiam conectadas a outros alunos Suzuki.

Foi em um concerto anual Suzuki que meus filhos souberam, pela primeira vez, do clube da prática diária. Alguns alunos eram distinguidos por praticarem 30, 60, 365 dias ou mais. Isso funcionava como validação social. "Essas crianças estão fazendo isso; quem sabe eu também deva fazer?"

Outra forma de uso da necessidade de pertencimento foi o emprego de substantivos no lugar de verbos. Em vez de dizer "Minha filha toca piano", nós dizíamos "Minha filha é pianista". Isso passava a mensagem de que ela pertencia a um grupo (o das pessoas que tocam piano).

Desejo de maestria

Acredito que o impulso mais importante para a prática diária é a maestria. Aprender a tocar um instrumento musical tem tudo a ver com dominar um conjunto contínuo e cada vez mais difícil de habilidades e conhecimentos físicos, mentais e musicais. Ouvindo os alunos mais velhos, assim como as gravações usadas no programa Suzuki, as crianças sempre podiam ter uma ideia clara daquilo a que aspiravam. Elas dominavam uma habilidade (por exemplo, colocar o pulso na posição correta ao tocar o violino, ou usar o pedal durante uma peça ao piano) e logo estavam prontas para a próxima. Dominar uma habilidade, aperfeiçoando-a cada vez mais, é a grande recompensa, o que mantém o aluno motivado.

Aprender a tocar violino ou piano é desafiador, mas não impossível, e o

desafio constante mantém os alunos motivados. É como lutar para passar de fase em um jogo de video game.

Os alunos recebem muito feedback quando fazem aulas de música e isso estimula o desejo de maestria. Como podem ver e sentir quanto estão progredindo quando praticam todos os dias, isso mantém seu desejo de praticar.

LEVANDO O CLIENTE A SE TORNAR UM DIVULGADOR

"Eu sei que o fato de nossos clientes divulgarem as qualidades de nossa empresa e nossos produtos é uma das maneiras mais eficientes de crescermos, mas como levá-los a fazer isso?"

Vamos presumir que você tenha um excelente produto ou serviço e que o que mais deseja é que seus clientes satisfeitos deem um passo à frente e espalhem aos quatro cantos as qualidades de sua empresa. Vejamos o que transforma um cliente satisfeito em um divulgador.

As pessoas se tornam divulgadoras quando:

- Identificam-se como membros de uma tribo de pessoas que amam os seus produtos ("Sou fã da Apple", "Sou fã da Pepsi").
- Querem parecer espertas e conhecedoras da área ("Sou expert em moda", "Sou conhecedor de novas tecnologias").
- Sentem que seu produto ou serviço será útil ou agradável para outras pessoas que conhecem.

Os melhores impulsos nesse caso são recompensas e punições, o poder das histórias e a necessidade de pertencimento.

Recompensas e punições

Mais importante do que oferecer uma recompensa concreta é ter algum programa de fidelidade para seus clientes. Provavelmente, você não precisará de recompensas e punições, mas não faz mal nenhum recompensar seus clientes assíduos por sua lealdade. Mais interessante do que a recompensa é que, ao ser um membro do tipo "passageiro frequente", eles passam a fazer parte do seu "clube", deixando claro que são clientes frequentes.

Necessidade de pertencimento

Quando você oferece ao seu cliente a sensação de que ele faz parte de um grupo (pessoas que amam o que você oferece), fica mais fácil despertar nele a vontade de pertencer a esse grupo.

Use a validação social. Quando seu cliente souber que há muitas outras pessoas que também são fãs de sua empresa e de seus produtos ou serviços, a tendência de ele também se tornar um divulgador será maior.

Ofereça uma plataforma para os divulgadores serem ouvidos por outros clientes. As coisas se tornam virais quando há paixão, um conteúdo emocional forte e uma boa história. Quando você tem alguns clientes apaixonados e dispostos a falar sobre a história que viveram com sua empresa, crie facilidades para que essa narrativa se espalhe. Quando você tem a seu lado alguns divulgadores, eles estimulam outros a se tornarem divulgadores também.

Use a reciprocidade. Dê a seus clientes pequenas vantagens e presentes e eles retribuirão o favor (dizendo aos outros como você é maravilhoso).

Use substantivos. Refira-se aos seus clientes usando substantivos no lugar de verbos e eles ficarão estimulados a fazer o mesmo: "Você é um bebedor de Pepsi" em vez de "Você bebe Pepsi". Os substantivos estimulam a sensação de fazer parte de um grupo.

O poder das histórias

Estimule seus clientes a assumirem um compromisso público. Quando alguém escreve uma crítica positiva sobre o seu produto ou serviço, esse indivíduo está se comprometendo publicamente com você. Isso torna as pessoas mais propensas a se tornar divulgadoras.

Compartilhe as histórias dos outros. Quando seus clientes leem sobre outros clientes que são divulgadores, isso os estimula a dar um salto de cliente satisfeito a divulgador.

LEVANDO AS PESSOAS A VOTAR

"Em países como os Estados Unidos, o voto é facultativo. Como, então, levar as pessoas a votar? Não a votar em determinado candidato, mas simplesmente comparecer às urnas e escolher alguém?"

Os melhores impulsos a serem usados são truques da mente, a

necessidade de pertencimento e o poder das histórias.

Truques da mente

Leve as pessoas a se fazer uma pergunta do tipo "Eu vou...?". Veja se consegue que as pessoas se perguntem por escrito ou em voz alta: "Eu vou ser um eleitor nessa eleição?" As pessoas que se fazem perguntas do tipo "Eu vou...?" têm mais tendência a agir.

Necessidade de pertencimento

Use substantivos. Quando falar com as pessoas, use a frase "Sou um eleitor" ou a pergunta "Você é um eleitor?" em vez de usar um verbo ("Eu voto" ou "Você vai votar?"). Usar um substantivo sugere pertencer a um grupo (de eleitores) e aumenta a probabilidade de que as pessoas votem.

Use a validação social. Forneça informações sobre outras pessoas que votam. Deixe que saibam quantos indivíduos estão votando. Por exemplo: "Em eleições como essa, mais de 70% dos qualificados votam."

Use a semelhança e a atratividade. Mostre imagens de outras pessoas votando, que sejam atraentes e/ou semelhantes às que você está tentando convencer a sair de casa e votar.

Peça a uma pessoa conhecida que faça o pedido. As pessoas tenderão mais a votar se alguém que conhecem as estimular a fazer isso.

O poder das histórias

Associe o ato de votar a uma persona já existente. Digamos que exista um grupo de pessoas que se importam com determinada questão, por exemplo, o meio ambiente. Vincule o voto na próxima eleição aos cuidados com o meio ambiente. Conte uma história na qual a conclusão lógica seja a de que, quando você se preocupa com o meio ambiente, é claro que precisa atuar como um eleitor.

Consiga primeiro um pequeno compromisso. Quando as pessoas que você está tentando influenciar não são eleitores e não se veem como tal, faça-as tomar, primeiro, uma pequena atitude. Por exemplo, peça que afirmem (o mais publicamente possível) que estão interessadas nas eleições que se aproximam ou que gostam de determinado candidato. Essa pequena atitude causará uma pequena mudança na persona de cada uma delas. Em vez de

"Sou alguém que não se interessa muito por política", elas adotarão a persona que diz "Sou alguém que se preocupa com a próxima eleição". Uma vez que tenham dado esse passo, já estarão mais próximas de sair de casa para votar, pois essa é uma atitude que se encaixa em suas novas personas.

Leve as pessoas a assumir um compromisso público. Por exemplo, peça que digam onde é seu posto de votação. Afirmar "Eu voto em uma escola perto da minha casa" ou "Eu voto na prefeitura, na Terceira Avenida", torna-as mais propensas a votar.

Dê um passo além do que apenas pedir às pessoas que se comprometam. Peça a elas que escrevam alguma coisa sobre a eleição. Pode ser algo do tipo "Vou votar no dia 3 de novembro" ou "Vou ser um eleitor na sede da prefeitura no dia 3 de novembro". Quando possível, peça que escrevam à mão. Escrever algo à mão muda onde e como isso fica armazenado no cérebro e aumenta a probabilidade de que realmente aconteça.

LEVANDO AS PESSOAS A ADOTAR UM ESTILO DE VIDA MAIS SAUDÁVEL

"Estou preocupada com minha mãe (Elizabeth). Ela sempre foi uma pessoa saudável, mas, agora que está ficando mais velha, percebi que parou de se exercitar e já não se alimenta bem. Há algo que eu possa fazer para convencê-la a levar uma vida mais saudável?"

Você pode usar vários impulsos para levar alguém a pensar em adotar um estilo de vida mais saudável, inclusive as estratégias descritas sobre hábitos, truques da mente, recompensas e punições, instintos, necessidade de pertencimento e o poder das histórias.

Hábitos

Ajude Elizabeth a formar novos hábitos, associando-os a antigos. Uma vez que várias coisas que fazemos durante o dia são habituais, você pode ajudar Elizabeth a comer alimentos mais saudáveis e a se exercitar observando os hábitos que ela já tem e associando a eles novos hábitos. Não se concentre nos costumes pouco saudáveis de Elizabeth. Em vez disso, observe os neutros (ir ao mercado, alimentar o cachorro) e os associe a novos hábitos. Por exemplo, após alimentar o cachorro, ela pode levá-lo para um

passeio de 20 minutos. Toda vez que ela se arrumar para ir ao mercado, ela pode fazer uma lista de alimentos saudáveis e acrescentá-la à lista de compras.

Truques da mente

Comece conversando com Elizabeth sobre algo que ela já sabe e com o qual concorda. Você deve superar um possível viés de confirmação (nós prestamos atenção somente ao que se encaixa em nossas crenças preexistentes) e evitar colocá-la na defensiva. Comece sua conversa falando sobre algo que ela já saiba e com o qual concorde. Não posso lhe dizer exatamente o que é, porque não conheço Elizabeth, mas, se ela sabe e acredita, por exemplo, que ser saudável é importante, comece por aí. Se ela acha que fez escolhas de vida recentes que estão deixando a desejar, esse pode ser um bom modo de iniciar o assunto. Comece com algo que ela já conheça e aprove; em seguida, você poderá passar para uma discussão de ideias com as quais ela pode não concordar.

Quando tiver iniciado a conversa com algo que Elizabeth saiba e com o qual concorde, introduza a dissonância cognitiva. Você pode começar com algumas estatísticas sobre saúde: mulheres de meia-idade que são sedentárias (menos de uma hora de exercícios por semana) têm o dobro de risco de morrer de algum problema cardíaco, em comparação com as mulheres que se exercitam mais. Elizabeth deseja ser saudável e ter uma vida longa, mas, agora, ela precisa enfrentar o fato de estar no grupo de duplo risco. Isso cria uma dissonância cognitiva. E provoca desconforto em Elizabeth.

