

NOAH GOLDSTEIN, STEVE MARTIN e ROBERT CIALDINI

«Surpreendente, provocador, divertido.»
Tim Hartford, autor de *O Economista Disfarçado*

O

PEQUENO
LIVRO DO

SIM

COMO GANHAR AMIGOS,
AUMENTAR A AUTOCONFIANÇA
E PERSUADIR OS OUTROS

ÍNDICE

PREFÁCIO	9
1 DAR	13
2 TROCAR	17
3 PRESENTEAR	23
4 COOPERAR	29
5 PARAR	35
6 TRANSIGIR	41
7 SABER	45
8 ADMITIR	49
9 PEDIR	53
10 CONVERSAR	59
11 HUMANIZAR	65
12 GOSTAR	69
13 ELOGIAR	75
14 ROTULAR	81

15 RACIONALIZAR	87
16 COMPROMETER-SE	93
17 IMPLEMENTAR	99
18 COMPARAR	105
19 SEGUIR	111
20 PERDER	117
21 TERMINAR	121
A CIÊNCIA DA PERSUASÃO	125

PREFÁCIO

Segundo John Lennon, o momento em que se apaixonou por Yoko Ono ocorreu numa instalação da sua obra na Indica Art Gallery, em Londres, em novembro de 1966. Entre as peças expostas, havia uma em particular que se destacava. Para a ver, os visitantes tinham de subir uma escada mal iluminada e periclitante. No topo, havia instruções para se espreitar por uma lente para uma pequena zona do teto, onde se lia uma única palavra em letras quase impercetíveis.

A palavra era pequena e simples, mas John Lennon ficou tão abalado, que começou a enamorar-se da mulher que estava por trás daquilo tudo. Para ele, o poder curativo da palavra era impactante, particularmente no contexto de um mundo instável e perigoso.

A palavra não era «amor», como pensa a maioria das pessoas. Antes pelo contrário, era uma palavra que leva ao amor e que decorre do amor, porventura muito mais alcançável dentro do amplo leque de interações sociais com que todos nos deparamos.

A palavra era «SIM».

Todos sabemos reconhecer o enorme impacto que o «sim» pode ter. O «sim» permite que se desenvolvam relacionamentos. Constitui encorajamento para aprender e desbravar.

Pode significar luz verde para projetos, oportunidades confirmadas. O «sim» dá-nos autorização. Serve ainda a mais básica das motivações humanas — a de nos ligarmos aos outros.

No entanto, também conhecemos bem a frustração de ouvir um «não». A palavra «sim» pode ser simples, mas não devemos ser ingénuos ao ponto de crer que a obtemos facilmente dos outros. Pelo menos, sem antes conhecermos certos aspetos do processo de persuasão.

O Pequeno Livro do Sim contém 21 capítulos breves — cada qual demora cinco ou dez minutos do nosso tempo —, com uma série de estratégias de persuasão eficazes, cada uma delas comprovada no aumento das hipóteses de concordância e «sim» a um pedido nosso. Pode vir de um colega, sócio, diretor, amigo, até de um estranho. As lições deste livro podem servir para lidar com uma variedade de desafios diários de persuasão com que poderá deparar-se, como, por exemplo, reparar um relacionamento que azedou, pedir um aumento de ordenado, convencer alguém no *Twitter* a considerar o seu ponto de vista, pedir ajuda a um vizinho ou familiar, convencer um amigo hesitante a agir, compor a sua rede social.

A persuasão não é magia. Embora possa haver pessoas que parecem ter nascido com a capacidade natural de influenciar os outros, não significa que nós, esses outros, tenhamos de nos conformar com o facto de nunca vermos ideias e pedidos nossos aceites. Há décadas que os investigadores da persuasão estudam os princípios e as estratégias que se revelam universalmente eficazes a influenciar os outros. Sendo nós

cientistas da persuasão de renome mundial, só apresentamos ideias e princípios que têm sido comprovados cientificamente como capazes de aumentar as hipóteses de o leitor ser persuasivo. Falaremos, neste livro, de uma variedade de princípios e mostraremos como pode servir-se deles de maneira eficaz e ética. Por exemplo, no capítulo 13, «Elogiar», descrevemos as melhores abordagens para lidar com um colega de trabalho difícil; no capítulo 18, «Comparar», facultamos incursões às melhores maneiras de negociar com maior eficácia. Cada um dos 21 breves e profundos capítulos mostra como aplicar os princípios da persuasão numa variedade de formas para ganhar mais amigos, influenciar os indecisos, aumentar a autoconfiança e mudar a perspectiva alheia de nós. Quer decida entrar e sair do livro ou o leia de uma ponta à outra, estamos confiantes de que aprenderá muitas coisas que podem resultar na palavra «sim» com maior frequência, quer na vida pessoal quer profissional.

