

VENDER É HUMANO

DANIEL H. PINK

VENDER É HUMANO

*Motivar mais
para persuadir melhor*

Tradução de:
Susana Silva

GESTÃO PLUS

1. SOMOS TODOS VENDEDORES

Norman Hall não devia existir. E, no entanto, ei-lo – em carne e osso e com a sua gravata-borboleta –, numa terça-feira à tarde, a explicar a duas advogadas, na sede da sua empresa de advocacia no centro de São Francisco, por que razão elas precisam de um ou dois complementos para o seu escritório.

Com um gesto teatral digno de um ilusionista, Hall começa por tirar da mala o que parece ser uma varinha mágica preta. Dobra o pulso e – *voilà!* – faz aparecer um penacho de penas escuras. E não são umas penas quaisquer, revela: «São... Penas. De Avestruz. Macho.»

Este espanador de 21,99 dólares é o melhor à venda no mercado, diz-lhes numa voz suave mas sonora. É perfeito para limpar molduras, persianas e qualquer outro objeto ou sítio com ranhuras onde o pó possa acumular-se.

Penelope Chronis, que dirige o pequeno escritório especializado em questões relacionadas com a imigração com a sócia e companheira, Elizabeth Kreher, observa-o do outro lado da secretária e abana a cabeça. Não está interessada.

Hall mostra-lhe a Escova de Cozinha #300, uma escova branca e verde de aspeto resistente.

Já têm uma.

Então, espalha sobre a secretária de Chronis alguns «panos de microfibras» e um «pano macio para desembaciar os vidros do carro e os espelhos da casa de banho.»

Não, obrigada.

Hall tem setenta e cinco anos, alguns cabelos brancos na zona das têmporas e muito poucos entre ambas. Usa uns óculos de modelo conservador e tem bigode onde, ao fim do que parecem ter sido anos de uma luta sem tréguas, os pelos grisalhos conseguiram, final-

mente, levar os castanhos de vencida. Veste calças castanho-escuras, camisa às riscas finas azuis, um pulôver também castanho de gola em bico e usa uma gravata-borboleta vermelha com um padrão de cornucópias. A julgar pela aparência, passaria bem por um professor universitário bem vestido e ligeiramente excêntrico. É um indivíduo incansável.

Sobre os joelhos, tem uma capa de pele com três argolas onde estão arquivadas duas dezenas de páginas com fotografias de produtos presas por cliques, dentro de micas de plástico transparente. «Isto é um simples tira-nódoas», diz ele a Chronis e Kreher quando vira para a página dos artigos de lavanderia. «Daqueles que basta pulverizar sobre a mancha antes de colocar a peça de roupa na máquina de lavar.» As advogadas mantêm-se impassíveis, pelo que Hall decide subir a parada: produtos desodorizantes antitraça. «Vendo mais disto do que os artigos do catálogo todos juntos», diz. «Matam as traças e eliminam o mofo, o mÍldio e os maus odores.» E custam apenas 7,49 dólares.

Não.

Quando vira a folha para mostrar a página onde está um conjunto de piaçabas e produtos de limpeza para sanitas, sorri, faz uma pausa deliberada e diz: «Estes são os meus artigos românticos.»

Nada, ainda.

Quando chega aos esfregões de aço inoxidável, arranca um estalido interessado que rapidamente se transforma na expressão murmurada de um desejo. «São maravilhosos, muito raros. São esfregões, mas com uma diferença importantíssima», refere. Cada um tem mais de vinte mil centímetros de aço inoxidável contínuo enrolado quarenta mil vezes. Vão à máquina de lavar-loiça e uma caixa com três custa apenas 15 dólares.

Vendida.

Pouco depois, chega a vez de um dos produtos mais caros do seu catálogo, uma escova eletrostática para limpar carpetes. «Vem com quatro escovas diferentes feitas de cerdas naturais e *nylon*. À medida que vai passando no chão, cria uma corrente de estática que permite apanhar grãos de açúcar e de sal num pavimento de madeira completamente liso», explica. «É a minha escolha preferida para presente de casamento.» Nova pausa meticulosamente cronometrada. «Muito melhor do que uma torradeira.»

Chronis e Kreher compram-na também.

Passados vinte minutos, Hall chega à última página do seu catálogo de fabrico artesanal e rabisca uma venda de 149,96 dólares no livro de encomendas. Entrega a Chronis uma cópia a papel químico e diz: «Espero que continuemos a ser amigos depois de ler isto.»

Conversa mais um pouco e depois agarra na capa e nas malas para se ir embora. «Muito obrigada», diz. «Amanhã, passo cá para vos deixar os artigos.»