Ofereça uma solução fácil para que a dissonância desapareça. Se você fornecer uma resposta, ou solução, capaz de livrá-la da dissonância cognitiva, a probabilidade de que ela tome uma atitude será bem maior. Por exemplo, você poderia dizer: "Que tal irmos à academia juntas três vezes por semana?"

Instintos

Invoque o medo de perder para motivar Elizabeth a agir. Se ela tiver medo de perder a saúde, anos de sua vida ou a própria mobilidade, você pode usar essas ideias para impeli-la a agir.

Sugira um número limitado de escolhas. Não a sufoque com dez coisas diferentes que ela poderia e deveria mudar. Opções em excesso podem levá-la a não escolher nada. Em vez disso, dê apenas algumas – não mais que três ou

quatro – sugestões de mudanças que ela poderia adotar.

Recompensas e punições

Dê uma recompensa pelo comportamento que você deseja encorajar. Descubra o que poderia agir como um reforço para sua mãe e aplique isso quando ela fizer algo que estimule um estilo de vida saudável. Por exemplo, digamos que passar algum tempo com você seja uma recompensa para ela. Quando ela for à academia com você, leve-a para tomar um café e conversar imediatamente após a aula.

Necessidade de pertencimento

Use a validação social. Se você sabe que algumas das amigas de Elizabeth, ou celebridades que ela admira, têm um estilo de vida saudável, converse com ela sobre essas pessoas.

Conecte-a com outras pessoas ativas. Se Elizabeth se sentir parte de um grupo, a probabilidade de que ela continue com as atividades é muito maior.

Use substantivos, em vez de verbos, para fazê-la sentir que faz parte de um grupo de pessoas que têm um estilo de vida saudável. Experimente dizer "É ótimo ver que você se tornou uma nadadora" em vez de "É ótimo ver você nadar".

O poder das histórias

Conte histórias de outras pessoas que têm um estilo de vida saudável. Quando Elizabeth ouvir sobre outras pessoas que adotaram o estilo de vida que você pretende que ela adote, ela poderá criar uma nova história para si mesma.

Se ela tiver uma persona que seja consistente com um estilo de vida saudável, peça-lhe que faça algo que se encaixe nessa persona. "Eu sei que você gosta de ser ativa. Pensei que talvez você gostasse da ideia de andar de bicicleta comigo no domingo."

Se a persona atual dela não for consistente com um estilo de vida saudável, peça-lhe que faça algo bem pequeno, que seja inconsistente com seu estilo de vida atual. Por exemplo: "Vamos fazer uma pequena caminhada juntas hoje." Uma vez que Elizabeth tome uma atitude inconsistente com sua atual persona, será mais fácil ela começar a construir uma nova persona que

se encaixe nessas novas atividades.

LEVANDO AS PESSOAS A USAR LISTAS DE VERIFICAÇÃO

"Trabalho em uma empresa que faz seminários e oficinas de estudo. Ocorrem inúmeros erros na hora de enviar o material didático. Frequentemente, quando o instrutor chega ao lugar onde o cliente vai fazer o evento, ele abre as caixas com o material e percebe que algo está faltando. Algumas vezes, não há manuais suficientes para os alunos ou não há etiquetas com os nomes. Eu queria que os funcionários preenchessem uma lista de verificação antes de enviar as caixas. Como podemos levar as pessoas que trabalham nesse departamento a usar uma lista de verificação?"

Os melhores impulsos para levar alguém a usar uma lista de verificação são hábitos, truques da mente, a necessidade de pertencimento e o poder das histórias.

Hábitos

Associe o uso de uma lista de verificação a um hábito preexistente. Analise os hábitos atuais dos funcionários. O que eles fazem sem pensar? Escolha um desses hábitos preexistentes e assegure-se de que o preenchimento da nova lista de verificação seja algo que eles façam no início ou no fim de um hábito que já possuem. Por exemplo, pode ser que, cada vez que comecem a preparar um pacote para um novo seminário, eles preencham um formulário de expedição para o local onde os pacotes deverão ser entregues. Associe a isso o hábito de preencher, ao mesmo tempo, a lista de verificação.

Truques da mente

Use uma prancheta pesada. Você pode disparar a cognição incorporada usando algo pesado para a lista de verificação. Quando você prende a lista a uma prancheta pesada, ela passa a chamar mais atenção e a ser vista como mais importante.

Necessidade de pertencimento

Faça do uso da lista de verificação uma atividade em grupo. As pessoas tenderão mais a usar a lista quando sentirem que é para a equipe, não para

um só indivíduo. Quando possível, relate estatísticas sobre o uso da lista de verificação pela equipe.

Use a sincronização cerebral. Quando você introduzir a lista de verificação, faça-o pessoalmente ou, pelo menos, por telefone. Não use apenas comunicação escrita. Assim, você criará uma sincronia entre o cérebro dos funcionários e o de quem está falando sobre a lista de verificação.

Use a imitação. Quando quiser que as pessoas usem a lista de verificação, certifique-se de que você também a utiliza, já que as pessoas irão imitá-lo.

Use a paixão. As pessoas têm maior tendência a fazer algo quando isso lhes é apresentado com entusiasmo. Você talvez não veja como preencher uma lista pode ser algo que provoque entusiasmo, mas, se isso resulta em uma diminuição de 50% dos erros, você provavelmente conseguirá encontrar um instrutor capaz de falar com paixão sobre essas listas.

Use a validação social. Se souber de outras empresas, departamentos ou indivíduos que usam a mesma lista de verificação, ou uma semelhante, comente sobre eles. Melhor ainda, peça a uma ou mais dessas pessoas que falem para a sua equipe sobre como as listas de verificação as ajudaram.

O poder das histórias

Vincule a lista de verificação a uma persona preexistente. Se os membros de sua equipe pensam em si mesmos como pessoas cuidadosas e conscientes, vincule isso à lista de verificação: "Eu sei que você é uma pessoa cuidadosa. Essa lista irá ajudá-lo a ser ainda mais cuidadoso."

Se eles não têm uma persona que usaria uma lista de verificação, você precisa mudar essa persona. Faça com que eles comecem com uma tarefa menor do que usar toda a lista. Peça que façam algo que os ajude a pensar em si mesmos como pessoas cuidadosas. Por exemplo, solicite que realizem uma atividade da lista por uma semana antes de introduzir a lista inteira ("conte o número de manuais antes de colocá-los na caixa e certifique-se de que é o mesmo número de participantes").

Faça-os, literalmente, verificar cada item da lista, assiná-lo e incluí-lo na caixa de envio toda vez que a completarem. Fazer com que as pessoas escrevam à mão e assinem o formulário aumenta o comprometimento.

LEVANDO AS PESSOAS A ADOTAR A RECICLAGEM

"Eu trabalho no governo municipal. Como podemos convencer as pessoas a reciclar em vez de jogar as coisas no lixo?"

Os melhores impulsos para levar as pessoas a reciclar mais são truques da mente, hábitos, a necessidade de pertencimento e o poder das histórias.

Truques da mente

Quando quiser que as pessoas tomem uma decisão rápida no instante em que estiverem prestes a jogar algo fora, você precisa ativar o Sistema 1 de pensamento. Torne as coisas fáceis e naturais. Coloque lixeiras especiais para lixo reciclável, que sejam diferentes em tamanho, formato e cor. Use uma letra grande e fácil de ler para indicar os diferentes usos das lixeiras.

Se você estiver tentando persuadir pessoas que não costumam reciclar e que não se interessam em mudar hábitos, comece dizendo a elas algo com o qual concordem. Por exemplo, diga: "Levar o lixo para fora não é uma das tarefas mais divertidas!" Em seguida, introduza a ideia de reciclagem.

Introduza a dissonância cognitiva. Mostre a imagem de um enorme aterro sanitário ou forneça algumas estatísticas sobre lixo. Em seguida, apresente uma solução fácil (reciclagem).

Leve as pessoas a fazer a si mesmas uma pergunta do tipo "Eu vou?". Por exemplo: "Eu vou reciclar este ano?"

Invoque uma metáfora que sugira que elas têm o poder de tomar uma atitude. Por exemplo: "Nós estamos entupindo o bairro com nosso lixo, mas você pode limpá-lo através da reciclagem."

Hábitos

Estimule as pessoas a analisar o hábito de jogar as coisas fora e descubra novas âncoras. Por exemplo, e se as pessoas comprassem sacos especiais para reciclagem toda vez que comprassem sacos de lixo? Ou talvez elas pudessem mover a cesta onde colocam sua correspondência diária para um lugar mais próximo da lixeira de papel para reciclagem.

Necessidade de pertencimento

Faça as pessoas se sentirem conectadas. Invoque o senso de comunidade (seja parte de uma cidade, uma cidade inteira ou um país inteiro) para fazer com que todos sintam que estão nessa juntos. Por exemplo, use mensagens

sobre como o fato de reduzir o que vai para o aterro sanitário afeta todo o grupo.

Use o poder da opinião dos outros. Imaginando que um número significativo de pessoas já esteja reciclando, passe adiante essa informação: "Mais de 65% das pessoas em nossa cidade reciclam regularmente."

Quando possível, faça o que as empresas de energia elétrica fizeram na pesquisa de Allcott, sobre a qual falamos no Capítulo 2, "Necessidade de pertencimento". Envie informações às pessoas comparando seu comportamento em relação à reciclagem com o de seus vizinhos.

O poder das histórias

Vincule o comportamento de reciclar a uma persona atual. Por exemplo, as pessoas que se preocupam com os vizinhos também se importarão com a reciclagem.

Se as pessoas não têm personas vinculadas à reciclagem, peça que tomem uma pequena atitude primeiro. Em vez de esperar que elas adotem totalmente a reciclagem, peça que coloquem em seus carros um adesivo relacionado a isso, ou que coloquem um broche relacionado a esse tema em suas mochilas. Em seguida, volte e solicite que adotem a reciclagem.

Peça que as pessoas se comprometam publicamente. Por exemplo, peça que assinem uma lista de moradores daquela área que concordaram em reciclar.

LEVANDO OS CLIENTES A SE ENVOLVER ATIVAMENTE

"Em minha empresa, acreditamos que envolver os clientes ativamente é a chave para que eles se mantenham fiéis à marca. Meu trabalho é tentar fazer com que as pessoas se envolvam com nossa empresa. Queremos que elas nos deem um feedback, participem de fóruns, etc. Já pedimos que elas nos deem esse feedback, mas não recebemos muitos. Como podemos levar nossos clientes a se envolver mais ativamente?"

Os melhores impulsos para essa situação são recompensas e punições, a necessidade de pertencimento, o poder das histórias e o desejo de maestria.

Recompensas e punições

Recompense as pessoas por participarem. Descubra o que seria um

reforço para seus clientes e recompense-os quando participarem e se envolverem ativamente. A ideia mais óbvia é dar a eles cupons para seus produtos e serviços, mas há outras opções. Você pode premiar os clientes que lhe oferecerem os feedbacks mais úteis com um emblema colocado ao lado do nome ou da foto deles on-line. O reconhecimento pode atuar como um poderoso reforço. Ou você pode fornecer a eles um acesso mais amplo ao suporte ao cliente, ou, ainda, um convite para ter uma conversa telefônica mensal com o presidente da empresa.

