

Robert B. Cialdini, Ph.D.

Mais de 5 milhões de livros vendidos

AS ARMAS DA PERSUASÃO

Como influenciar e não se deixar influenciar



“O melhor e mais bem
pesquisado livro sobre o
assunto.” – **Tom Peters**



PREFÁCIO

Nesta obra, além de manter o estilo envolvente do meu livro anterior, *O poder da persuasão*, apresento todas as referências das pesquisas usadas para embasar minhas afirmações, recomendações e conclusões. Embora sejam dramatizadas e corroboradas por recursos como entrevistas, citações e observações pessoais, as conclusões de *As armas da persuasão* se baseiam em pesquisas psicológicas controladas. Este fato proporciona ao leitor a certeza de que o livro não é psicologia “pop”, mas o resultado de um trabalho cientificamente fundamentado.

Uma característica interessante de *As armas da persuasão* reside em sua capacidade de servir como contribuição prática. O livro pode servir como um meio de demonstrar que, quando apresentado apropriadamente, o que muitas vezes parece ciência árida pode realmente se mostrar empolgante, útil e relevante à vida pessoal de todos os leitores.

Desde que publiquei a primeira edição de *O poder da persuasão*, aconteceram algumas coisas que merecem lugar na presente obra. Primeiro, agora sabemos mais sobre o processo de persuasão do que antes. O estudo da influência, da anuência e da mudança avançou, e as páginas que se seguem foram adaptadas para refletir esse progresso. Além de uma modernização geral do material, dediquei atenção especial à atualização dos dados sobre cultura popular e novas tecnologias, bem como à pesquisa da influência social intercultural – como o processo da influência funciona, de forma semelhante ou diferente, em várias culturas humanas.

Incluí também resumos de capítulos e perguntas de estudo para aumentar sua utilidade. Além disso, também aumentei o espaço para os relatos de leitores dos livros anteriores. Nesses quadros, homens e mulheres de diferentes origens e classes sociais reconhecem como funcionou no caso deles um dos princípios psicológicos fun-

damentais que comandam a conduta humana. Suas descrições ilustram com que facilidade e frequência podemos nos tornar vítimas do processo de persuasão em nossas vidas diárias, servindo de alerta para organizarmos nossas defesas.

Por fim, disponibilizei uma seção com todas as notas explicativas incluídas ao longo do livro e outra com os dados completos das obras que usei como referência para escrever *As armas da persuasão*. Veja como acessá-las na pág. 3.

INTRODUÇÃO

Agora posso admitir: durante toda a minha vida fui um grande trouxa. Desde que me entendo por gente, fui presa fácil das investidas de vendedores ambulantes, arrecadadores de doações e operadores de telemarketing.

É verdade que somente algumas dessas pessoas atendiam a propósitos desonestos. As outras – representantes de instituições de caridade, por exemplo – vieram a mim com as melhores intenções. Não importa. Com uma frequência perturbadora, sempre me vi em posse de indesejadas assinaturas de revistas ou cotas de rifas. É provável que essa postura duradoura de trouxa explique meu interesse pelo estudo da persuasão: quais são os fatores que levam uma pessoa a dizer sim a outra? E que técnicas exploram melhor esses fatores? Tenho me perguntado por que um pedido feito de certa maneira tende a ser rejeitado, ao passo que um pedido do mesmo favor feito de forma ligeiramente diferente costuma obter sucesso.

Como psicólogo social experimental, resolvi então estudar a psicologia da persuasão. Comecei realizando experimentos com estudantes universitários no meu laboratório. Minha intenção era descobrir quais princípios psicológicos influenciavam a tendência a concordar com uma solicitação.

Após um tempo, porém, percebi que o trabalho experimental, embora necessário, não era suficiente. Ele não me permitia julgar a importância daqueles princípios no mundo real, para além do prédio de psicologia e do campus onde eu os examinava. Ficou claro que, se eu quisesse entender plenamente a psicologia da persuasão, deveria ampliar o escopo de meus estudos. Precisaria investigar os profissionais da persuasão – as pessoas que tinham aplicado aqueles princípios em mim a vida toda. Eles sabem o que funciona e o

que não funciona. Seu trabalho é nos convencer, e sua sobrevivência depende disso. Aqueles que não sabem como induzir os outros a dizer “sim” logo tiram o time de campo. Os que sabem permanecem nessa área e prosperam.

