



AS 10 TÁBUAS DA LEI DA PERSUAÇÃO

UMA PUBLICAÇÃO **ADMINISTRADORES.COM**

AS 10 TÁBUAS DA LEI DA PERSUAÇÃO

ADAPTADO A PARTIR DE ARTIGO DESENVOLVIDO POR MICHELLE VERONESE PARA AREVISTA ADMINISTRADORES

2

Era um dia para mudar vidas. Moisés subiu para uma reunião, ouviu o que o superior tinha a dizer e recebeu, tintim por tintim, as instruções para organizar o dia a dia do seu pessoal. As novas regras foram resumidas em dez frases e sua principal tarefa era garantir que elas fossem cumpridas ao pé da letra. Simples, não? Nem tanto. Moisés sabia que mudar padrões de comportamento não era fácil e ele próprio estava longe de ser um mestre da comunicação. Pior: Moisés era gago.

Faz mais de três mil anos que o personagem acima (famoso patriarca bíblico, para quem não se lembra da história) encarou o desafio de influenciar pessoas a realizar algo. Mas ele não foi o único. Napoleão também descobriu que precisaria de mais do que autoridade para conduzir seus soldados pelo rigoroso inverno durante a Campanha da Rússia, no início do século XIX. A rainha Elizabeth I constatou que a coroa e a postura de imaculada não seriam suficientes para enfrentar o caos financeiro e social que a Inglaterra vivia três séculos antes. E, ontem ou anteontem, talvez você tenha tido a mesma percepção diante do chefe, do colega de trabalho, da mulher, do marido, do filho... Sim, persuadir é preciso.

Mas como influenciar as pessoas a colaborarem de forma espontânea com você? Afinal, à primeira vista, a persuasão parece uma qualidade nata de raros sortudos e talvez você não esteja nesse Olimpo. Mas calma lá: não é nada disso. “A arte de persuadir pode ser aprendida e aperfeiçoada”, garante o escritor, palestrante e professor de oratória Reinaldo Polito, autor de vários livros sobre o assunto. “Há, de fato, pessoas que parecem ter nascido para serem formadoras de opinião, têm esse dom e, de forma natural, conseguem persuadir mais do que os

os outros. No entanto, qualquer profissional pode aprender técnicas simples para ser mais persuasivo e fazer isso de forma racional para melhorar seu desempenho”, afirma Paulo Araújo, especialista em Inteligência em Vendas.

Para dominar essa arte (ou ciência, como preferem muitos), inicialmente é preciso entender o que ela significa e em que situações pode ser aplicada. Ao pé da letra, persuasão, do latim *persuadere*, quer dizer “aconselhar ou ajudar alguém a formar uma opinião”. Aí já está claro que a palavra não é sinônima de convencer. “Para convencer, são necessários argumentos. Já persuadir significa levar alguém a agir ou a aceitar uma proposta sem necessariamente estar convencido”, explica Reinaldo Polito.

3

Eis um exemplo: um funcionário pode não se convencer a fazer hora extra e, conseqüentemente, poderá se negar ao ser convocado, mesmo sabendo que sua colaboração é importante. Mas, se a persuasão entra em cena, o resultado pode ser outro. “Esse mesmo empregado poderia ser persuadido a esticar sua jornada sendo informado de que todos aqueles que trabalhassem até mais tarde seriam vistos com bons olhos na decisão sobre aumento salarial”, ilustra Reinaldo. Nesse segundo caso, o funcionário agiria sem estar convencido, mas estaria persuadido.

Para quem ainda não notou a diferença entre convencer e persuadir, Marcos Menichetti – que é docente e consultor do Senac-SP nas áreas de vendas, marketing e atendimento ao cliente – lembra que a primeira é derivada da palavra convencer (do latim cum + vincere) e significa “vencer o opositor”. “Quer dizer que a pessoa convencida foi, antes de tudo, vencida por uma argumentação. Por outro lado, quem foi persuadido, mesmo não concordando inteiramente, acaba fazendo o que o outro lhe pediu, de livre e espontânea vontade.” De acordo com ele, basta prestar atenção ao discurso de quem domina as leis da persuasão para notar a diferença. “Quando ouvimos um discurso de líderes de peso, passamos a perceber com clareza quem fala à razão e quem fala à emoção, aos

sonhos e à liberdade”, comenta Marcos.