Necessidade de pertencimento

Forme uma comunidade de clientes que enviam feedback. Em vez de pedir aos clientes que respondam a um questionário, ou simplesmente estimulá-los a comentar, forme um grupo de clientes que façam críticas, ou seja, que deem feedback. Esse pode ser um grupo de "elite". Por exemplo, peça a eles que façam algumas coisas (comprar certos produtos ou serviços, participar de fóruns) antes de serem convidados a se tornar membros do grupo especial de clientes participativos.

Providencie para que os membros do grupo possam comunicar-se entre si, não apenas com a sua empresa. As pessoas participam mais quando sentem que são, realmente, parte de um grupo.

Use a reciprocidade. Dê algo às pessoas e depois peça a elas que lhe deem um feedback, completem um questionário ou executem qualquer outra ação. As pessoas tendem a dar feedback e a participar quando essa atitude as livra de um sentimento de dívida.

O poder das histórias

Estimule as pessoas a usar histórias para lhe dar retorno. Mostre a elas as histórias de outras pessoas e estimule-as a escrever as delas.

Vincule a participação a uma persona preexistente. Por exemplo: "Já que você gosta de ajudar os outros, por favor, pense na possibilidade de juntar-se ao nosso fórum. Suas críticas ajudarão outras pessoas a entender se nosso produto é o ideal para elas."

Estimule as pessoas a se comprometer publicamente; não permita que participem anonimamente. Uma vez que tenham respondido publicamente, as pessoas tenderão a participar outra vez.

Desejo de maestria

Ofereça-se para ensinar algumas habilidades às pessoas que derem feedback. Será que as pessoas gostariam de aprender como funciona um grupo focal? Será que gostariam de participar de uma pesquisa de mercado? Essas são habilidades que elas poderiam usar em outras ocasiões.

Dê às pessoas um feedback sobre o feedback delas. Demonstre como elas podem dar um feedback ainda mais valioso. Ensine-lhes a serem participantes ativas.

Crie oportunidades para mais feedback. Você pode achar que uma pesquisa curta e fácil seja a melhor maneira de receber feedback. Isso é verdade quando você deseja obter respostas do maior número possível de pessoas. Mas, quando o que você pretende é um envolvimento mais profundo de um subgrupo de indivíduos, torne o processo de feedback mais desafiador. Não estou sugerindo que você crie um questionário de pesquisa difícil de preencher, mas que pense na possibilidade de fazer mais do que uma pesquisa. Convide as pessoas a fazer parte de seu time de testes Beta ou a participar de sessões de testes pessoalmente. As pessoas gostam de um desafio.

LEVANDO AS PESSOAS A ENXERGAR O OUTRO LADO

"Como levar as pessoas a considerar o outro lado de uma discussão e até ousar imaginar que você não é um idiota só por ter uma opinião diferente?"

Os melhores impulsos para levar uma pessoa a enxergar outro ponto de vista são instintos, necessidade de pertencimento, truques da mente e o poder das histórias.

Instintos

Nós costumamos reagir de determinada maneira porque temos medo. É possível que, inconscientemente, sua opinião ou ponto de vista assuste os outros.

Digamos que você tenha começado num novo emprego, em uma empresa que produz equipamentos industriais. Você quer que a empresa passe a utilizar mais automação. Você acredita que essa é a melhor prática, também adotada por outras companhias, e fica surpreso quando algumas pessoas se posicionam fortemente contra sua ideia. Você já tentou conversar com elas

sobre as vantagens da automação, mas não as convenceu.

Você pode não perceber, mas alguns indivíduos têm medo da sua ideia. Você acha que a automação tem poucos pontos negativos e incontáveis pontos positivos. Mas eles acreditam que você está tentando assumir o controle e impor novas ideias que, com o tempo, levarão à eliminação de postos de trabalho, talvez até o deles.

Quando perceber uma resistência forte a determinada ideia, olhe para a diferença de opinião e veja se algo em relação ao que você diz está gerando medo de perda nas pessoas. Se for este o caso, esteja atento a isso, pois você vai usar esse medo no próximo impulso, truques da mente.

Truques da mente

Comece com algo com o qual todos concordem. Quando as pessoas são tão resistentes que nem ouvem um ponto de vista diferente, elas podem estar reagindo instantaneamente com o Sistema 1 de pensamento e o viés de confirmação. Elas estão filtrando o que você diz porque isso não se encaixa em suas crenças.

Em vez de insistir ainda mais com suas ideias, fale sobre algo em que as pessoas acreditem e com o qual concordem. Por exemplo, digamos que o grupo com quem você está conversando se oponha à automação, mas todos concordam que seria bom atender os pedidos dos consumidores com mais rapidez. Não fale sobre automação logo no início. Comece com algo com que todos concordem.

Melhor ainda, use a ideia que você identificou como algo do qual as pessoas têm medo. Se o medo for a perda do emprego, comece falando sobre como é importante manter bons empregos para as pessoas. Ao começar com algo que gere concordância e que fale ao medo das pessoas, você permite que elas o ouçam sem filtrar suas palavras.

Use a dissonância cognitiva para gerar desconforto. Quando todos estiverem prestando atenção, introduza uma ideia, fato, dado ou estatística que produza a dissonância cognitiva. Por exemplo: "Vocês sabiam que a automação cria mais empregos do que elimina?" Quando você cria a dissonância cognitiva, o Sistema 1 para e o Sistema 2 (lógico, analítico) assume o comando. Nesse momento, haverá menos filtragem automática e suas novas ideias poderão ser assimiladas.

Necessidade de pertencimento

Peça a alguém que as pessoas conheçam para falar. Quando você é novo na empresa, pode não ser a melhor pessoa para falar sobre o tema. Os indivíduos ouvem mais e são mais persuadidos por alguém que conheçam.

Seja o mais semelhante possível. Quanto mais você se parecer com as pessoas, e agir como elas, mais semelhante será aos olhos delas. E quanto mais semelhante você for, mais chances terá de ser ouvido.

Use a reciprocidade. Quando você faz algo para alguém, essa pessoa fica em dívida com você. Quando ela puder aliviar essa dívida ouvindo o que você diz por alguns minutos, preferirá fazer isso. Portanto, antes de apresentar o seu projeto, faça algo para a pessoa ou as pessoas cuja atenção você deseja captar. Mesmo um ato simples, como levar salgadinhos à reunião, pode fazer diferença. Você deu algo ao grupo (comida) e agora eles precisam retribuir (ouvir suas ideias).

O poder das histórias

Use histórias. Se você deseja que as pessoas ouçam o seu lado da questão, precisa provocar empatia. A melhor maneira de fazer isso é contar uma história. Mesmo quando você possui fatos e números para relatar ou compartilhar, ofereça também uma ou mais histórias. Por exemplo: "Vocês todos conhecem a fábrica X em Baltimore, certo? Eu estive conversando com o gerente de lá no mês passado. Ele me disse que..."

Vincule sua ideia a uma persona preexistente. Por exemplo: "Já que vocês são pessoas que gostam de fazer de tudo para melhorar a eficiência..."

Peça um pequeno comprometimento. Antes de pedir ao grupo que apoie um grande projeto de automação, tente fazer com que os componentes dele se comprometam com uma pequena pesquisa: "Eu sei que vocês têm muitas dúvidas que ainda não foram solucionadas, por isso não estou pedindo que concordem em começar um grande projeto de automação. Vocês aceitariam um convite para visitar a fábrica em Savannah? Eles estão em pleno processo de implantação de projetos de automação e acho que poderíamos conversar com eles e ver como tem sido essa experiência." Quando tiverem feito a visita e assumido um pequeno compromisso com a ideia da automação, eles terão formado uma persona que diz "Sou alguém que se interessa por automação".

NECESSIDADE DE PERTENCIMENTO

Estratégia 1: Faça com que as pessoas se sintam conectadas umas às outras e elas trabalharão com mais afinco.

Estratégia 2: Quando pedir algo, em vez de verbos, use substantivos para invocar a identidade de grupo.

Estratégia 3: Para levar alguém a fazer algo, mostre que outras pessoas já estão fazendo aquilo.

Estratégia 4: É importante escolher bem quem faz o pedido. O pedido é mais eficiente quando feito por um amigo, uma pessoa atraente ou alguém semelhante aos que o estão recebendo.

Estratégia 5: Antes de tentar convencer alguém a fazer alguma coisa, faça algo para essa pessoa, para que ela sinta a necessidade de retribuir.

Estratégia 6: Peça mais do que você realmente deseja. Quando seu pedido for rejeitado, peça o que de fato deseja.

Estratégia 7: Para levar alguém a fazer algo, faça-o primeiro (e será imitado).

Estratégia 8: Para criar consonância, imite as posições do corpo e os gestos dos outros. Isso cria uma ligação e aumenta a probabilidade de que façam o que você lhes pedir.

Estratégia 9: Para convencer as pessoas a fazer algo, demonstre que você tem paixão pelo que está pedindo que façam.

Estratégia 10: Para fazer com que algo se torne viral, use a paixão, um forte conteúdo emocional e uma boa história para comunicar a ideia ou o chamamento à ação.

Estratégia 11: Para convencer as pessoas a fazer alguma coisa, primeiro crie um vínculo entre elas como grupo, fazendo-as dar risada ou desenvolver comportamento sincrônico.

Estratégia 12: Para convencer uma pessoa a confiar em você, primeiro demonstre que confia nela. Quando ela confia em você, aumentam as chances de ela fazer o que você pedir.

Estratégia 13: Para convencer pessoas a fazer algo, sincronize a sua comunicação diretamente com o cérebro delas. Elas precisam ouvir a sua voz.

Estratégia 14: Use a competição com um pequeno número (menos de 10) de competidores apenas.

Estratégia 15: Não misture homens e mulheres em uma competição.

Estratégia 16: As pessoas tendem a fazer o que você quer que elas façam quando o consideram um líder. Para ser visto como um líder, você deve demonstrar confiança através de sua postura corporal.

Estratégia 17: Para ser persuasivo, seus gestos com as mãos devem corresponder ao que você estiver dizendo.

Estratégia 18: Você será mais persuasivo se olhar diretamente para a pessoa, com um leve sorriso nos lábios.

Estratégia 19: Para estimular alguém a fazer algo, comunique-se com energia e entusiasmo.

Estratégia 20: Para convencer alguém a fazer algo, você precisa vestir-se como essa pessoa para fazer uso da semelhança, ou um grau acima dela para fazer uso da autoridade.

Estratégia 21: Fale primeiro e você será visto como líder. Quando você for o líder, terá mais possibilidades de convencer alguém a fazer algo.

HÁBITOS

Estratégia 22: Para levar pessoas a fazer algo automaticamente, por um longo tempo, faça-as criar um novo hábito ou mudar um preexistente.

Estratégia 23: Para levar uma pessoa a criar um novo hábito, descubra um gatilho e uma recompensa.