Uma advertência: conseguir um «sim» uma vez não significa que, no futuro, o consiga da mesma pessoa. Quem sentir que foi enganado, coagido ou manipulado em relação ao «sim» provavelmente reagirá com o extremo oposto em interações subsequentes. Por conseguinte, para atingir o objetivo do sucesso persuasivo continuado, é necessário empregar estas técnicas e métodos de modo responsável. Saber como chegar ao «sim» é um instrumento poderoso — este livro serve apenas de iniciação.

Não vamos alegar que a famosa canção de John Lennon, *All You Need Is Love*, se deveria intitular *All You Need Is Yes*, mas

afirmamos que, se compreender e empregar as técnicas deste livro de modo refletido e responsável, começará a ouvir «sim» muito mais vezes. Na vida profissional e na vida pessoal.

1

DAR

*Dar aos outros é o primeiro passo
para obtermos o que queremos*

A investigação demonstra há muito quão valioso é um espírito generoso. Depois de darmos prendas, favores, informações e ajuda a outrem, regra geral, gostam mais de nós, sentimo-nos mais apreciados e, segundo a investigação evolucionária, até podemos gozar de mais saúde física e bem-estar.

O ato de dar é central à condição humana e tem particular relevância no que toca ao ato da persuasão por um simples motivo: quem recebeu ajuda estará, no geral, mais propenso a ajudar em troca, se quem deu precisar de ajuda no futuro. É um conceito que decorre da *norma da reciprocidade*: a regra social que demonstra a disposição de retribuir o comportamento que se recebeu quando necessitado.

Todas as sociedades humanas instilam esta poderosa regra social nos seus membros desde tenra idade. Decerto terá sido ensinado pelos seus pais a «tratar os outros como gostarias que te tratassem». Os seus avós terão instruído os seus pais do mesmo modo. Isto por uma razão simples mas profunda. A regra da reciprocidade geralmente confere mais

vantagem a todos os envolvidos, pois incentiva a troca de recursos. O resultado é uma maior cooperação, eficácia acrescida e relacionamentos mutuamente benéficos e mais duradouros.

Pense assim. O vizinho que o convida para a festa faz isso sabendo que aumenta as hipóteses de ser convidado para uma das suas festas futuras. Aumenta assim também o potencial para uma relação duradoura e de valor. Um colega pode sentir que, se atender ao pedido de ajuda num dos projetos (com conselhos, recursos ou informações fulcrais), quem lha pediu estará mais disposto a ajudar num futuro projeto seu. Pode parecer cínico que as pessoas pensem realmente em si próprias quando oferecem ajuda às outras — e tal pode verificar-se nalgumas pessoas, é certo. Mas não é essa a questão. Se der de forma aberta e livre, o princípio da reciprocidade atuará por si só.

Repare que é o ato de dar ajuda, presentes e recursos aos outros *primeiro* que aciona o princípio da reciprocidade. O ato de dar proativamente provoca nos outros uma obrigação social de retribuir. Por isso, no contexto desta obrigação social, as pessoas ficam mais inclinadas a responder com um «sim» a um pedido de alguém para com quem estejam em dívida. São as obrigações sociais que sentimos para com os outros, mais do que qualquer decisão consciente da nossa parte, que costumam resultar na nossa disposição de dizer «sim».

Os peritos em marketing reconhecem que, embora uma amostra grátis ou o período experimental de uma nova *app* não convençam toda a gente a comprar, haverá gente

suficiente convencida a fazê-lo, e isso mais do que compensa o custo inicial desse «presente». As instituições de caridade sabem que incluir um presente especial num apelo — por exemplo, um sortido de bilhetes-postais — pode persuadir mais gente a fazer um donativo. As taxas de donativos para a associação dos veteranos incapacitados americanos quase duplicaram, quando incluíram uma folha de etiquetas personalizadas com a morada nas cartas que solicitavam ajuda financeira.

Não significa que dar aos outros garanta retorno no investimento, especialmente se a oferta inicial tiver sido claramente concebida para ser um truque. Se um estranho o abordar na rua e lhe oferecer dinheiro, não é provável que aceite. É muito mais provável que reconheça a vigiarice que de facto será.

Porém, quando se dá com consideração e com um elemento de personalização, não há dúvida das vantagens persuasivas de ser um ajudante e um doador recetivo. No contexto de um mundo cada vez mais despersonalizado e sobrecarregado de informações, até níveis relativamente baixos de personalização podem ser úteis. O psicólogo Randy Garner apurou que conseguia duplicar a quantidade de pessoas que preenchem inquéritos se acompanhasse o envio do pedido com uma breve mensagem manuscrita num *post-it* com o nome delas. Há uma razão para abriremos invariavelmente a carta do remetente que se deu ao trabalho de escrever à mão o nosso nome e morada no envelope. Ao invés da maioria das comunicações que nos chegam à caixa

de correio a competir por atenção (e, no caso das faturas, por dinheiro), uma carta manuscrita destaca-se porque alguém lhe dedicou tempo e se deu ao trabalho de a personalizar. Assim, pode encorajá-lo a dedicar também esse tempo e a dar-se ao trabalho de responder.