A persuasão pode ser aplicada na guerra, na política, na religião ou em qualquer situação menos glamourosa da vida cotidiana: ao incentivar seu filho a escovar os dentes, ao explicar para o seu pai que você não vai destruir o carro da família na sexta à noite, ao mostrar para a namorada que a presença dela na pelada do sábado não é uma boa ideia, entre outras ocasiões. Porém, na vida profissional, a capacidade de persuasão é requisito essencial para o indivíduo e as organizações. “Para vencer no mundo dos negócios, a capacidade de persuadir é fundamental. Sem ela, não há crescimento na carreira, nem a execução de metas”, lembra Paulo Araújo. “Aquele que consegue persuadir conquista aliados e desenvolve uma liderança natural.”

4

Já para as empresas, saber persuadir pode ser a chave para garantir a satisfação tanto do público externo quanto do interno. “Mostrar interesse em identificar talentos ou premiar competência e resultados podem ser excelentes maneiras de persuadir e manter os profissionais motivados. Da mesma forma, a empresa será persuasiva com o público externo se souber identificar os desejos dos clientes, fornecedores e outros parceiros”, diz Reinaldo. Mas, antes que alguém se empolgue e saia por aí pensando que, em matéria de persuasão, vale tudo, aí vai um alerta do especialista: “Persuadir não significa enganar ou ludibriar, mas mostrar as vantagens e benefícios que podem levar os profissionais a atuarem de acordo com os objetivos ou finalidades da empresa”.

Hoje, quem deseja dominar as armas da persuasão conta com um gigantesco *self-service* de livros, cursos e sites. Para quem quer beber numa boa fonte, a dica é recorrer ao filósofo grego Aristóteles que, em seus escritos, organizou os princípios e as regras da retórica, ciência que estuda o uso da persuasão.

Aristóteles partiu da seguinte questão: “Por que é que um argumento logicamente fraco ou absurdo convence as pessoas e outro, que é razoável, não as convence?”.

Mais recentemente, o americano Robert Cialdini virou referência na área quando elencou os seis princípios universais da influência social no livro *Influence: Science and Practice*. Muitos são visivelmente influenciados pela fonte aristotélica: reciprocidade (nossa tendência a retribuir favores), autoridade (busca por especialistas naquilo que desejamos aprender), compromisso (queremos agir de modo coerente com os nossos valores e princípios), escassez (tendemos a buscar aquilo que está pouco disponível), gosto (estamos inclinados a dizer sim às pessoas de quem gostamos) e influência social (costumamos seguir o exemplo dos outros, imitando seu comportamento). “Temos uma tendência natural a fazer o que a maioria faz, mesmo que esse comportamento seja socialmente indesejado”, diz Robert em *Sim! 50 Segredos da Ciência a Persuasão*, outra obra repleta de cases e curiosidades sobre persuasão escrita em coautoria com Noah Goldstein e Steve Martin.

Apesar de as prateleiras das livrarias estarem abarrotadas de livros sobre persuasão, sempre vale lembrar o exemplo que não está nos manuais. Com as dez Tábuas da Lei na mão, o hebreu Moisés não deixou a limitação da fala persuadi-lo a abandonar sua missão. Reconheceu a dificuldade e a contornou, buscando um porta-voz.

Seu irmão Aarão foi o escolhido e falava por ele diante do povo, o que – diga-se de passagem – em nenhum momento ofuscou o papel do patriarca. Deu tão certo que outros porta-vozes vieram depois, geração após geração, e os ensinamentos que Moisés passou adiante são lembrados ainda hoje, mais de três mil anos depois.

REGRAS SAGRADAS

Inspirados nas palavras de quem entende do assunto – de Aristóteles a Cialdini, passando pelos especialistas Marcos Menichetti, Reinaldo Polito e Paulo Araújo – elaboramos os dez mandamentos abaixo. Você não será castigado se desobedecê-los, mas, sendo fiel, terá mais chance de garantir uma vaga no rol das pessoas influentes.

1 - CONVIDARÁS PARA UM CAFEZINHO

Está mais do que comprovado que a cafeína melhora a concentração, aumenta o pique para exercícios físicos e protege a saúde cardíaca.