Estratégia 24: Para estimular a criação de um novo hábito, quebre o comportamento desejado em pequenos passos.

Estratégia 25: Para levar as pessoas a começar um novo hábito, facilite a criação da rotina o máximo que puder, eliminando a tomada de decisões.

Estratégia 26: Para levar as pessoas a manter a nova rotina e o novo hábito, mostre o progresso e os resultados. Os hábitos precisam de muito feedback sobre o que está acontecendo.

Estratégia 27: Para criar um novo hábito, ancore-o a um hábito que já esteja estabelecido.

Estratégia 28: Use a criação de um novo hábito quando quiser que as pessoas façam algo relativamente pequeno; porém, esse novo hábito deverá ser executado de maneira inconsciente e automática.

O PODER DAS HISTÓRIAS

Estratégia 29: As pessoas tendem a fazer o que você lhes pede que façam quando você comunica, sob a forma de histórias, as informações e dados nos quais se baseia.

Estratégia 30: Quando você consegue que as pessoas mudem suas histórias ou personas, elas mudam o comportamento.

Estratégia 31: Antes de pedir às pessoas que façam algo, ative uma persona que esteja associada ao que você deseja que façam.

Estratégia 32: Quando introduz uma pequena fenda em uma persona preexistente, com o passar do tempo você acaba mudando a persona. Quando você muda a persona, pode então mudar o comportamento.

Estratégia 33: Para convencer alguém a fazer algo, use uma persona preexistente e ancore nela uma nova – porém relacionada – persona.

Estratégia 34: Para mudar uma persona, faça as pessoas executarem uma pequena ação que seja inconsistente com sua persona atual.

Estratégia 35: Quando você faz as pessoas se comprometerem publicamente, é mais fácil persuadi-las a fazer algo.

Estratégia 36: Não pague às pessoas por seu comprometimento.

Estratégia 37: Quando as pessoas escrevem sua comunicação à mão, elas se tornam mais comprometidas.

Estratégia 38: Exponha as pessoas a histórias de outros para que elas se sintam estimuladas a criar novas histórias para si mesmas.

RECOMPENSAS E PUNIÇÕES

Estratégia 39: Quando as pessoas ficam condicionadas a fazer algo, você pode associar um novo estímulo ao comportamento para o qual deseja uma resposta automática.

Estratégia 40: Não basta apenas oferecer uma recompensa. Você precisa decidir que tipo de esquema vai usar se quiser que a recompensa seja eficaz para o seu propósito.

Estratégia 41: Quando estiver tentando estabelecer um novo comportamento, dê uma recompensa toda vez que a pessoa adotar o comportamento (reforço contínuo).

Estratégia 42: Uma vez que um comportamento fique estabelecido através do reforço contínuo, mude para um esquema diferente de recompensas, para que o comportamento se mantenha.

Estratégia 43: Quando você deseja que um comportamento se fixe, dê recompensas adotando um esquema de ritmo variável.

Estratégia 44: Use um esquema de intervalos variáveis quando não precisar que um determinado comportamento se repita muitas vezes; você apenas deseja que o comportamento seja constante e regular.

Estratégia 45: Quando você usa um esquema de ritmo fixo, obtém uma explosão do comportamento, mas ela vai decrescer com o tempo.

Estratégia 46: Quando você usa um esquema de ritmo fixo, as pessoas ficam mais motivadas se você mostrar a elas quanto falta para alcançar o objetivo – e não quanto já alcançaram.

Estratégia 47: Evite oferecer recompensas com base em intervalos de tempo fixos. Esse esquema é menos eficiente do que os outros.

Estratégia 48: Quando não puder recompensar um comportamento porque ele não existe, use a moldagem para dar o pontapé inicial nesse comportamento.

Estratégia 49: Escolha uma recompensa que a pessoa realmente deseje. Caso contrário, o processo não funciona.

Estratégia 50: Quando você oferece recompensas, deve dá-las imediatamente depois do comportamento (de acordo com o esquema que estiver usando).

Estratégia 51: Quando oferecer recompensas, você deve dá-las *depois* do comportamento, nunca *antes*.

Estratégia 52: Você pode usar o reforço negativo para levar alguém a fazer algo. Descubra o que essa pessoa *não* deseja e remova isso da situação, como um tipo de "recompensa".

Estratégia 53: Recompense o comportamento que deseja e ignore o que não deseja. Punições são menos eficientes do que recompensas.

INSTINTOS

Estratégia 54: Para prender a atenção, use mensagens e imagens de eventos perigosos.

Estratégia 55: Para fazer com que as pessoas se lembrem de você, de sua marca ou de sua mensagem, use imagens ou palavras que inspirem medo.

Estratégia 56: Para levar as pessoas a tomar atitudes imediatas, use mensagens de medo e morte.

Estratégia 57: Entenda que as pessoas são mais motivadas pela possibilidade de perda do que pela possibilidade de ganho.

Estratégia 58: Não confie no que as pessoas relatam sobre por que preferem uma coisa à outra.

Estratégia 59: Se quiser que uma pessoa anseie por alguma coisa, deixe-a experimentá-la primeiro. Quando tiver experimentado, ela não vai querer perdê-la.

Estratégia 60: Quando quiser que as pessoas valorizem o seu produto ou serviço, faça-o parecer escasso ou difícil de conseguir.

Estratégia 61: Se você quiser que as pessoas experimentem algo novo, envolva-as quando estiverem de bom humor ou ajude-as a entrar em um estado de bom humor, mostrando a elas um vídeo animado ou engraçado.

Estratégia 62: Se você quiser que as pessoas experimentem algo novo, faça com que se sintam seguras e confortáveis.

Estratégia 63: Se você quiser que as pessoas permaneçam fiéis a algo que já conhecem, evite colocá-las de bom humor.

Estratégia 64: Se você quiser que as pessoas permaneçam fiéis à sua escolha usual e não experimentem algo novo, use mensagens que invoquem o medo da perda.

Estratégia 65: Quando você oferece escolhas, dá às pessoas o controle – e todo mundo ama ter controle.

Estratégia 66: Limite o número de opções a três ou quatro. Quando você

oferece opções em excesso, as pessoas não escolhem nada.

Estratégia 67: Se você deseja que as pessoas participem, faça com que se sintam seguras.

Estratégia 68: Para prender a atenção, use a novidade. Uma vez que atraia a atenção das pessoas, passe adiante a sua mensagem.

Estratégia 69: Influencie as pessoas a desejar mais oferecendo a elas uma quantidade limitada de informações.

Estratégia 70: Quando você desejar obter atenção total, faça com que o estímulo seja imprevisível e inclua um alerta auditivo ou visual.

Estratégia 71: Para chamar a atenção, use comida de verdade, cheiro de comida ou até uma fotografia de comida.

Estratégia 72: Para chamar a atenção e influenciar a tomada de decisões, utilize qualquer insinuação de sexo – desde que o uso de sexo seja pertinente.

DESEJO DE MAESTRIA

Estratégia 73: Quando quiser instigar alguém a fazer alguma coisa complicada, algo que requeira o aprendizado de novas habilidades ou de um novo acervo de conhecimentos, use o desejo de maestria. Caso contrário, os reforços podem ser a melhor opção.

Estratégia 74: Quando você quiser que as pessoas façam algo a longo prazo, envolva o desejo de maestria – não ofereça simplesmente dinheiro ou recompensas.

Estratégia 75: Quando você faz as pessoas sentirem que somente membros de uma elite são capazes de executar determinada tarefa, elas ficam mais motivadas a fazê-lo.

Estratégia 76: Quando você faz com que uma tarefa pareça desafiadora (mas não impossível), as pessoas ficam motivadas a desempenhá-la.

Estratégia 77: Quando você oferece autonomia às pessoas, elas sentem um

desejo mais forte de maestria e, consequentemente, sentem-se mais motivadas.

Estratégia 78: Quando você faz as pessoas lutarem, pelo menos um pouquinho, isso aumenta o senso de maestria e, consequentemente, o nível de motivação.

Estratégia 79: Ofereça às pessoas oportunidades para cometerem erros.

Estratégia 80: Dê um feedback para ajudar as pessoas a aprender através de seus erros, mas não interrompa o trabalho delas para fazê-lo.

Estratégia 81: Quando oferecer feedback, inclua uma explanação curta.

Estratégia 82: Escolha o momento certo para dar o feedback.

Estratégia 83: Quando você usar o feedback para aumentar o desejo de maestria, seja objetivo e não inclua elogios.

Estratégia 84: Quando você induz um estado de fluxo, as pessoas trabalham por mais tempo e com mais afinco.

Estratégia 85: Para manter o estado de fluxo, permita que os indivíduos tenham controle sobre suas ações durante a atividade.

Estratégia 86: Para manter o estado de fluxo, não interrompa as pessoas.

Estratégia 87: Para manter o estado de fluxo, assegure-se de que a tarefa seja desafiadora, mas não impossível.

TRUQUES DA MENTE

Estratégia 88: Quando você quiser que as pessoas tomem uma decisão rápida, torne as coisas mais fáceis para elas.

Estratégia 89: Quando quiser que as pessoas reflitam bastante, torne as coisas mais difíceis para elas.

Estratégia 90: Quando você quer que as pessoas respondam rapidamente, faça um pedido simples, que não exija que elas pensem.

Estratégia 91: Quando usa uma história simples e coerente, você aumenta a probabilidade de que as pessoas tomem uma decisão ou atitude.

Estratégia 92: Quando quiser que as pessoas atuem de maneira independente, faça referência a dinheiro.

Estratégia 93: Quando quiser que as pessoas trabalhem juntas e ajudem umas às outras, *não* se refira a dinheiro.

Estratégia 94: Quando quiser que as pessoas obedeçam à autoridade, use mensagens de morte.

Estratégia 95: Quando quiser que as pessoas sigam as normas sociais do grupo com o qual se identificam, use mensagens de morte.

Estratégia 96: Quando quiser que as pessoas sejam caridosas com os membros de sua própria comunidade, use mensagens de morte.

Estratégia 97: Quando quiser que as pessoas sejam receptivas ou caridosas com pessoas de fora de sua comunidade, *evite* mensagens de morte.

Estratégia 98: Quando você quiser que as pessoas aceitem um número alto, ancore-o a um número alto.

Estratégia 99: Quando quiser que as pessoas aceitem um número baixo, ancore-o a um número baixo.

Estratégia 100: Para influenciar o modo como as pessoas percebem os preços e fazem estimativas numéricas, use um número arbitrário para atuar como âncora.

Estratégia 101: Quando quiser que as pessoas escolham um nível alto de produtos ou serviços, comece sua lista com o nível mais alto de serviços e o preço mais alto.

Estratégia 102: Quando quiser que as pessoas fiquem próximas do preço de sua âncora inicial, use uma âncora bem específica.

Estratégia 103: Quando quiser que as pessoas pensem em preços diferentes do

seu preço de âncora inicial, use uma âncora menos específica.

Estratégia 104: Quando você quiser que as pessoas pensem em um produto ou ideia de maneira positiva, torne esse produto ou ideia familiar a elas.