Norman Hall é um vendedor Fuller Brush. Mais do que isso. É... O Último.

Se tem menos de quarenta anos, ou se nunca visitou os Estados Unidos da América, é provável que não conheça a figura do Vendedor Fuller Brush*. Todavia, se é um americano ou americana de uma determinada faixa etária, lembrar-se-á certamente de uma época em que ele era uma figura omnipresente. Autênticas brigadas de vendedores com as suas malas cheias de amostras de escovas percorriam os bairros residenciais da classe média, tocavam às campainhas das casas e apresentavam-se, dizendo: «Eu sou o seu Vendedor Fuller Brush». Em seguida, ofereciam como brinde uma escova pequena para limpar vegetais chamada Handy Brush e tentavam a estratégia que rapidamente ficou conhecida pela designação «abrir portas»**.

Tudo começou em 1903, quando um rapaz de dezoito anos, natural de uma zona rural da Nova Escócia, chegou a Boston disposto a singrar na vida. Conforme ele próprio se descreveu, «era um saloio que crescera demasiado depressa, desajeitado, ingênuo e praticamente analfabeto»¹ – e não tardou a ser despedido dos primeiros três empregos que arranjou. Um dos seus irmãos conseguiu arranjar-lhe um emprego como vendedor na Somerville Brush and Mop Company, e poucos dias antes de cumprir vinte anos, o jovem Alfred descobriu a sua vocação. «Tanto quanto me lembro, não tinha uma grande preparação quando comecei, nem possuía

* *Fuller Brush Man*, no original. (N. da T.)

** *A foot in the door*, no original. (N. da T.)

nenhumas habilitações especiais», disse alguns anos mais tarde a um jornalista, «mas descobri que era capaz de vender aquelas escovas»².

Ao fim de um ano de trabalho árduo como vendedor ao domicílio de artigos da Somerville, Fuller começou a sentir-se incomodado com a sua situação de trabalhador por conta de outrem e decidiu montar uma pequena oficina e fabricar as suas próprias escovas. À noite, dirigia a minúscula fábrica e durante o dia calcorreava as ruas a vender o que produzira. Para seu espanto, a pequena empresa cresceu e quando teve de contratar mais vendedores de maneira a alargar o catálogo de produtos e expandir a sua atividade para novas áreas de negócio, colocou um anúncio numa publicação intitulada *Everybody's Magazine*. Semanas depois, o salão da Nova Escócia tinha 260 novos vendedores e geria uma empresa de dimensão nacional que possuía todas as características para se tornar um ícone cultural.

No final da década de 1930, a força de vendas da Fuller ultrapassava os cinco mil colaboradores e só em 1937, os seus vendedores ao domicílio ofereceram cerca de 12,5 milhões de *Handy Brushes*. Em 1948, de acordo com a revista *The New Yorker*, oito mil e trezentos vendedores norte-americanos venderam «escovas de limpeza e de cabelo a 20 milhões de famílias, nos Estados Unidos e Canadá». Nesse mesmo ano, os vendedores da Fuller Brush, todos eles trabalhadores por conta própria que ganhavam à comissão, efetuaram perto de cinquenta milhões de vendas ao domicílio nos Estados Unidos, um país onde o número de agregados familiares era inferior a quarenta e três milhões. No início da década de 1960, a Fuller Brush era, à luz dos padrões atuais, uma empresa avaliada em mil milhões de dólares.³

Além disso, o Vendedor Fuller Brush tornou-se uma figura incontornável da cultura popular, tão omnipresente como Lady Gaga. Por acaso, lembram-se de como é que o lobo mau tenta entrar nas casas dos porquinhos na versão animada de «Os Três Porquinhos», produzida pela Disney e vencedora de um Óscar em 1933? Disfarçado de Vendedor Fuller Brush. E como é que o Pato Donald ganhou a vida durante algum tempo? A vender Escovas Fuller. Em 1948, Red Skelton, então um dos maiores atores de Hollywood, prota-

gonizou a película *The Fuller Brush Man* [O Impertinente Sr. Jones], uma comédia em que um infeliz vendedor é injustamente acusado de homicídio e tem de recuperar o seu bom nome, descobrir o culpado e conquistar o coração da heroína ao mesmo tempo que vende escovas para limpar persianas. Dois anos mais tarde, Hollywood lançou uma nova versão do mesmo filme com o mesmo argumento, intitulado-o desta vez *The Fuller Brush Girl* [As Aventuras de Sally] e escolhendo para protagonista a atriz de comédia Lucille Ball, uma estrela ainda mais popular. Com o passar do tempo, os Vendedores Fuller Brush tornaram-se uma presença assídua nas casas dos consumidores e nas tiras de banda desenhada publicadas na *The New Yorker*. Eram também referências frequentes nas piadas de apresentadores de programas de entrevistas na televisão e nas letras das músicas de Dolly Parton.