Claro que os profissionais da persuasão não são os únicos que conhecem e aplicam esses princípios para obter o que desejam. Até certo ponto, todos os empregamos e nos tornamos vítimas deles em nossas interações diárias com vizinhos, amigos, colegas, parceiros e familiares. Mas enquanto a maioria das pessoas tem uma compreensão vaga e superficial daquilo que funciona, esses profissionais realmente sabem o que fazem. Ao refletir a respeito, percebi que eles representavam a mais rica fonte de informações sobre persuasão a que eu tinha acesso. Assim, por quase três anos combinei meus estudos experimentais com um programa bem mais interessante: mergulhei sistematicamente no mundo dos vendedores, arrecadadores de doações, publicitários, entre outros.

Meu propósito era observar, de perto, as técnicas e estratégias mais comuns e eficazes usadas por uma grande variedade de profissionais da persuasão. Realizei entrevistas com eles e, outras vezes, com seus inimigos naturais (por exemplo, policiais de comissões anti-fraudes e órgãos de defesa do consumidor). Além disso, examinei os materiais que transmitem as técnicas de persuasão de geração para geração, como manuais de vendas e similares.

Com mais frequência, porém, meu estudo tomou a forma de observação participativa – uma abordagem de pesquisa em que o pesquisador se torna uma espécie de espião. Com uma identidade falsa e disfarçando seus propósitos, ele se infiltra no ambiente de interesse e se torna um participante pleno do grupo a ser investigado.

Assim, quando eu queria conhecer as táticas de convencimento das organizações de vendas de encyclopédias, por exemplo, eu respondia a um classificado de jornal buscando vendedores e me dispunha a aprender seus métodos. Usando abordagens semelhantes, mas não idênticas, consegui penetrar em agências de publicidade, escritórios de relações públicas e instituições benéficas a fim de examinar suas técnicas. Grande parte dos dados apresentados neste

livro, portanto, advém de minha experiência me disfarçando como um profissional da persuasão.

Um aspecto do que aprendi nesse período de três anos de observação participativa foi especialmente esclarecedor. Embora os profissionais da persuasão empreguem milhares de técnicas para convencer, a maioria delas se enquadra em seis categorias básicas, sendo cada uma delas governada por um dos princípios psicológicos fundamentais que comandam a conduta humana. Este livro está organizado em torno desses seis princípios – reciprocidade, coerência, aprovação social, afeição, autoridade e escassez. Eles serão discutidos em termos de sua função na sociedade e de como um profissional da persuasão pode mobilizar seu poder e incorporá-los habilmente em pedidos de compras, doações, concessões, votos ou permissões.¹

Por fim, cada princípio é analisado em sua capacidade de produzir nas pessoas um tipo singular de consentimento automático e impensado, ou seja, uma disposição em dizer “sim” sem pensar primeiro. Indícios sugerem que o ritmo acelerado e o bombardeio de informações da vida moderna tornarão essa forma específica de persuasão cada vez mais predominante. Será ainda mais importante para a sociedade, portanto, entender como e por que a influência automática ocorre.

ARMAS DE INFLUÊNCIA

A civilização avança ao ampliar o número de operações que podemos realizar sem pensar nelas.

– ALFRED NORTH WHITEHEAD

Outro dia recebi um telefonema de uma amiga que tinha acabado de abrir uma loja de joias indianas no Arizona. Ela estava eufórica com um acontecimento curioso. Achava que, como psicólogo, eu conseguiria ajudá-la a entender o que se passara.

A história envolvia certo lote de joias de turquesa que ela teve dificuldade para vender. Era alta temporada, a joalheria estava movimentada e as peças de turquesa eram de boa qualidade e tinham um preço justo. No entanto, nenhuma dessas peças havia sido vendida. Minha amiga tentara alguns truques de vendas comuns para se livrar da mercadoria. Procurou chamar a atenção para as peças exibindo-as num mostruário mais central. Não teve sorte. Chegou a pedir à equipe de vendedores que tentasse “empurrar” as joias para os clientes – de novo sem sucesso.

Finalmente, na noite antes de partir para uma viagem de compras fora da cidade, ela escreveu um bilhete desesperado para sua vendedora principal pedindo que vendesse tudo que estava no mostruário pela metade do preço. Esperava, assim, se livrar daquelas joias encalhadas, ainda que com prejuízo. Ao retornar alguns dias depois, não se surpreendeu ao ver que todos os artigos haviam sido vendidos. Ficou chocada, porém, ao descobrir que, como a funcionária tinha lido o “½” do bilhete como um “2”, o lote inteiro havia sido vendido pelo dobro do preço original!