Mas aqui vai outro bom motivo para beber as três xícaras diárias recomendadas pela Organização Mundial da Saúde: cafeína também ajuda a persuadir. Em 2007, pesquisadores americanos testaram os efeitos da substância em 148 pessoas expostas a um discurso persuasivo. Aquelas que tinham ingerido uma dose moderada de cafeína se mostraram mais fáceis de persuadir. A explicação é que o café deixa as pessoas alegres e eufóricas, além de estimular a atenção e a memória, o que facilita a comunicação e potencializa a persuasão.

2 - BUSCARÁS TEUS SEMELHANTES

Gostamos de pessoas semelhantes a nós, dizem os especialistas em comportamento humano. E não estamos falando de semelhanças óbvias, como a aparência física. Traços de personalidade, estilos de vida, opiniões, times de futebol e até nomes, quando semelhantes, facilitam a aproximação e abrem caminho para a persuasão. Na próxima vez que ensaiar um discurso persuasivo, lembre -se de enfatizar alguma similaridade com seu ouvinte.

3 - ROTULARÁS (POSITIVAMENTE) TEU PRÓXIMO

Se você chamar seu colega ou funcionário de preguiçoso – mesmo que não seja verdade – há grandes chances de que, cedo ou tarde, ele se comporte como um. Isso acontece porque as pessoas tendem a acreditar nos estigmas que recebem. A dica, nesse caso, é usar rótulos positivos para semear comportamentos exemplares. Está cansado dos relatórios mal redigidos de Joãozinho? Respire fundo e, na próxima vez, diga apenas: “Sei o quanto você é metódico e atento, então, acho que vai caprichar mais ainda neste novo relatório”.

4 - OFERECERÁS TUA MÃO

Você recusaria um favor a alguém que já o ajudou no passado? Sabemos que não. Por trás desse gesto atua a lei social da reciprocidade – chamada por Robert Cialdini de “princípio da reciprocidade” – que, embora nunca tenha sido escrita, sentencia que uma boa ação a nosso favor deve ser retribuída. Portanto, se você quer que alguém faça uma concessão numa reunião de negócios, dê o primeiro passo, abrindo mão de algum item. No dia a dia, acostume-se a ser solícito. Uma dose diária de favores irá aumentar as chances de você ser mais persuasivo quando precisar no futuro.

5 - COMEÇARÁS PEDINDO “PELO MENOS”

“Ajude com pelo menos...”. Esse tipo de frase, que você dever ter ouvido uma centena de vezes, apoia-se na ideia de que as pessoas tendem a ajudar mais quando começamos pedindo pouco. Tem uma pilha de tarefas atrasadas? Em vez de pedir para seu funcionário encarar todo o desafio, explique que, se ele executar ao menos uma, terá ajudado muito. Pedir pouco, no início, abre caminho para pedidos maiores no futuro. De acordo com os especialistas, depois que dizemos “sim” a uma pequena solicitação, nossa tendência é aceitar mais naturalmente as próximas, mesmo que elas exijam mais da nossa parte.

6 - HONRARÁS A AUTORIDADE

“O conhecimento técnico sobre determinado assunto e a forma como a pessoa se expressa são fundamentais para ser mais persuasivo”, explica Paulo Araújo. Por isso, não se arrisque sem antes dominar o assunto do qual irá tratar. No século IV, Aristóteles já ensinava que, para um discurso persuadir, precisa ser coerente, bem embasado e jamais dar indícios de falsidade. Ele batizou esse apelo à lógica de logos, palavra grega que significa “estudo”.

7 - ADMITIRÁS TUAS FRAQUEZAS

Nos anos 1950, a Volkswagen decidiu lançar o Fusca nos Estados Unidos. Todo mundo avisou que o carro seria um fracasso de vendas. Ok, ele era simpático. Mas não era possante, não era confortável, não impressionava pelo tamanho. Os fabricantes decidiram, então, apelidá-lo de Beetle (Besouro) e admitiram os pontos fracos do veículo em uma campanha que dizia: “Ele vai permanecer feio por muito mais tempo”. A honestidade repercutiu tão bem que o Fusca foi, nos anos seguintes, o carro importado mais vendido nos EUA.