Tudo o que um Vendedor Fuller Brush fazia era considerado virtuoso. «O talento para abrir portas dos Vendedores Fuller Brush era encarado pelos especialistas das vendas ambulantes com a mesma veneração que um admirador de bailado dedica a uma apresentação do teatro Bolshoi, isto é, como poesia em estado puro», pode ler-se em *American Heritage*. «Nas mãos de um habilidoso Vendedor Fuller Brush, as escovas deixam de ser artigos domésticos e tornam-se instrumentos especializados que não é possível adquirir de nenhuma outra forma.»⁴ E, no entanto, ele* era também um virtuoso, quase um vizinho devido à sua presença constante nos bairros residenciais. «O Vendedor Fuller Brush arrancava dentes, dava massagens para as dores de cabeça, fazia partos, providenciava eméticos contra venenos, impedia suicídios, desvendava homicídios, colaborava nos preparativos de enterros e transportava doentes de carro para o hospital.»⁵

Depois, tão subitamente como um toque de campainha de que não se está à espera, o Vendedor Fuller Brush – a verdadeira encarnação da arte das vendas no século XX – desapareceu quase por completo. Pense bem. Seja qual for a região do mundo em que vive, quando foi a última vez que um vendedor com uma mala de amos-

* Os vendedores Fuller eram, quase sempre, um «ele», embora a empresa tivesse recrutado uma equipa de vendedoras, que designou por *Fullerettes*, quando lançou uma linha de cosmética, na década de 1960.

tras tocou à campanha de sua casa? Em fevereiro de 2012, a Fuller Brush Company apresentou um pedido de recuperação financeira ao abrigo do Capítulo 11 da Lei de Falências dos Estados Unidos. A grande surpresa, porém, não foi tanto a declaração de falência apresentada pela empresa, mas sim o facto de ela ainda existir.

Norman Hall, no entanto, continua no ativo. Todas as manhãs, muito cedo, apanha um autocarro perto de sua casa, em Rohnert Park, Califórnia, e faz um percurso de noventa minutos até à baixa da cidade de São Francisco. Inicia as suas visitas por volta das 9h30 e todos os dias percorre entre oito e nove quilómetros, subindo e descendo as ruas íngremes da cidade. «Conheço todas as zonas planas e sei onde ficam as melhores casas de banho, acredite», disse-me num dos dias em que o acompanhei.

Quando Hall começou a trabalhar, na década de 1970, várias dezenas de Vendedores Fuller Brush deambulavam por São Francisco. Com o tempo, esse número reduziu-se e, presentemente, Hall é o único que permanece no ativo. Hoje, sempre que consegue um novo cliente e se identifica como um Vendedor Fuller Brush é, muitas vezes, confrontado com reações de surpresa. «Está a falar a sério?!», dizem-lhe. Numa das tardes que passei com ele, Hall apresentou-se ao diretor de manutenção de uma loja de confeções, um homem na casa dos cinquenta anos. «A sério?», exclamou o indivíduo. «O meu pai foi vendedor da Fuller Brush, em Oklahoma!» (Infelizmente, este possível cliente acabaria por não adquirir nenhum artigo, apesar de Hall ter chamado a sua atenção para o facto de a esfregona colocada num canto da loja ser da Fuller.)

Ao fim de quarenta anos de atividade, Hall tem uma garagem cheia de artigos da Fuller, embora a sua ligação à empresa-mãe, agora em dificuldades, seja muito reduzida, pois trabalha por conta própria. Nos últimos anos, os clientes têm desaparecido, as encomendas têm diminuído e as receitas têm decrescido. Com falta de tempo, as pessoas preferem encomendar e fazer as suas compras pela Internet. Além disso, quem é que está interessado em comprar escovas? Numa tentativa de se adaptar à nova realidade, Hall reduziu o tempo dedicado a angariar clientes e passou a reservar apenas dois dias por semana para visitar, com o seu catálogo forrado a pele, a zona de São Francisco onde estão concentradas as principais

empresas e estabelecimentos comerciais da cidade. Sabe que no dia em que entregar a sua derradeira escova de cerdas de javali e pendurar a gravata-borboleta não será substituído. «Não creio que haja quem queira continuar a fazer este trabalho», disse-me.