Estratégia 105: Quando quiser que as pessoas achem que o que você tem é bom e verdadeiro, mantenha a mensagem simples e exponha as pessoas a ela de cinco a sete vezes.

Estratégia 106: Quando quiser que as pessoas achem que um evento semelhante tem chances de acontecer novamente, pergunte a elas sobre esse evento logo depois que ele acontecer pela primeira vez.

Estratégia 107: Quando quiser que as pessoas *subestimem* a possibilidade de que um evento ocorra novamente, pergunte a elas sobre um evento semelhante que *não* tenha ocorrido recentemente.

Estratégia 108: Quando quiser que as pessoas *superestimem* a possibilidade de que um evento ocorra novamente, pergunte a elas sobre um evento similar que *tenha* ocorrido recentemente.

Estratégia 109: Quando você quiser que as pessoas reajam rapidamente ao que estão lendo, facilite a leitura.

Estratégia 110: Quando quiser que as pessoas usem mais reflexão e análise antes de reagir ao que leram, dificulte a leitura.

Estratégia 111: Quando quiser que as pessoas tomem decisões rápidas, sem pensar, não as surpreenda.

Estratégia 112: Quando quiser que as pessoas pensem com mais cuidado, faça algo inesperado.

Estratégia 113: Quando estiver tentando vencer um viés de confirmação, comece dizendo às pessoas algo que elas já saibam e com o qual concordam.

Estratégia 114: Quando estiver tentando vencer um viés de confirmação, use a dissonância cognitiva para causar um desconforto momentâneo.

Estratégia 115: Assim que estabelecer a dissonância cognitiva, forneça uma resposta ou solução que alivie o desconforto das pessoas. Você será um herói por deixá-las confortáveis e ainda resolver o problema, o que o fará vencer o viés de confirmação.

Estratégia 116: Para impulsionar as pessoas a tomar uma decisão, use ambiguidade e incerteza.

Estratégia 117: Para livrar as pessoas da ambiguidade, forneça uma solução simples que resolva essa ambiguidade.

Estratégia 118: Para que as pessoas apreendam de verdade o que você está dizendo, crie intervalos a cada 20 minutos no máximo.

Estratégia 119: Quando quiser soar como alguém inteligente, ou apenas deixar clara a sua opinião, use um ditado que rime.

Estratégia 120: Para estabelecer credibilidade com seu público, escolha um nome para produto ou serviço que seja fácil de pronunciar.

Estratégia 121: Quando quiser que as pessoas se lembrem de algo, reduza a quantidade de informações sensoriais e estresse a que serão expostas.

Estratégia 122: Quando quiser que as pessoas se lembrem de algo, repita a exposição à informação e faça com que ela seja repetida ativamente.

Estratégia 123: Quando quiser que as pessoas se lembrem de algo, apresente esse "algo" no início e no fim de um evento, não no meio.

Estratégia 124: Quando quiser que as pessoas se lembrem do que você tem a dizer, use palavras concretas em vez de abstratas.

Estratégia 125: Para convencer alguém a fazer algo, procure conhecer a pessoa e seus esquemas, para que você possa moldar sua estratégia de maneira a adaptá-la à visão de mundo dessa pessoa.

Estratégia 126: Examine bem de perto suas suposições sobre esquemas – nós tendemos a achar que nossos esquemas são os mesmos das pessoas com quem estamos interagindo; mas eles podem ser diferentes.

Estratégia 127: Quando conduz uma pessoa a se fazer uma pergunta do tipo "Será que eu vou?", você aumenta as suas chances de levá-la a cumprir o objetivo.

Estratégia 128: Escolha com cuidado as metáforas que usa para descrever uma situação. As metáforas enquadram a questão e afetam a solução e o resultado.

Estratégia 129: Para levar uma pessoa a tomar uma atitude, use a tendência a agir por impulso.

Estratégia 130: Para estimular uma ação impulsiva, faça um pedido específico, simples e rápido.

Estratégia 131: Quando quiser que as pessoas gastem mais dinheiro, primeiramente peça a elas que dediquem mais de seu tempo.

Estratégia 132: Venda às pessoas uma experiência. Elas gastarão mais dinheiro em uma experiência do que em algum bem material.

Estratégia 133: Aceite o fato de que a mente das pessoas divaga pelo menos três quartos do tempo e use as estratégias deste livro para atrair e prender a atenção delas.

Estratégia 134: Quando você quiser que as pessoas resolvam problemas, principalmente de maneira criativa, faça-as parar de pensar.

Estratégia 135: Para maximizar as habilidades ligadas à resolução de problemas, crie um tempo não estruturado para a mente divagar.

Estratégia 136: Quando quiser que as pessoas sintam menos arrependimento, ofereça-lhes menos opções.

Estratégia 137: Quando quiser que as pessoas tomem uma atitude, envolva-as quando estiverem se sentindo arrependidas.

Estratégia 138: Quando quiser que as pessoas interajam com facilidade e flexibilidade, use objetos e tecidos macios.

Estratégia 139: Quando quiser que as pessoas percebam que o que você está dizendo é importante, faça-as segurar algo pesado.

Estratégia 140: Quando quiser que as pessoas reajam a você de maneira calorosa, não permita que segurem bebidas geladas. Ofereça algo quente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, Jennifer, SMITH, Andy, ARIELY, Dan, HEATH, Chip e ADLER, Carlye. (2010). *The Dragonfly Effect: Quick, Effective, and Powerful Ways to Use Social Media to Drive Social Change*. São Francisco: Jossey-Bass.
- ACKERMAN, Joshua M., NOCERA, Christopher e BARGH, John. (2010). "Incidental haptic sensations influence social judgments and decisions." *Science 328* (5986): 1712-15. doi: 10.1126/science.1189993.
- ALLCOTT, H. (2011). "Social norms and energy conservation", *Journal of Public Economics*. doi: 10.1016/j.jpubeco.2011.03.003.
- ANDERSON, Cameron e KILDUFF, Gavin. (2009). "Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance." *Journal of Personality and Social Psychology* 96 (2): 491–503.
- ARIELY, Dan. (2009). Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape Our Decisions. Nova York: HarperCollins.
- ARIELY, Dan, LOEWENSTEIN, George e PRELEC, Drazen. (2003). "Coherent arbitrariness: Stable demand curves without stable preferences." *Quarterly Journal of Economics* 118 (1): 73–105.
- BECHARA, Antoine, DAMASIO, H., TRANEL, D. e DAMASIO, A. (1997). "Deciding advantageously before knowing the advantageous strategy." *Science* 275(5304): 1293-95. doi: 10.1126/science.275.5304.1293.
- BERGER, Jonah e MILKMAN, Katherine L. 2012. "What makes online content viral?" *Journal of Marketing Research* 49 (2), 192-205. doi: 10.1509/jmr.10.0353.
- BERRIDGE, Kent e ROBINSON, T. (1998). "What is the role of dopamine in

- reward: Hedonic impact, reward learning, or incentive salience?" *Brain Research Reviews* 28 (3): 309-69.
- BICKMAN, L. (1974). "The social power of a uniform." *Journal of Applied Social Psychology* 4 (1): 47-61. doi: 10.1111/j.1559-1816.1974.tb02599.x.
- BRIÑOL, Pablo, PETTY, R. E. e WAGNER, B. (2009). "Body posture effects on self-evaluation: A self-validation approach." *European Journal of Social Psychology* 39(6): 1053–64. doi: 10.1002/ejsp.607.
- CHAIKEN, Shelly. (1979). "Communicator physical attractiveness and persuasion." *Journal of Personality and Social Psychology 37* (8): 1387-97. doi: 10.1037/0022-3514.37.8.1387.
- CHARTRAND, Tanya L. e BARGH, John. (1999). "The chameleon effect: The perception-behavior link and social interaction." *Journal of Personality and Social Psychology* 76 (6): 893-910.
- CHRISTOFF, Kalina, GORDON, A. M., SMALLWOOD, J., SMITH, R. e SCHOOLER, J. (2009). "Experience sampling during fMRI reveals default network and executive system contributions to mind wandering." *Proceedings of the National Academy of the Sciences 106* (21): 8719-24.
- CIALDINI, Robert. (2006). *Influence: The Psychology of Persuasion*. Nova York: HarperCollins.
- CIALDINI, R. B., VINCENT, J. E., LEWIS, S. K., CATALAN, J., WHEELER, D. e DARBY, B. L. (1975). "A reciprocal concessions procedure for inducing compliance: The door-in-the-face technique." *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (2), 206-15. doi: 10.1037/h0076284.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. (2008). Flow: The Psychology of Optimal Experience. Nova York: Harper.
- DAMÁSIO, António. (1994). O erro de Descartes. São Paulo: Companhia das Letras.
- DEUTSCH, Morton e GERARD, Harold B. (1955). "A study of normative and informational social influences upon individual judgment." *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 51 (3): 629-36. doi: 10.1037/h0046408.
- DE VRIES, Marieke, HOLLAND, R. e WITTEMAN, C. (2008). "Fitting decisions: Mood and intuitive versus deliberative decision strategies." *Cognition and Emotion* 22 (5): 931-43. doi: 10.1080/02699930701552580.
- DISALVO, David. (2011). What Makes Your Brain Happy and Why You

- Should Do the Opposite. Amherst, Nova York: Prometheus Books.
- DUHIGG, Charles. (2012). *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business.* Nova York: Random House.
- EFRAN, M. G. e PATTERSON, E.W.J. (1974). "Voters vote beautiful: The effect of physical appearance on a national election." *Canadian Journal of Behavioural Science*, 6 (4): 352-56.
- FREDERICK, Shane. (2005). "Cognitive reflection and decision making." *Journal of Economic Perspectives 19* (4): 25-42. doi: 10.1257/08953300 5775196732.
- FREEDMAN, Jonathan L. e FRASER, Scott C. (1966). "Compliance without pressure: The foot-in-the-door technique." *Journal of Personality and Social Psychology*, 4 (2): 195-202.
- GARCIA, S. e TOR, A. (2009). "The *N*-effect: More competitors, less competition." *Psychological Science 20* (7): 871–77. doi: 10.1111/j.1467-9280.2009.02385.x.
- GILBERT, D. T., MOREWEDGE, C. K., RISEN, J. L. e WILSON, T. D. (2004). "Looking forward to looking backward: The misprediction of regret." *Psychological Science* 15 (5): 346-50.
- GILBERT, D. T. e EBERT, J. E. J. (2002). "Decisions and revisions: The affective forecasting of changeable outcomes." *Journal of Personality and Social Psychology* 82 (4): 503-14.
- GNEEZY, Uri, NIEDERLE, Muriel e RUSTICHINI, Aldo. (2003). "Performance in competitive environments: Gender differences." *Quarterly Journal of Economics* 118 (3): 1049-74. doi: 10.1162/00335530360698496.
- GNEEZY, Uri e RUSTICHINI, Aldo. (2000). "A fine is a price." *Journal of Legal Studies* 29(1), 1-17.
- GOMAN, Carol Kinsey. (2011). The Silent Language of Leaders: How Body Language Can Help or Hurt How You Lead. São Francisco: Jossey-Bass.
- GUNES, Hatice e PICCARDI, Massimo. (2006). "Assessing facial beauty through proportion analysis by image processing and supervised learning." *International Journal of Human-Computer Studies* 64 (12): 1184-99.
- HAIDT, Jonathan, SEDER, J. P. e KESEBIR, S. (2008). "Hive psychology,