8 - ENTENDERÁS O COMPORTAMENTO DE GRUPO

Somos seres sociais. Não apenas gostamos de pertencer a grupos como temos a tendência de imitar o comportamento dos nossos companheiros. Não é à toa que um discurso tem mais chances de persuadir se for apresentado a um grupo. Quando acompanhadas, as pessoas tendem a ouvir as demais, reduzindo o senso crítico e buscando opiniões unânimes. Resultado: as chances de um grupo concordar com você são maiores.

9 - EMOCIONARÁS

“O propagandista deve ter, acima de tudo, um grande conhecimento da alma humana”, disse uma vez Goebbels, o pai da propaganda nazista. Embora ele tenha usado a persuasão da pior maneira possível, ele tinha razão. Os mestres da persuasão costumam despertar as emoções dos ouvintes. Para isso, falam apaixonadamente e, em seus discursos, apelam para valores, sonhos e ideais compartilhados pelas pessoas.

10 - REPETIRÁS TUDO DE NOVO

Sua ideia é inovadora demais, ousada demais, revolucionária demais? Em vez de desistir dela, não se canse de defendê-la. Ou melhor: repita, repita e repita o que tem a dizer. Depois de testar essa premissa em uma série de experimentos com 174 pessoas, pesquisadores americanos constataram, em 2009, que frases repetidas, depois de um tempo, criam a “ilusão da verdade”. Quem escuta, aos poucos, fica familiarizado com o argumento e, mesmo que não o compreenda, estará mais suscetível a ser persuadido, pois acreditará inconscientemente que a ideia é válida.

A IMPORTÂNCIA DA PERSUASÃO PARA A NEGOCIAÇÃO

PERSUADIR X CONVENCER

Você sabe a diferença entre convencer e persuadir? Em termos gerais, **convencer** é saber **gerenciar a informação**, é falar à razão do outro demonstrando, provando.

Persuadir é saber **gerenciar a relação**, é falar à emoção do outro sensibilizando, construindo no terreno das emoções.

Pessoas que negociam bem sabem lidar positivamente com esses dois elementos. Todo negociador deve saber lidar com o outro em termos de convencimento e persuasão. Ou seja, toda decisão de compra em uma negociação passa por essas duas coisas: o quanto algo faz sentido, e quanto é confortável.

Vamos imaginar um gerente que dá feedback para sua equipe. Ele pode ter todos argumentos ao seu lado, como dados de atrasos e faltas de entregas, no entanto, se ele não leva em conta o lado emocional, e fala de qualquer forma, seu feedback mais atrapalha do que ajuda. Um feedback que ofende não leva à mudança, à evolução. Muitas vezes, o maior problema das pessoas que recebem um feedback negativo não é com o fato apresentado, mas como esse fato foi apresentado.

É algo que também acontece em discussões durante o casamento, ou entre pais e filhos. O desentendimento não é sobre o fato, mas sobre como foi dito. Em uma negociação comercial, a lógica é a mesma. Quando pais vão matricular um filho na escola e o atendente fala apenas sobre a metodologia, a estrutura, a mensalidade, ele está esquecendo o aspecto que os pais querem saber: segurança e confiança.

É por isso que as pessoas que sabem negociar lidam com essa questão na hora de apresentar um projeto, dar feedback, participar de uma reunião de trabalho ou vender. Elas sabem como usar os dois elementos: convencer e persuadir.

Pode ser difícil, em uma determinada situação, saber se as pessoas querem ser mais convencidas ou persuadidas. Mas em qualquer contexto, um elemento é muito útil: os recursos de persuasão e influência.

RECURSOS DE PERSUASÃO E INFLUÊNCIA

O autor Robert Cialdini fez uma ampla pesquisa para descobrir quais elementos eram usados pelas pessoas mais persuasivas. Ele queria entender por que algumas pessoas são mais influentes do que outras, por que elas têm mais facilidade em vender suas ideias. Com suas pesquisas, ele chegou a uma lista chamada **Princípios da Influência**. Ela conta com seis elementos: pressão social, autoridade, legitimidade, reciprocidade, validação social, afinidade.

A seguir, vamos explicar o que significa cada um deles, mas a lista de princípios não deve ser encarada como uma tabela a ser seguida, com ordem de uso, todos os conceitos acabam se cruzando em algum momento. Ela também não é um manual infalível, mas quanto mais você usar esses recursos, maior a probabilidade de a pessoa do outro lado ser convencida ou persuadida.