A persuasão de outrem com a regra da reciprocidade dá origem a uma verdade. Quem fornece ajuda, assistência e apoio primeiro, quem o faz de maneiras aparentemente incondicionais e personalizadas, geralmente destaca-se como mais persuasivo no emprego, junto dos amigos e nas redes sociais.

Não duvide: os persuasores mais eficazes não são aqueles que perguntam a si mesmos «Quem me poderá ajudar?», mas, sim, quem pergunta «A quem poderei ajudar primeiro?».

DAR



Pense em alguém a quem queira persuadir ou de quem quer alguma coisa. O que poderá fazer ou proporcionar para ajudar primeiro?



Pense em maneiras de tornar os seus pedidos mais personalizados: escrever bilhetes à mão ou telefonar, ao invés de usar correio eletrónico?



Cultive o hábito de perguntar «A quem poderei ajudar?», em vez de «Quem me poderá ajudar?».

2

TROCAR

*Fomentar uma cultura de troca em seu redor significa
que toda a gente sai a ganhar — incluindo o leitor!*

Já reparou que, se uma pessoa simpática o deixar passar à frente numa fila de trânsito, há boas hipóteses de fazer o mesmo favor a outro condutor pouco tempo depois? Não será sempre, claro. O sentido de oportunidade é fulcral. Se passarem mais do que uns segundos entre ser o beneficiário de uma boa ação no trânsito e a oportunidade de reproduzir o mesmo gesto, as probabilidades diminuem de forma acentuada.

Independentemente de o fazer, é uma ocorrência comum o suficiente para ser uma regra social bem aceite. De certo modo, parecida com a regra social da reciprocidade. Dizemos parecida porque, em rigor, não são a mesma coisa. O colega de trabalho que investe mais tempo e recursos para o ajudar num determinado projeto tem a expectativa, em certo grau, pelo menos, de que lhe venha a retribuir o favor e que faça o mesmo por ele no futuro. Do mesmo modo, um vizinho que, na sua ausência, tenha mais atenção ao seu apartamento ou casa, pode esperar um serviço de boa vizinhança comparável da próxima vez que se ausentar.

Porém, quando um automobilista atencioso o deixa entrar na fila, é difícil retribuir, dado que ele agora se encontra atrás de si. Todavia, não significa que esta boa ação fique sem recompensa. Além de dizer «obrigado» quando se entreolharem, ou de acenar pelo espelho retrovisor, haverá maior probabilidade de passar agora esse favor a outra pessoa. À falta de oportunidade de retribuir, fazemos uma espécie de «passa ao outro e não ao mesmo» de *favores em cadeia*. É um conceito que não traz apenas vantagens para a fluidez do trânsito; pode ajudar a fortalecer relações e a criar estratégias de persuasão mais bem-sucedidas também — com mais-valias para todos os envolvidos.

Vejamos, por exemplo, a investigação conduzida por uma grande empresa de telecomunicações, que aferiu a quantidade de favores que os colegas no escritório faziam uns aos outros. Os investigadores também registaram o efeito que esta ajuda tinha no estatuto social de quem ajudava. Não ficará admirado por saber que esses colegas, mais generosos com tempo e auxílio, eram mais apreciados pelos outros, mais simpáticos também. Ora, era habitual considerar essas pessoas menos produtivas do que outras. A disposição para ajudar os outros tem um preço: menos tempo para a prossecução dos próprios objetivos.

Felizmente, os investigadores identificaram uma abordagem, preferida por um grupo de colaboradores, que parecia capaz de ajudar colegas e aumentar o estatuto social, e ambas as coisas sem detrimento da prossecução dos próprios

objetivos. Como? Tinham tendências sobrenaturais? Certamente que não.

Limitaram-se a assinalar que a ajuda facultada a outros fazia parte de um processo natural de troca. Depois de lhes agradecerem pela assistência, respondiam frequentemente, por exemplo, «É como se faz por aqui» ou «Se fosse ao contrário, de certeza que farias o mesmo por mim». Também teriam menos tendência para dizer coisas como «Na boa», «Gosto de ajudar» ou «Esquece lá isso».

Certamente que, depois de lhes agradecerem, jamais diriam «Ficas a dever-me uma!».