- happiness, and public policy." Journal of Legal Studies 37.
- HASHMI, Shazia Iqbal, SEOK, Chua Bee, HALIK, Murnizam Hj e ADING, Carmella E. (2012). "Mastery motivation and cognitive development among toddlers: A developmental perspective." http://www.ipedr.com/vol40/029-ICPSB2012-10034.pdf.
- HASLAM, A. e REICHER, Stephen. (2012). "Contesting the 'nature' of conformity: What Milgram and Zimbardo's studies really show." *PLoS Biology* 10 (11), art. no. e1001426.
- HATFIELD, E., CACIOPPO, J. T. e RAPSON, R. L. (1993). "Emotional contagion." *Current Directions in Psychological Sciences 2* (3): 96-99.
- HENRICH, J., BOYD, R., BOWLES, S., CAMERER, C., FEHR, E., GINTIS, H. e McELREATH, R. (2001). "Cooperation, reciprocity and punishment in fifteen small-scale societies." *American Economic Review 91* (2), 73-78.
- HOWELL, Ryan, PCHELIN, Paulina e IYER, Ravi. (2012). "The preference for experiences over possessions: Measurement and construct validation of the experiential buying tendency scale." *Journal of Positive Psychology 7* (1): 57-71.
- HSU, Ming. (2005). "Neural systems responding to degrees of uncertainty in human decision-making." *Science* 310 (5754): 1680-83. doi: 10.1126/science.1115327.
- HULL, Clark L. (1934). "The rat's speed-of-locomotion gradient in the approach to food." *Journal of Comparative Psychology* 17 (3): 393-422.
- IYENGAR, Sheena. (2013). A arte da escolha. Belo Horizonte: Unicult.
- IYENGAR, Sheena e LEPPER, M. R. (2000). "When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?" *Journal of Personality and Social Psychology* 79 (6): 996-1006. doi: 10.1037/0022-3514.79.6.995.
- JONAS, Eva, SCHIMEL, Jeff, GREENBERG, Jeff e PYSZCZYNSKI, Tom. (2002). "The Scrooge effect: Evidence that mortality salience increases prosocial attitudes and behavior." *Personality and Social Psychology Bulletin 28* (10): 1342-53. doi: 10.1177/014616702236834.
- JOSTMANN, Nils, LAKENS, Daniël e SCHUBERT, Thomas. (2009). "Weight as an embodiment of importance." *Psychological Science 20* (9), 1169-74. doi: 10.1111/j.1467-9280.2009.02426.x.
- KAHNEMAN, Daniel. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Nova York: Farrar, Straus and Giroux.

- KIVETZ, Ran, URMINSKY, O. e ZHENG, Y. (2006). "The goal-gradient hypothesis resurrected: Purchase acceleration, illusionary goal progress, and customer retention." *Journal of Marketing Research* 43 (1): 39-58. doi: 10.1509/jmkr.43.1.39.
- KNUTSON, Brian, ADAMS, C., FONG, G. e HOMMER, D. (2001). "Anticipation of increasing monetary reward selectively recruits nucleus accumbens." *Journal of Neuroscience* 21(16): RC159.
- KOO, Minjung e FISHBACH, A. (2010). "Climbing the goal ladder: How upcoming actions increase level of aspiration." *Journal of Personality and Social Psychology* 99 (1): 1-13. doi: 10.1037/a0019443.
- KRIENEN, Fenna M., TU, Pei-Chi e BUCKNER, Randy L. (2010). "Clan mentality: Evidence that the medial prefrontal cortex responds to close others." *Journal of Neuroscience* 30 (41): 13906-15. doi: 10.1523/JNEUROSCI.2180-10.2010.
- LALLY, Phillippa, VAN JAARSVELD, C. H. M., POTTS, H. W. W. e WARDLE, J. (2010). "How are habits formed: Modelling habit formation in the real world." *European Journal of Social Psychology*, 40 (6): 998-1009. doi: 10.1002/ejsp.674.
- LATANÉ, Bibb e DARLEY, J. (1970). *The Unresponsive Bystander*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- LEFKOWITZ, M., BLAKE, R. R. e MOUTON, J. S. (1955). "Status factors in pedestrian violation of traffic signals." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 51 (3): 704-6.
- LEPPER, Mark, GREENE, David e NISBETT, Richard. (1973). "Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the 'overjustification' hypothesis." *Journal of Personality and Social Psychology* 28 (1): 129-37.
- MASON, Malia, NORTON, Michael, VAN HORN, John, WEGNER, Daniel, GRAFTON, Scott e MACRAE, C. Neil. (2007). "Wandering minds: The default network and stimulus-independent thought." *Science 315* (5810): 393-95. doi: 10.1126/science.1131295.
- MEYER, D. E., EVANS, J. E., Lauber, E. J., RUBINSTEIN, J., GMEINDL, L., JUNCK, L. e KOEPPE, R. A. (1997). "Activation of brain mechanisms for executive mental processes in cognitive task switching." *Journal of Cognitive Neuroscience*, vol. 9.

- MILGRAM, Stanley. (1963). "Behavioral study of obedience." *Journal of Abnormal and Social Psychology 67* (4): 371-78. doi: 10.1037/h0040525.
- MORGAN, G. A., HARMON, R. J. e MASLIN-COLE, C. A. (1990). "Mastery motivation: Definition and measurement." *Early Education and Development 1* (5): 318-39.
- PINK, Daniel. (2010). *Motivação 3.0: Os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- PROVINE, Robert. (2001). Laughter: A Scientific Investigation. Nova York: Penguin.
- ROEDIGER, Henry e FINN, Bridgid. "Getting it wrong: Surprising tips on how to learn." *Scientific American*, October 20, 2009. http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=getting-it-wrong.
- SCHWARTZ, Barry. (2005). *The Paradox of Choice: Why More Is Less.* Nova York: Harper Perennial.
- SENAY, Ibrahim, ALBARRACÍN, Dolores e NOGUCHI, Kenji. (2010). "Motivating goal-directed behavior through introspective self-talk: The role of the interrogative form of simple future tense." *Psychological Science* 21 (4): 499-504.
- SHADMEHR, Reza e HOLCOMB, Henry H. (1997). "Neural correlates of memory motor consolidation." *Science* 277 (5327): 821-25. doi: 10.1126/science.277.5327.821.
- SHUTE, Valerie. (2007). *Focus on Formative Feedback*. http://www.ets.org/Media/Research/pdf/RR-07-11.pdf.
- SINGER, T., SEYMOUR, B., O'DOHERTY, J., KAUBE, H., DOLAN, R. J. e FRITH, C. (2004). "Empathy for pain involves the affective but not sensory component of pain." *Science* 303 (5661): 1157-62. doi: 10.1126/science.1093535.
- SIYANG, Luo, ZHENHAO, Shi, XIANGYU, Zuo e SHIHUI, Han. (2012). "Reminder of death modulates anterior cingulate responses to the suffering of others." Apresentado na conferência da Organização para o Mapeamento do Cérebro Humano.
- STEPHENS, Greg, SILBERT, L. e HASSON, U. (2010). "Speaker-listener neural coupling underlies successful communication." *Proceedings of the National Academy of Sciences*. doi: 10.1073/pnas.1008662107.
- TEIXEIRA, Thales, WEDEL, Michel e PIETERS, Rik. (2012). "Emotion-

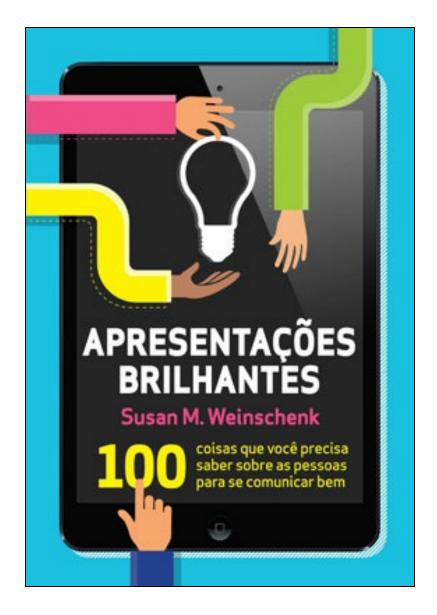
- induced engagement in internet video advertisements." *Journal of Marketing Research* 49 (2): 144-59. doi: 10.1509/jmr.10.0207.
- THIBODEAU, P. H. e BORODITSKY, L. (2011). "Metaphors we think with: The role of metaphor in reasoning." *PLoS ONE 6* (2): e16782. doi:10.1371/journal.pone.0016782.
- TWAIN, Mark. As aventuras de Tom Sawyer.
- VAN BOVEN, L., CAMPBELL, M. e GILOVICH, T. (2010). "Stigmatizing materialism: On stereotypes and impressions of materialistic and experiential pursuits." *Personality and Social Psychology Bulletin 36* (4): 551-63. doi: 10.1177/014616721036279.
- VOHS, Kathleen D., MEAD, Nicole e GOODE, Miranda. (2006). "The psychological consequences of money." *Science 314* (5802): 1154-56. doi: 10.1126/science.1132491.
- WALTON, Gregory M., COHEN, Geoffrey, CWIR, David e SPENCER, Steven. (2012). "Mere belonging: The power of social connections." *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (3): 513-32. doi: 10.1037/a0025731.
- WANSINK, Brian, KENT, Robert e HOCH, Stephen. (1998). "An anchoring and adjustment model of purchase quantity decisions." *Journal of Marketing Research* 35 (1): 71-81.
- WILLIAMS, L. E. e BARGH, John. (2008). "Experiencing physical warmth promotes interpersonal warmth." *Science* 322 (5901): 606-7. doi: 10.1126/science.1162548.
- WILSON, Timothy D. (2011). Redirect: The Surprising New Science of Psychological Change. Nova York: Little, Brown and Company.
- _____. (2004). Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- WILTERMUTH, Scott e HEATH, C. (2009). "Synchrony and cooperation." *Psychological Science 20* (1): 1-5. doi: 10.1111/j.1467-9280.2008.02253.x.
- WORCHEL, Stephen, LEE, Jerry e ADEWOLE, Akanbi. (1975). "Effects of supply and demand on ratings of object value." *Journal of Personality and Social Psychology* 32 (5): 906-14.
- WROSCH, C. e HECKHAUSEN, J. (2002). "Perceived control of life regrets: Good for young and bad for old adults." *Psychology and Aging 17* (2): 340-50.

ZAK, Paul. (2012). *The Moral Molecule: The Source of Love and Prosperity*. Nova York: Dutton.