Dois meses depois do anúncio de falência da Fuller, a *Enciclopédia Britânica*, cuja notoriedade advém de uma poderosa força de vendas ao domicílio, cessou a produção da sua edição impressa. No mês seguinte, a Avon – cujas revendedoras visitavam, em tempos, as casas de consumidoras de Birmingham a Banguecoque – despediu o seu diretor executivo e entregou a responsabilidade pela sua sobrevivência a uma empresa. Mais do que preocupantes, estas falências surgiram como inevitáveis, a derradeira nota entoada pelo coro de arautos da desgraça que, há muitos anos, vêm profetizando a morte das vendas.

O refrão, que invariavelmente acaba por invocar a peça escrita por Arthur Miller em 1948, *Morte dum Caixeiro-Viajante*, diz mais ou menos o seguinte: num mundo onde basta premir umas quantas teclas para obter qualquer coisa, intermediários como os vendedores são um elemento supérfluo. Eles apenas atrasam a engrenagem do comércio e tornam as transações mais lentas e mais caras. Cada consumidor é capaz de fazer a sua própria pesquisa e obter aconselhamento junto das suas redes sociais. As grandes empresas podem agilizar os seus próprios processos de angariação e adjudicação de contratos recorrendo a *software* sofisticado que instiga a competição entre fornecedores e lhes garante os preços mais baixos do mercado. Da mesma maneira que as caixas multibanco contribuíram para reduzir as filas de espera nos balcões de atendimento dos bancos e os teclados digitais tornaram os telefonistas figuras obsoletas, as tecnologias atualmente disponíveis fizeram dos vendedores e das vendedoras elementos irrelevantes. À medida que recorrermos cada vez mais aos sítios na Internet e aos *smartphones* para localizar e comprar aquilo de que precisamos, os próprios vendedores – para não falar do próprio ato de vender – serão atirados para o caixote de lixo da História.⁶

Norman Hall é, sem dúvida, o último do seu género, e é provável que a própria Fuller Brush Company já tenha desaparecido há muito quando o leitor chegar à última página deste livro. Dito isto, convém protelar os preparativos das suas exéquias fúnebres. Tanto

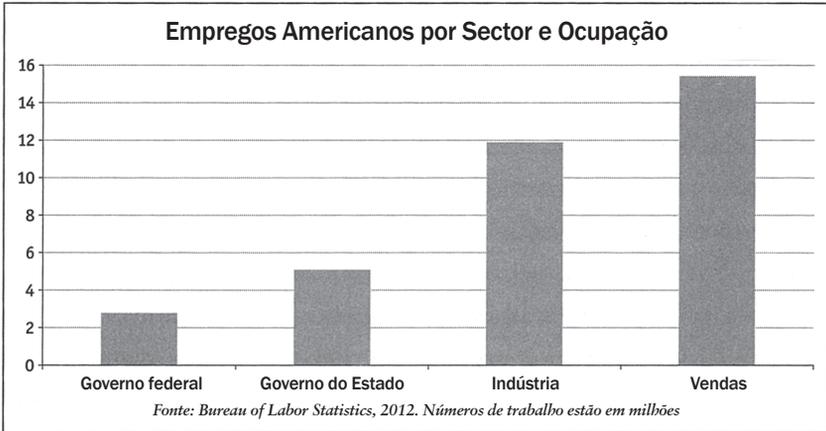
a morte anunciada das vendas como os seus preconizadores denotam alguma precipitação. Com efeito, se algo há a dizer sobre a situação das vendas na segunda metade do século XXI, será anunciar o seu renascimento.

O Renascimento de Um Vendedor (e Vendedora)

O volumoso relatório semestral do Occupational Employment Statistics (Estatísticas do Emprego e do Trabalho), um programa do Bureau of Labor Statistics dos Estados Unidos (Instituto de Estatísticas do Trabalho dos EUA), esconde um dado surpreendente e inesperadamente relevante: um em cada nove americanos trabalha no sector das vendas.

Todos os dias, mais de quinze milhões de pessoas ganham a vida a tentar convencer alguém a fazer uma compra.⁷ São agentes imobiliários, técnicos de vendas e corretores em valores mobiliários. Vendem aviões a companhias aéreas, comboios a autarquias e automóveis aos eventuais futuros condutores que visitam os mais de dez mil concessionários de automóveis espalhados por todo o país. Alguns trabalham em gabinetes elegantes com vistas fabulosas, outros em cubículos tristes e sombrios decorados com reproduções da banda desenhada Dilbert e calendários gratuitos. Mas todos eles vendem alguma coisa, seja contratos de consultoria multimilionários, seja assinaturas de revistas por dez dólares e tudo o mais que possa caber entre estes dois extremos.