Nos termos que os investigadores empregam, essas pessoas *trataram da troca* e criaram uma rede de colegas mais dispostos a fazer o mesmo. A troca traduz-se no processo de dar e receber entre pessoas de maneira a que todos saiam a ganhar. As parcerias fortalecem-se, as comunidades ganham coesão, as culturas ficam mais confiantes e salutares.

Ser catalisador da troca não se deve limitar ao local de trabalho. Os sociólogos analisam os padrões mais produtivos de troca entre famílias e amigos. Em quase todos os casos, os ambientes mais felizes e sadios são aqueles em que a troca entre indivíduos é proporcional ou igual. Nas circunstâncias em que este tipo de assistência é desproporcionadamente prestado por uma ou duas pessoas, os níveis de insatisfação, descontentamento e desconfiança podem rapidamente tornar-se na norma. São várias as razões para isso. Por vezes, quem ajuda simplesmente não permite que lhe retribuam o favor. Por vezes, mesmo que apreciem a ajuda,

não se sentem capazes de a pedir. Talvez quem recebe ajuda sinta que nunca conseguirá cumprir os altos padrões estabelecidos por quem ajudou. Noutros casos, quem recebe apenas explora quem dá. Deixa de ser beneficiário e passa a ser apenas aproveitador.

Claro que a melhor maneira de gerir a troca depende do contexto. Se tiver um objetivo de trabalho que implique a ajuda de outrem, assinalar que a sua ajuda anterior se deu no espírito da reciprocidade pode ser acertado. Partindo do princípio de que a sua ajuda foi autêntica e não apenas um intuito de coação, pode bastar dizer amigavelmente «Gostaria mesmo que me ajudasses». Se o objetivo for mais amplo e menos dependente do calendário, como, por exemplo, encorajar colaboração ou informação, talvez possa pedir ao beneficiário agradecido pela sua ajuda que «passe ao outro e não ao mesmo». Pergunte se pode indicar a alguém conhecido que contacte essa primeira pessoa ou sugira um colega ou amigo necessitado de alguma coisa. Talvez tenham informações ou perspetivas úteis que ajudem um colega noutra departamento ou um amigo mútuo.

Então, e os aproveitadores? Esses indivíduos demasiado dispostos a lucrar com a boa vontade dos outros, sem pensarem sequer nas duas vias que definem a troca? A sugestão é que, em vez de pedir ajuda a aproveitadores, peça conselhos. Quando pedimos conselhos a «aproveitadores», estamos a conferir-lhes prestígio. Sentem-se importantes e podem ficar com mais disposição para ajudar. Claro que nunca há garantias no que toca à persuasão dos outros,

mas, no geral, a maioria reage favoravelmente quando lhe pedem conselhos.

O encorajamento da retribuição e do redirecionamento da ajuda pode ser a diferença entre os objetivos ganharem ímpeto ou ficarem emperrados no proverbial engarrafamento humano.

TROCAR



Se sentir que as pessoas costumam aproveitar-se de si, será porque costuma dizer «na boa» com demasiada frequência? O que poderia dizer doutro modo?



Preste atenção quando lhe dizem «obrigado». Tenha um diário de agradecimentos, com o cuidado de reparar se o equilíbrio de dar e receber na sua vida está equiparado.



Procure maneiras de redirecionar favores. Se um colega apreciar a sua ajuda, pergunte se poderá ajudar alguém na sua equipa ou rede.

«Um livro repleto de sabedoria.»

Richard H. Thaler, coautor de *Nudge: Um Pequeno Empurrão*

Todos gostamos de ouvir um «sim». A palavra «sim» liga-nos ao mundo e transporta-nos para o futuro. Então, porque é tão difícil fazer com que os outros concordem?

Este livro contém 21 princípios que apresentam várias estratégias de persuasão eficazes, cada uma tendo dado mostras de aumentar a probabilidade de alguém concordar com o nosso pedido, seja um amigo, um colega, um sócio, um companheiro, um diretor, um familiar ou até mesmo um desconhecido. Os princípios intemporais e as lições práticas deste livro podem ser usados para abordar um sem-fim de desafios diários, desde reatar uma relação a negociar um salário melhor, convencer um amigo hesitante a agir ou construir a sua rede social e uma marca pessoal.

Repleto da sabedoria de líderes em persuasão, com conselhos certos, este pequeno livro é uma leitura essencial para *freelancers*, diretores, empresários, pais ou qualquer pessoa que deseje mais do seu mundo.

«Este livro está no top 10 dos livros de gestão que já li.»

Guy Kawasaki, autor de

A Arte da Startup, A Arte do Empreendedor e Encantamento

v o g a i s

com todas as letras

20|20 editora

ISBN 978-989-668-479-2



9 789896 684792

Desenvolvimento Pessoal