Sobre a autora

Susan M. Weinschenk é doutora em psicologia e tem mais de 30 anos de experiência em ciência comportamental. É conhecida por aplicar princípios da neuropsicologia e do funcionamento do cérebro ao mundo do trabalho. Susan é consultora de grandes corporações, startups, instituições de educação, ONGs e agências do governo dos Estados Unidos. Palestrante bastante requisitada, é autora, entre outros livros, de *Apresentações brilhantes*, lançado pela Editora Sextante.

CONHEÇA OUTRO TÍTULO DA AUTORA



APRESENTAÇÕES BRILHANTES

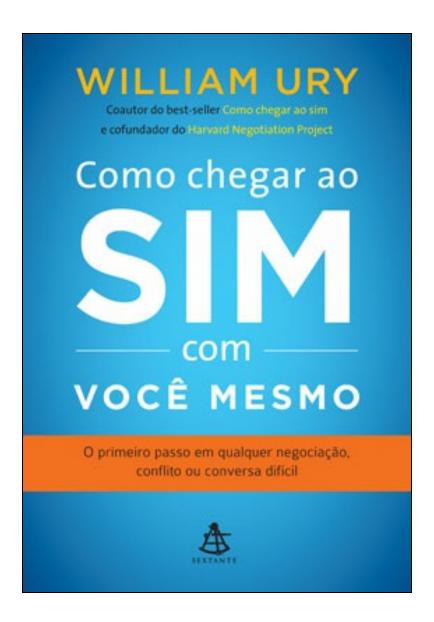
Susan Weinschenk, doutora em psicologia e consultora de grandes empresas, desvenda a ciência por trás das apresentações bem-sucedidas e mostra que todo mundo é capaz de se comunicar melhor.

Com uma abordagem inovadora, a autora revela o que você precisa saber sobre a maneira como as pessoas ouvem, decidem e reagem para que consiga cativar o público e transmitir sua mensagem.

Em capítulos curtos e objetivos, a autora reúne 100 dicas fundamentais para ajudá-lo a se tornar um palestrante melhor. E deixa claro que o segredo de uma apresentação bem-sucedida não está no que você fala, mas no que os outros ouvem e entendem.

Não importa se você é um palestrante iniciante ou experiente, se deve se apresentar para pequenas ou grandes plateias; este livro vai levá-lo a aprimorar aspectos fundamentais, como postura corporal, tom de voz, gestos, contato visual, aparência, materiais utilizados e, sobretudo, a forma de organizar e repassar informações.

CONHEÇA OUTROS TÍTULOS DA EDITORA SEXTANTE



Como chegar ao sim com você mesmo William Ury

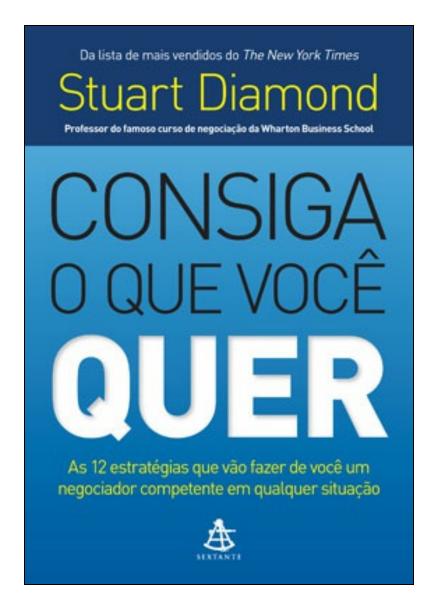
William Ury, coautor do clássico *Como chegar ao sim*, já ensinou milhares de indivíduos a se tornarem negociadores mais habilidosos. Ao longo dos anos, ele descobriu que o maior obstáculo a acordos bem-sucedidos e

relacionamentos satisfatórios não é a outra parte, por mais difícil que a pessoa possa ser.

Neste livro, Ury tira proveito de sua experiência pessoal e profissional em mediar conflitos pelo mundo e apresenta um método prático para ajudá-lo a chegar ao sim primeiro com você mesmo, melhorando drasticamente sua capacidade de chegar ao sim com os outros.

Ele conta como foi atuar na negociação entre o empresário Abilio Diniz e a holding que controlava o Grupo Pão de Açúcar, influenciar o ex-presidente venezuelano Hugo Chávez na grave crise política com a oposição e negociar um acordo de paz entre líderes guerrilheiros e o governante de um país assolado pela morte de milhares de inocentes.

Este livro é um guia essencial para obter a satisfação interior que irá tornar sua vida melhor, seus relacionamentos mais saudáveis, sua família mais feliz, seu trabalho mais produtivo e o mundo um lugar mais pacífico.



Consiga o que você quer Stuart Diamond

Considerado o melhor livro para a sua carreira pelo *The Wall Street Journal, Consiga o que você quer* apresenta um estilo de negociação inovador que foi adotado pelo Google para treinar seus funcionários no mundo inteiro.

Esse livro mostra que descobrir e valorizar as emoções e as percepções da outra parte é bem mais vantajoso do que o uso do poder e da lógica, tão incentivado pela sabedoria convencional.

De forma direta e acessível, o professor Stuart Diamond ensina as estratégias de seu prestigiado curso de negociação da Wharton Business School, o mais concorrido da instituição nos últimos anos.

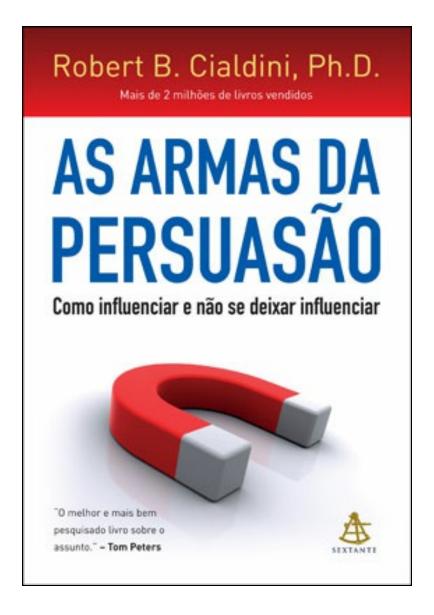
Suas ferramentas mudarão a forma como você conduz seus relacionamentos com a família, com os amigos, no trabalho, em viagens, na hora das compras, nos negócios, em assuntos públicos, etc.

O autor mostra que o fundamental é tentar compreender o que se passa na cabeça do outro e que nem tudo diz respeito a dinheiro: bens intangíveis, como valorizar as pessoas, podem trazer muito mais resultados.

Ele defende também que o uso do poder não deve ser estimulado, pois frequentemente provoca retaliação e prejudica as relações, e que às vezes faz mais sentido perder hoje para conseguir mais amanhã.

Em mais de 400 relatos, pessoas comuns contam como melhoraram sua vida obtendo um aumento de salário, fechando um ótimo contrato, habituando seus filhos a fazerem o dever de casa, entre outras coisas.

As técnicas deste livro funcionaram para todas elas. E funcionarão para você também.



As armas da persuasão Robert B. Cialdini

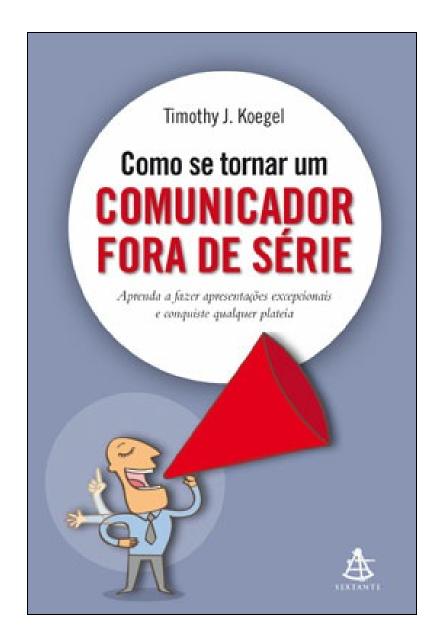
Nossa capacidade de processar informações não dá mais conta da abundância de mudanças, escolhas e desafios típica da vida moderna. Isso nos obriga a abrir mão de uma análise cuidadosa de todos os prós e contras envolvidos numa tomada de decisão, recorrendo a uma generalização – uma abordagem de atalho com base em um único dado.

Essa informação isolada nos permite agir quase sempre de maneira

apropriada, fazendo uso de uma quantidade limitada de reflexão e tempo. No entanto, pode ser explorada e transformada em uma arma por aqueles que sabem influenciar os outros a agir como lhes convém.

Nesse livro, Robert B. Cialdini explica como funciona o mecanismo da persuasão, quais fatores psicológicos influenciam nosso comportamento e o que podemos fazer para nos defender dos profissionais que se especializaram em se aproveitar de nossas reações impensadas.

Em cada capítulo, as seis armas de influência que governam nossa conduta – reciprocidade, compromisso e coerência, aprovação social, afeição, autoridade e escassez – são analisadas de forma minuciosa e clara. Por meio de exemplos reais e esclarecedores, o autor explica quais são as circunstâncias em que ficamos mais vulneráveis aos aproveitadores, como podemos reconhecer que estamos sendo persuadidos a agir contra nossos interesses e como decidir por conta própria.

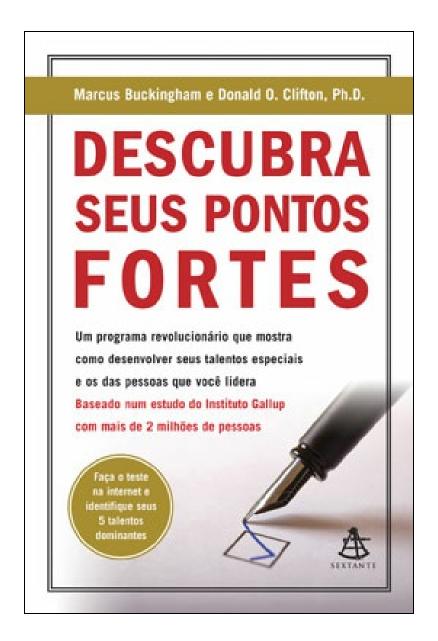


Como se tornar um comunicador fora de série *Timothy J. Koegel*

Fazer apresentações às vezes parece um pesadelo. É um dos maiores desafios que enfrentamos em nossas carreiras. E, num mercado cada vez mais competitivo, é fundamental que sejamos capazes de nos apresentar de maneira excepcional, pois habilidades de comunicação fracas ou medianas podem representar um grande prejuízo para as empresas todos os anos.

Há quem pregue que o talento para falar em público é inato, um dom: ou você tem ou não tem. Mas Tim Koegel não acredita nisso. Para ele, é perfeitamente possível que qualquer um se torne um grande orador – desde que esteja disposto a treinar e se desenvolver. Se pensarmos bem, fazemos isso o tempo todo. Quantas vezes você precisou falar ao telefone com seu chefe ou com um cliente? Por quantas entrevistas de emprego já passou? E, diariamente, quantas conversas tem com amigos ou colegas de trabalho?