Consideremos o seguinte: o sector produtivo dos Estados Unidos, que continua a ser o maior do mundo, é responsável por quase 2 triliões de dólares norte-americanos em mercadorias. No entanto, no país existem muito mais vendedores do que operários fabris. Os norte-americanos adoram queixar-se do sobredimensionamento da sua administração pública, mas a relação entre o total de indivíduos empregados no sector das vendas na América e o total de efetivos da administração pública federal é superior a 5 para 1. Por seu turno, o número de pessoas que exercem atividades relacionadas com as vendas em empresas do sector privado é três vezes superior ao total de trabalhadores da administração pública no conjunto dos



cinquenta estados. Se todos os vendedores do país vivessem num único estado, este seria o quinto maior dos Estados Unidos.⁸

A existência de um número tão elevado de vendedores na maior economia do planeta pode parecer estranha, se tivermos em conta os dois acontecimentos radicais da última década, isto é, a implosão do sistema financeiro mundial e a generalização maciça das ligações Internet. O sector das vendas, tal como quase todas as outras profissões, foi afetado pela curva descendente provocada pela Grande Recessão. Entre 2006 e 2010, assistimos ao desaparecimento de cerca de 1,1 milhões de postos de trabalho na área das vendas, nos Estados Unidos. No entanto, mesmo após a pior contração verificada em cinquenta anos, as vendas mantêm-se há várias décadas como a segunda maior profissão (atrás dos especialistas em organização administrativa) da população economicamente ativa norte-americana. Mais, o Bureau of Labor Statistics prevê um crescimento de, aproximadamente, dois milhões de *novos* postos de trabalho no sector das vendas nos Estados Unidos até 2020. Do mesmo modo, os efeitos da Internet neste sector não foram, nem de perto, nem de longe, os que muitos previam e esperavam. Desde o início do século XXI à atualidade, justamente o período em que se verificou o maior crescimento das ligações por banda larga, dos *smart-phones* e do *e-commerce*, que, no dizer de alguns, conduziriam à desintermediação dos vendedores e eliminariam a necessidade das vendas, o número total de postos de trabalho neste sector aumentou

e a relação de profissões com ele relacionadas na força de trabalho norte-americana manteve-se inalterada: 1 em 9.⁹

O que é válido para os Estados Unidos, é-o também para o resto do mundo. No Canadá, por exemplo, «as profissões nas áreas do comércio e dos serviços» – uma categoria mais abrangente do que a utilizada nos Estados Unidos – são responsáveis, sensivelmente, por mais de 25 por cento da força de trabalho canadiana. Os dados do recenseamento do Australian Bureau of Statistics revelam que cerca de 10 por cento da mão de obra australiana é constituída por «trabalhadores da área do comércio». No Reino Unido, que utiliza uma denominação de categorias profissionais distinta, os postos de trabalho relacionados com atividades comerciais (por exemplo, «diretores de vendas e responsáveis pelo desenvolvimento de negócios» e «vendedores de veículos e peças ou consultores», e assim sucessivamente) totalizam cerca de três milhões de trabalhadores numa população ativa de, aproximadamente, trinta milhões de trabalhadores, ou seja, novamente uma relação de 1 para 10. No total da União Europeia, este número é ligeiramente mais elevado.¹⁰ Segundo os dados mais recentes, juntamente com os cálculos de agentes do Eurostat, a agência de estatística europeia, cerca de 13 por cento dos mais de duzentos milhões de indivíduos que constituem a população economicamente ativa europeia trabalham na área das vendas.¹¹

No Japão, por seu lado, perto de 8,6 milhões de indivíduos eram «profissionais da área comercial», em 2010, o último ano em relação ao qual existem dados estatísticos disponíveis. Com um mercado laboral de quase 63 milhões de trabalhadores, isto significa que mais de 1 em cada 8 trabalhadores da terceira maior economia do mundo exercem uma atividade relacionada com as vendas.¹² Relativamente à Índia e à China, países maiores mas com mercados menos desenvolvidos, o acesso à informação não é tão fácil. O número de vendedores aí existentes é, provavelmente, menor do que na América do Norte, na Europa e no Japão, em parte porque uma proporção considerável dos habitantes destes países continua a trabalhar no sector agrícola.¹³ Todavia, à medida que a Índia e a China se forem tornando países mais ricos e que centenas de milhões dos seus cidadãos ascenderem à classe média, a necessidade de

vendedores aumentará, inevitavelmente. Para citar apenas um exemplo, a McKinsey & Company prevê que, até 2020, o quadro de delegados de informação médica do sector dos produtos farmacêuticos, que se encontra em expansão na Índia, triplique e ascenda aos 300 mil trabalhadores.¹⁴

Todos estes dados, em conjunto, mostram que, contrariamente a um decréscimo em importância e dimensão, o sector das vendas continua a ser uma componente robusta dos mercados de trabalho de todo o mundo. Apesar das transformações ocorridas nas economias mais desenvolvidas – com a passagem da indústria de bens duráveis e carga pesada para os sectores dos serviços qualificados e do pensamento conceptual –, a necessidade de vendedores não diminuiu.