1. Pressão dos pares

Aproveite-se da pressão social. Todo ser humano, de alguma forma, sente a pressão social. Você já foi a uma reunião onde as pessoas estavam com um smartphone de geração 10 e você se sentiu mal por ainda usar um de geração 5? Isso é um efeito da pressão social.

O ser humano gosta e se sente mais confortável participando de um efeito manada. As pessoas não gostam de ficar de fora das situações, porque se sentem excluídas. Esta não é uma regra geral, mas é

uma tendência comportamental. Uma pessoa tem maior motivação para tomar uma decisão quando ela não faz isso sozinha.

É comum, nas empresas, encontrar placas que fazem contagens, como por exemplo “Estamos há 100 dias sem acidentes de trabalho”. Essa é uma maneira de incluir as pessoas e transformar as coisas em um desafio coletivo. É algo que a publicidade usa muito, em anúncios que falam coisas como “Venha você também” ou “Não fique de fora dessa”, procurando dar a sensação de que só você está perdendo. Também vemos isso em comerciais que ilustram porcentagens, como “94% dos alunos de nossos alunos entraram na faculdade”. Isso dá a sensação de que se você entrar na escola anunciada, também entrará na faculdade.

12

No ambiente de trabalho, isso pode ser aplicado de maneiras muito diferentes. Montar rankings públicos que demonstram o desempenho dos funcionários mensalmente, por exemplo, é uma forma de motivar a equipe, já que ninguém quer “ficar de fora”. Fazer reuniões de acompanhamento toda semana, onde cada pessoa da equipe apresenta propostas de melhorias para a semana seguinte, também cria pressão social. Algumas pessoas podem dizer que “não gostam” de fazer o que todos estão fazendo, de seguir o efeito manada, mas emocionalmente elas acabam incentivadas a tomar decisões seguindo os demais.

2. Autoridade

A autoridade está relacionada à propriedade. A autoridade tem a ver com tudo aquilo que contribui para que as pessoas reconheçam, em você, propriedade, moralidade e conhecimento dos fatos. É o que passa a impressão de que você sabe do que está falando.

Ao se apresentar, uma das formas de passar autoridade é com o seu conhecimento técnico. No entanto, isso por si só não é suficiente, e é por isso que nem todos os melhores técnicos se tornam líderes. Nem todos os líderes se tornam gerentes, nem todo vendedor que conhece o produto é o melhor vendedor em termos de vendas.

Basicamente, a autoridade tem a ver com a maneira como você usa certas sutilezas para aumentar mostrar sua propriedade.

É provável que você já tenha participado de alguma conferência ou seminário em que a pessoa fazendo a apresentação tinha um excelente currículo, mas não conseguiu conquistar o público. O currículo, sozinho, não foi capaz de construir autoridade. Outros fatores entram no cenário na construção da propriedade: sua postura pessoal, a apresentação de dados e números que comprovam o que está sendo dito, exemplos de resultados concretos que você conseguiu em seu histórico profissional. Lembre-se disso ao tentar construir um argumento convincente.

13

3. Legitimidade

A legitimidade tem muito a ver com a forma como as pessoas te veem, te percebem e te reconhecem. E envolve um recurso de lógica. Quando você está fazendo uma apresentação ou proposta de venda, seu interlocutor está atento para achar a lógica no que você está propondo: qual o propósito, o porquê, onde você quer chegar. É por isso que o elemento que a maioria dos RH tende a ver, em um processo de seleção, é por que alguém deve ser contratado, ser promovido, receber um aumento.

Imagine um vendedor que está tentando vender uma renovação ou upgrade a um cliente. Ele explica as vantagens da oferta, mas o cliente responde: “Não tenho interesse, já estou satisfeito com o que tenho”. Qual a falha do vendedor? Não ter demonstrado, ao cliente, a lógica, o porquê dele precisar do upgrade que está sendo vendido.

Portanto, ao tentar convencer alguém, para expressar legitimidade, pense em quais sutilezas podem sustentar seu argumento, podem dar lógica a ele. Um erro comum que você não deve cometer, no entanto, é se basear em clichês, sem levar em consideração os interesses do seu interlocutor.