Em *Como se tornar um comunicador fora de série*, Tim Koegel apresenta as habilidades, técnicas e estratégias básicas necessárias para você expor suas ideias e a si mesmo em um nível excepcional, para qualquer público, em todos os tipos de evento. Independentemente do cargo que ocupe e do seu nível de experiência, você verá que é possível – e até mesmo fácil – melhorar e se tornar um comunicador fora de série.



Descubra seus pontos fortes Marcus Buckingham e Donald O. Clifton

Baseado em pesquisas feitas pelo Instituto Gallup com mais de 2 milhões de pessoas, *Descubra seus pontos fortes* muda nossa maneira de pensar sobre o aprimoramento de nosso desempenho profissional.

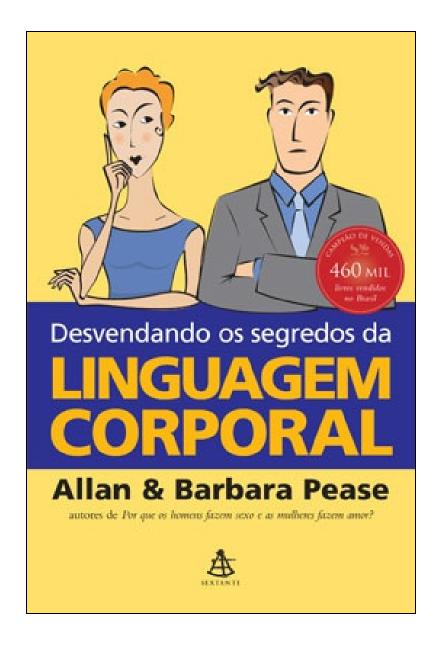
Marcus Buckingham e Donald O. Clifton descobriram que a maioria das empresas dá pouca ou nenhuma atenção aos pontos fortes de seus

funcionários. Preferem investir tempo e dinheiro na tarefa ingrata de corrigir suas fraquezas, achando que desse modo as pessoas atingirão a excelência.

Por outro lado, a pesquisa revelou que os profissionais bem-sucedidos compartilham um segredo simples mas poderoso: usam suas energias para aprimorar aquilo que fazem melhor, deixando seus pontos fracos em segundo plano. E, assim, tornam-se cada vez mais competentes, produtivos e felizes.

Para ajudar você a descobrir quais são e como aprimorar seus talentos e de seus colaboradores, esse livro traz um programa completo em torno do teste *Descubra a Fonte de seus Pontos Fortes*, que você também poderá fazer pela internet para descobrir seus cinco talentos dominantes.

Investindo 25 anos e muitos milhões de dólares, o Gallup preparou esse teste com o objetivo de classificar o potencial humano em 34 áreas de atuação e produzir resultados mensuráveis que vão fazer você se conhecer melhor e desenvolver suas habilidades.



Desvendando os segredos da linguagem corporal Allan e Barbara Pease

Não seria fantástico se fôssemos capazes de ler a mente das pessoas? Em *Desvendando os segredos da linguagem corporal*, Allan e Barbara Pease nos mostram que não é preciso ter poderes mágicos para decifrar a verdadeira intenção por trás de sorrisos, gestos e expressões faciais. Basta aprender a interpretar corretamente a linguagem do corpo, identificando os sinais que

demonstram abertura, desprezo, atração, indiferença, mentira e muito mais.

Baseados em modernas pesquisas científicas, os autores nos ensinam a ler nas entrelinhas e a detectar as contradições entre as palavras e os gestos das outras pessoas, assim como a controlar os movimentos do nosso próprio corpo e usá-los para conseguir o que desejamos.

Esse é um livro esclarecedor, capaz de aumentar nossa capacidade de comunicação e de transformar completamente as nossas relações tanto profissionais quanto pessoais. Você vai aprender os segredos para causar uma boa primeira impressão e para se sair bem em entrevistas, negociações e encontros amorosos.

Ao terminar a leitura desse guia, você se sentirá como alguém que passou a vida inteira tateando dentro de um quarto escuro e, de repente, uma luz se acendeu e você passou a ver – e entender – tudo claramente.

CONHEÇA OS CLÁSSICOS DA EDITORA SEXTANTE

1.000 lugares para conhecer antes de morrer, de Patricia Schultz

A História – A Bíblia contada como uma só história do começo ao fim, de The Zondervan Corporation

A última grande lição, de Mitch Albom

As 25 leis bíblicas do sucesso, de William Douglas e Rubens Teixeira

Conversando com os espíritos e Espíritos entre nós, de James Van Praagh

Por que os homens fazem sexo e as mulheres fazem amor?, de Allan e Barbara Pease

Enquanto o amor não vem, de Iyanla Vanzant

Faça o que tem de ser feito, de Bob Nelson

Fora de série – Outliers, de Malcolm Gladwell

Jesus, o maior psicólogo que já existiu, de Mark W. Baker

Mantenha o seu cérebro vivo, de Laurence Katz e Manning Rubin

Mil dias em Veneza, de Marlena de Blasi

Muitas vidas, muitos mestres, de Brian Weiss

Não tenha medo de ser chefe, de Bruce Tulgan

Nunca desista de seus sonhos e Pais brilhantes, professores fascinantes, de Augusto Cury

O monge e o executivo, de James C. Hunter

O poder do Agora, de Eckhart Tolle

O que toda mulher inteligente deve saber, de Steven Carter e Julia Sokol

Os segredos da mente milionária, de T. Harv Eker

Por que os homens amam as mulheres poderosas?, de Sherry Argov

Salomão, o homem mais rico que já existiu, de Steven K. Scott Transformando suor em ouro, de Bernardinho

INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

Para saber mais sobre os títulos e autores da EDITORA SEXTANTE, visite o site www.sextante.com.br
e curta as nossas redes sociais.

Além de informações sobre os próximos lançamentos, você terá acesso a conteúdos exclusivos e poderá participar de promoções e sorteios.



www.sextante.com.br



facebook.com/esextante



twitter.com/sextante



instagram.com/editorasextante



skoob.com.br/sextante

Se quiser receber informações por e-mail, basta se cadastrar diretamente no nosso site ou enviar uma mensagem para atendimento@sextante.com.br

Editora Sextante

Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244

E-mail: atendimento@sextante.com.br



CAPÍTULO 1: OS SETE IMPULSOS

Os sete impulsos da motivação

Manipulador?

CAPÍTULO 2: NECESSIDADE DE PERTENCIMENTO

Quando se sentem conectadas, as pessoas trabalham com mais afinco

Use substantivos, e não verbos

Aproveite o poder da opinião dos outros

Certifique-se de que a pessoa certa faça o pedido

Crie uma dívida

Induza as pessoas a dizerem não

Use a imitação

Imite a linguagem corporal para criar consonância

As pessoas imitarão os seus sentimentos

Seja viral

A ciência do vínculo

Como fazer com que as pessoas confiem em você

Sincronizando o cérebro dos falantes com o dos ouvintes

Quando a competição funciona e quando não funciona

As pessoas seguem os líderes

O que você diz com as mãos?

Seu rosto e seus olhos também falam

Você comunica significado com seu tom de voz

O hábito faz o monge

Como se tornar o líder em poucos segundos

CAPÍTULO 3: HÁBITOS

A ciência dos hábitos

Como os hábitos são formados

Como envolver intencionalmente o inconsciente

Como criar um novo hábito em menos de uma semana

CAPÍTULO 4: O PODER DAS HISTÓRIAS

Eu sinto a sua dor (literalmente!)

Nossas histórias interiores conduzem nosso comportamento

Como ativar uma persona

A estratégia da "fenda"

A estratégia de "ancoragem na persona"

Comece pequeno

Contando a todos

Escrever aumenta o comprometimento

Induza uma nova história

CAPÍTULO 5: RECOMPENSAS E PUNIÇÕES

Levando as pessoas a fazer algo automaticamente

O que os cassinos já sabem

Escolha entre cinco esquemas básicos de reforço

Reforço contínuo: como convencer alguém a fazer algo novo

Ritmo variável: como manter as pessoas repetindo o comportamento

Intervalo variável: como estabilizar um comportamento

Ritmo fixo: como consequir uma explosão do comportamento

Por que um esquema de intervalo fixo não é tão eficaz

Recompensando os pequenos passos

Escolhendo a recompensa certa

Quando oferecer a recompensa

Reforço negativo

<u>Punição</u>

CAPÍTULO 6: INSTINTOS

Medo, atenção e memória

Medo de doenças e da morte

Medo da perda

As quantidades são limitadas

Quando as pessoas preferem marcas que já conhecem

Somos fanáticos por controle

Segurança e participação

Novo e melhorado!

Faça todo mundo querer cada vez mais

Novidade e dopamina

Comida e sexo

CAPÍTULO 7: DESEJO DE MAESTRIA

A maestria supera as recompensas

Faça as pessoas se sentirem especiais

O desafio motiva

Autonomia estimula maestria

Quando lutar é positivo

Dê feedback para manter a motivação

Siga o fluxo

CAPÍTULO 8: TRUQUES DA MENTE

Seu cérebro preguiçoso

Procurando a culpa

<u>Use histórias coerentes</u>

O poder da pré-ativação

Mensagens de morte

Ancoragem: quando um número não é apenas um número

Familiaridade gera satisfação

Dificulte a leitura

Embalado no status quo

Provoque desconforto

Almejando a certeza

Não faça as pessoas pensarem demais, ou por tempo demais

Para soar profundo, use todas as rimas do mundo

Nomes simples são melhores

Como fazer com que as pessoas se lembrem de algo

Os esquemas em sua cabeça

Palavras que podem mudar tudo

Metáforas que têm o poder de mudar nossa maneira de pensar

Aproveite o momento

Tempo é dinheiro

As pessoas dão mais valor à experiência do que aos objetos

Mentes que divagam

Faça as pessoas pararem de pensar

O poder do arrependimento: Eu deveria, eu poderia...

Levantando pesos pesados

CAPÍTULO 9: ESTUDOS DE CASO: USANDO IMPULSOS E ESTRATÉGIAS NA VIDA REAL

Levando alguém a doar dinheiro

Levando alguém a tomar a iniciativa

Levando alguém a contratá-lo

Levando alquém a aceitar uma oferta de emprego

Levando alquém a contratá-lo como fornecedor de serviços ou produtos

Levando as crianças a praticar música

Levando o cliente a se tornar um divulgador

Levando as pessoas a votar

Levando as pessoas a adotar um estilo de vida mais saudável

Levando as pessoas a usar listas de verificação

Levando as pessoas a adotar a reciclagem

Levando os clientes a se envolver ativamente

Levando as pessoas a enxergar o outro lado

CAPÍTULO 10: A LISTA DE ESTRATÉGIAS

Necessidade de pertencimento

Hábitos

O poder das histórias

Recompensas e punições

<u>Instintos</u>

Desejo de maestria

<u>Truques da mente</u>

Referências bibliográficas

Sobre a autora

Conheça outro título da autora

Conheça outros títulos da Editora Sextante

Conheça os clássicos da Editora Sextante

Informações sobre a Sextante