Este, porém, é apenas o começo da história.

A Ascensão das Vendas de Carácter não Comercial

Os homens e as mulheres que trabalham nos organismos estatísticos mundiais estão entre os heróis anónimos da economia moderna. Todos os dias, reúnem grandes quantidades de dados, que estudam em pormenor, analisam e transformam em relatórios que nos ajudam a compreender o que está a acontecer nos vários sectores de atividade das nossas economias, nos nossos mercados laborais e nas nossas vidas em geral. Contudo, a ação destes diligentes funcionários da administração pública também enfrenta limitações de várias ordens – orçamental, política e, acima de tudo, as que são impostas pelas perguntas que eles próprios fazem.

Assim, por mais surpreendente que possa ser a ideia de que 1 em cada 9 trabalhadores norte-americanos exercem uma profissão na área das vendas, também me interroguei sobre se ela poderia ocultar uma verdade ainda mais intrigante. Eu, por exemplo, não sou um «profissional das vendas» em sentido estrito, mas, como escrevi na Introdução deste livro, quando me dispus a desconstruir os meus dias de trabalho, descobri que passava uma parte considerável do meu tempo a vender numa aceção mais lata do termo, isto é, a persuadir, a influenciar e a convencer os outros. E eu não sou um

caso especial. Os médicos vendem remédios aos seus doentes, os advogados vendem um veredicto a um júri, os professores vendem aos seus alunos a importância de estarem atentos nas aulas, os empresários atraem investidores, os argumentistas conquistam produtores com lisonjas e os treinadores convencem jogadores. Seja qual for a nossa profissão, todos temos de apresentar e defender ideias junto de colegas de trabalho e todos tentamos atrair novos clientes; todos procuramos convencer o nosso chefe a canalizar mais verbas do orçamento ou o departamento de recursos humanos a dar-nos mais uns dias de férias.

Nenhuma destas iniciativas, porém, transparece nos quadros de dados.

O mesmo se aplica ao que se passa no outro lado da fronteira cada vez mais obscura que separa a nossa atividade profissional da nossa vida propriamente dita. Muitas pessoas, hoje em dia, passam uma parte dos seus tempos livres a vender, quer seja comercializando peças de artesanato em portais de vendas como o Etsy, quer seja apoiando causas nobres junto de organizações não-lucrativas *online* como a DonorsChoose, ou procurando angariar financiamento para projetos temerários em sítios como o Kickstarter. E, em números espantosamente elevados e com grande vigor, também nos vendemos a nós próprios nas páginas do Facebook, nas contas do Twitter e nos perfis de sítios como o Match.com. (Lembre-se, nenhuma das seis entidades que acabei de referir existia há dez anos.)

Segundo a perspetiva convencional do comportamento económico, a produção e o consumo são as duas principais atividades. Atualmente, porém, a maior parte do que fazemos parece estar relacionado com o ato de *persuadir*. Dito de outra maneira, convencemos os outros a disponibilizarem recursos – sejam eles concretos como dinheiro ou intangíveis como esforço ou atenção –, para que ambas as partes obtenham o que procuram. O problema é que não existem dados disponíveis que confirmem ou refutem esta suspeita, uma vez que ela envolve perguntas que não estão a ser feitas por nenhum organismo.

Decidi preencher esse vazio e, para tal, encomendei à Qualtrics, uma empresa de pesquisa e análise de dados que se encontra numa

fase de crescimento rápido, um estudo destinado a descobrir quanto tempo e energia as pessoas consagram à atividade de persuadir os outros, incluindo iniciativas que se enquadrem naquilo que designamos por vendas de carácter não comercial, ou seja, vendas que não implicam a realização de uma compra por parte de nenhuma das partes envolvidas.