Clichê e legitimidade são inimigos que jogam em lados opostos. A legitimidade não tem nada a ver com o que você fala, mas como os outros percebem a lógica do que você fala. Este é um recurso de influência que tem bastante peso em qualquer negociação.

4. Reciprocidade

A reciprocidade é um sentimento (e uma necessidade) que o ser humano tem de ser retribuído ou retribuir. Você já enviou uma mensagem de Feliz Aniversário pra um conhecido não por um carinho genuíno, mas para retribuir uma mensagem que a pessoa lhe enviou antes? Já recebeu uma lembrancinha de viagem de um amigo e pensou em trazer algo para ele quando estava viajando também?

Na missão para ser uma pessoa mais persuasiva, é possível estimular a reciprocidade. No trabalho, se você é uma pessoa que sempre ajuda, dá suporte aos seus colegas, estende uma mão em momentos difíceis, sabe que isso cria um sentimento de “dívida” em seus colegas, que sentem um compromisso moral em ajudá-lo também. O mesmo vale para quando você é uma pessoa que sempre parabeniza e reconhece o trabalho e as contribuições dos seus colegas.

Pessoas que têm mais capital político são as que têm mais vínculos e “dívidas” morais. Quais são os clientes que talvez se tornem mais fiéis a você? Aqueles com quem você criou uma reciprocidade. Imagine, por exemplo, um gerente de banco que, ao final do mês, preocupado com uma meta que precisa bater, entra em contato com um cliente antigo e diz: “Preciso de sua ajuda, feche uma previdência particular comigo”. O cliente aceita, e tempos depois, ao precisar de um empréstimo ou linha de crédito maior, vai atrás do gerente, porque sabe que pode contar com ele para retribuir o favor.

Por isso, saiba usar a reciprocidade ao seu favor: coopere, tome a iniciativa, prestigie e apoie as pessoas ao seu redor e no seu ambiente de trabalho. Dessa forma, você se tornará mais influente.

5. Validação Social

Sabe qual é uma das principais reclamações de funcionários em pesquisas de clima em empresas? “A falta de feedback”. Quase todo mundo reclama da falta de feedback.

Qualquer ser humano depende e precisa de validação. Validação significa reconhecer o outro. Uma vez que você está ciente de que todo ser humano precisa ser validado, a pergunta é: quem você está validando? Como você está validando? De que forma você está validando e deixando marcas positivas nas pessoas ao seu redor? Pessoas que validam os outros tendem a ser mais lembradas, e são mais influentes.

Embora se pareça com a reciprocidade, a validação social é está mais relacionada ao quanto você reconhece o valor da outra pessoa. E, como explicamos ao introduzir o conceito dos **Princípios da Influência**, os princípios acabam se relacionando.

Ao estudar o comportamento de pessoas com “bom trânsito”, bons relacionamentos, que encontram portas abertas, a validação social é um dos elementos que mais aparecem. São pessoas que “dão nomes aos bois”, reconhecem o trabalho dos outros, fazem questão de formalizar agradecimentos e elogios.

Tudo isso é aditivo nos processos de negociação e na maneira como você faz tudo isso. Ao criar o hábito de usar esses cinco princípios, talvez você comece a ter um pouco mais de afinidade com as pessoas, que é o nosso último recurso.

6. Afinidade

Em qualquer livro de negociação e liderança, você encontrará um tópico sobre como criar afinidade com as pessoas. A conexão é um princípio de influência. Se você é advogado, a primeira regra é criar afinidade com seu cliente. A primeira regra para serviços de enfermagem ou serviços médicos, é criar afinidade com o paciente. Não é uma questão de gosto, mas de necessidade.

Afinidade não é ser amigo, é criar laços de confiança e proximidade. Para criar afinidade, busque fatores em comum: visões, valores, formas de atuar, situações, histórias, assuntos em comum. Se você é um líder, por exemplo, não é preciso sair para beber com os funcionários para ter afinidade com eles, basta ser uma pessoa que busca situações comuns, convivência, proximidade, auxílio e apoio.

Como mencionamos no início do texto, nem sempre é fácil saber se é preciso convencer ou persuadir alguém. O ideal é sempre tentar equilibrar os dois elementos, saber jogar com os dois e ter clareza para trabalhar os aspectos emocionais e racionais. E lembre-se do que diz a neurociência: toda decisão é baseada no emocional e não no racional.