Este estudo, que denominámos *O Que Faz Quando Está a Trabalhar?*, foi um trabalho abrangente. Com base em alguns instrumentos de investigação sofisticados, reunimos informação junto de 9057 inquiridos de todo o mundo. Os estatísticos da Qualtrics reviram as respostas, ignoraram os questionários nulos ou incompletos e avaliaram a dimensão e composição da amostra, a fim de perceber de que forma ela refletia a população. Uma vez que o número de inquiridos de fora dos Estados Unidos se revelou insuficiente para permitir tirar conclusões estatisticamente válidas, restringi uma grande parte da análise a uma amostra adaptada constituída por mais de sete mil trabalhadores adultos a tempo inteiro nos Estados Unidos. A validade estatística dos resultados é idêntica à dos inquéritos das maiores empresas de estudos de mercado e de opinião habitualmente mencionadas em períodos eleitorais. (As sondagens de opinião realizadas pelo Instituto Gallup, por exemplo, costumam basear-se numa amostra de cerca de 1000 inquiridos.)¹⁵

Foram duas as principais conclusões deste inquérito:

1. *Os inquiridos dedicam cerca de 40 por cento do seu tempo de trabalho a vendas de carácter não comercial, isto é, a persuadir, influenciar e convencer terceiros de formas que não implicam a realização de uma transação. Profissionais de diferentes sectores de atividade dedicam, aproximadamente, vinte e quatro minutos por hora a persuadir terceiros.*
2. *Os inquiridos consideram que este aspeto do seu trabalho é crucial para o seu sucesso profissional, mesmo tendo em conta a quantidade significativa de tempo que lhe consagram.**

* Os resultados do inquérito, bem como a descrição pormenorizada da metodologia utilizada podem ser consultados na minha página da Internet: <http://www.danpink.com/study>.

Vejam agora, com um pouco mais de atenção, as conclusões a que chegámos e como as alcançámos.

Comecei por pedir aos inquiridos que pensassem nas suas duas últimas semanas de trabalho e na atividade ou atividades a que haviam dedicado mais tempo. Para minha grande surpresa, ler e responder a mensagens enviadas por correio eletrónico foram as tarefas que surgiram no topo da lista, seguidas por contactos pessoais e participação em reuniões.

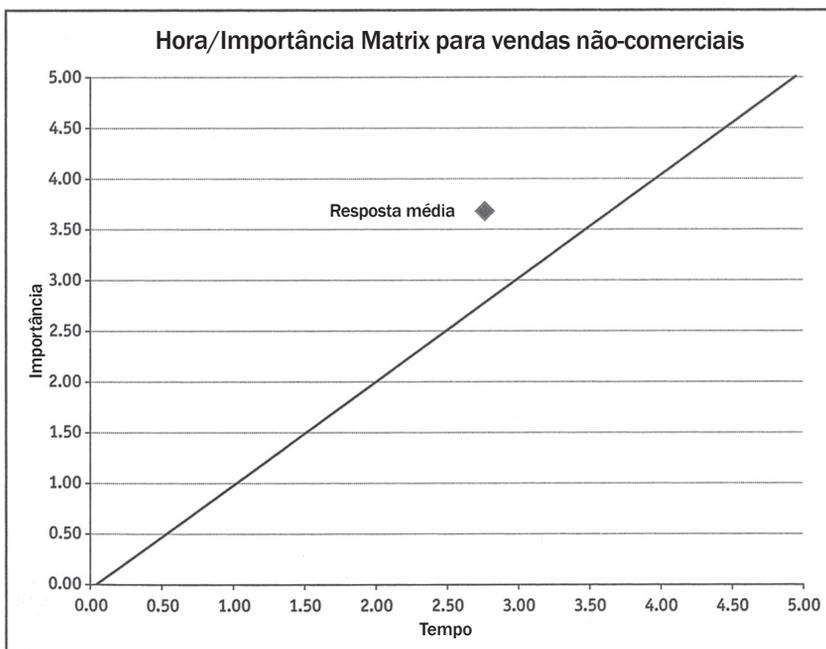
Em seguida, pedia-se aos participantes que refletissem um pouco mais sobre o conteúdo dessas experiências. Furneci-lhes algumas opções de resposta e perguntei: «Independentemente de ser por correio eletrónico, por telefone ou através de contacto pessoal, quanto tempo dedicou a cada uma das seguintes tarefas: “processamento de informação”, “venda de produtos ou serviços” e outras atividades?» Os inquiridos responderam que consagravam a maior parte do seu tempo ao «processamento de informação», seguindo-se três atividades que estão na base das vendas de carácter não comercial. Perto de 37 por cento dos inquiridos referiram que dedicavam uma parte considerável do seu tempo ao «ensino, formação ou orientação de terceiros», 39 por cento ao «atendimento de clientes» e 70 por cento indicaram que dedicavam o menor tempo a «persuadir ou a convencer os outros.» Mais, a atividade de vendas de carácter não comercial é muito mais predominante do que a das vendas convencionais. À pergunta sobre quanto do seu tempo era empregue em «venda de produtos ou serviços», cerca de metade dos inquiridos respondeu «nenhum».

Numa fase posterior do questionário, os inquiridos tinham de responder a uma pergunta destinada a explorar o mesmo tipo de informação e a aferir a validade da resposta dada à pergunta feita no início. Para tal, dispunham de uma «régua» onde estava marcada uma escala de 0 a 100 pontos que podiam deslizar para a direita e, assim, indicar um valor em percentagem. A pergunta era: «*Qual é a percentagem da sua atividade profissional que envolve convencer ou persuadir terceiros a trocarem algo que valorizem por algo que lhes ofereça?*»

A resposta média a esta pergunta foi 41 por cento, uma média alcançada de uma maneira interessante. Um conjunto elevado de

inquiridos indicou valores situados entre os 15 e os 20 por cento, enquanto um grupo mais reduzido, mas importante, referiu percentagens entre os 70 e os 80 por cento. Ou seja, muitas pessoas dedicam uma parte considerável do seu tempo a tentar persuadir os outros, embora para algumas esta atividade constitua a base do seu trabalho. Quase todos somos persuasores, mas alguns de nós são superpersuasores.

Igualmente importante é o facto de a maioria dos inquiridos considerar este aspeto da sua atividade profissional uma componente essencial para o seu sucesso profissional. Como vimos, a maior parte do tempo dos inquiridos é dedicada ao «processamento de informação», no entanto, quando se lhes pediu que fizessem uma lista das tarefas que consideravam mais cruciais para executarem um trabalho de qualidade, o «atendimento de clientes» e o «ensino e formação ou orientação de terceiros» surgiram nas posições cimeiras. Além disso, apesar de a maioria dos inquiridos colocar a «apresentação e defesa de ideias» em posições relativamente baixas da lista das atividades com que ocupavam o seu tempo, mais de metade referiu que esta atividade era importante para o seu sucesso enquanto profissionais.



O gráfico abaixo indicado permite compreender a extraordinária interação entre o que as pessoas consideram importante e o que efetivamente fazem. O eixo vertical representa um índice ponderado, baseado nas respostas ao estudo, e ilustra o grau de importância atribuído a iniciativas de vendas de carácter não comercial. O eixo horizontal constitui um índice igualmente baseado nas respostas dos inquiridos, que mostra o tempo efetivamente consagrado a essas tarefas. Uma linha diagonal divide o gráfico, assinalando a coincidência perfeita entre o tempo dedicado à tarefa e a importância que lhe é atribuída. Se uma atividade surgir abaixo dessa linha, significa que as pessoas estão a despende tempo numa atividade que não é proporcionalmente importante e, provavelmente, deveriam exercê-la menos vezes. Se surgir acima da linha, a atividade em questão é de tal maneira importante que talvez merecesse uma porção maior do seu tempo.

Repare no posicionamento das vendas de carácter não comercial. Ocupam uma posição bastante elevada no que se refere ao tempo que lhes é dedicado e ainda mais elevada no que diz respeito ao seu grau de importância. Além disso, tal como mostra o gráfico abaixo,



que segmenta as respostas dos inquiridos por faixas etárias, quanto mais velha e mais experiente uma pessoa é, presumivelmente, mais ocupa os seus dias a persuadir os outros e mais determinante isso é para o seu sucesso.

O estudo *O Que Faz Quando Está a Trabalhar?* começa por apresentar um importantíssimo retrato da força de trabalho do século XXI tomando como exemplo a maior economia do planeta. Os dados disponíveis mostram que 1 em cada 9 norte-americanos trabalham no sector das vendas, mas os dados agora coligidos revelam algo ainda mais surpreendente: os outros 8 em cada 9 também. Estes consagram igualmente os seus dias a persuadir os outros e fazem depender a sua subsistência da sua capacidade de fazê-lo bem.

Quer falemos de vendas convencionais, quer da sua variante não comercial, o certo é que, hoje, todos nós trabalhamos em vendas.

Sem termos plena consciência disso, todos fazemos o mesmo que Norman Hall faz há quase cinquenta anos e o que todos os vendedores Fuller Brush que o precederam fizeram durante mais de meio século. O vendedor não está morto. O vendedor está vivo. Porque o vendedor somos todos nós.

Isto leva-nos a perguntar: como é que *isso* aconteceu? Como é que tantos de nós acabámos por nos dedicar ao exercício da persuasão?