Foi aí que minha amiga me ligou. Respondi que, para que eu pudesse lhe dar uma boa explicação, ela teria primeiro que ouvir uma história minha. Na verdade, não é exatamente minha: fala de perus

mães e pertence à ciência relativamente nova da etologia – o estudo dos animais em seu ambiente natural.

As perusas são boas mães – carinhosas, atentas e protetoras. Passam grande parte do tempo cuidando dos filhotes, aquecendo-os, limpando-os e aconchegando-os. Mas existe algo estranho em seu método. Praticamente todos esses cuidados maternos são desenca-deados por apenas um fator: o piar dos filhotes. Outras características identificadoras dos filhotes, como seu cheiro ou aparência, parecem desempenhar papéis menores no processo de zelo materno. Se um filhote piar, sua mãe cuidará dele. Do contrário, ela poderá ignorá-lo e às vezes até matá-lo.

A confiança extrema das perusas mães nesse som específico foi ilustrada pelo estudioso do comportamento animal M. W. Fox (1974) em sua descrição de um experimento envolvendo uma perua mãe e uma doninha empalhada. Para uma perua mãe, uma doninha é um inimigo natural cuja aproximação deve ser recebida com graxnidos, bicadas e unhadas raivosas. De fato, os experimentos mostraram que, mesmo uma doninha empalhada, quando levada com um barbante perto de uma perua, recebia um ataque imediato e fúriso. Quando, porém, a mesma réplica empalhada portava um pequeno gravador que tocava o som emitido por filhotes de peru, a mãe não apenas aceitava a doninha, mas a acolhia sob suas asas. Quando o gravador era desligado, o modelo de doninha tornava a atrair um ataque feroz.

CLIQUE, ZUM

O comportamento da perua mãe parece ridículo nessas circunstâncias. Ela aceitaria um inimigo natural que emitisse o som de seus filhotes, mas iria maltratar ou matar um de seus filhotes que não o fizesse. Ela age como um robô cujos instintos maternais estão sob o controle automático daquele som específico. Os etologistas, porém, nos informam que esse tipo de coisa não é exclusivo dos perus. Eles têm identificado padrões cegamente mecânicos e regulares de ações numa grande variedade de espécies.

Os padrões fixos de ação podem envolver sequências complexas de

comportamento – como rituais completos de corte ou acasalamento – que ocorrem praticamente da mesma forma e na mesma ordem todas as vezes. É quase como se os padrões estivessem gravados em fitas cassetes dentro dos animais. Quando uma situação pede a corte, uma fita da corte é tocada. Quando uma situação pede cuidados maternos, uma fita de comportamento materno é tocada. *Clique*, e a fita apropriada é ativada; *zum*, e eis que se desenrola a sequência de comportamentos padrão.

O aspecto mais interessante disso tudo é a forma como as fitas são ativadas. Quando um animal age para defender seu território, por exemplo, é a invasão de outro animal da mesma espécie que aciona a “fita” de vigilância, defesa territorial e, se necessário, comportamentos de combate. Mas existe uma falha no sistema. Não é o rival como um todo que é o desencadeador, e sim alguma característica específica. Com frequência a característica desencadeadora será apenas um aspecto minúsculo da totalidade do intruso que se aproxima. Às vezes uma tonalidade de cor é suficiente. Os experimentos dos etólogos mostraram, por exemplo, que um tordo macho, agindo como se um tordo rival tivesse invadido seu território, atacará com vigor um mero tufo de penas vermelhas de peito de tordo colocadas por perto. Ao mesmo tempo, ele irá praticamente ignorar uma réplica empalhada perfeita de um tordo macho *sem* as penas vermelhas do peito (Lack, 1943). Resultados semelhantes foram encontrados em outra espécie de ave, o pisco-de-peito-azul, para o qual parece que o desencadeador da defesa territorial é um tom de azul específico das penas do peito (Peiponen, 1960).

Antes de criticarmos a facilidade com que as características desencadeadoras podem induzir alguns animais a reagir de formas totalmente inapropriadas à situação, devemos entender dois fatos. Primeiro, que os padrões fixos de ação desses animais funcionam muito bem na maior parte das vezes. Por exemplo, como apenas filhotes de peru normais e saudáveis emitem o ruído peculiar dos bebês de peru, faz sentido a perua mãe reagir maternalmente àquele som específico. Ao responder apenas àquele estímulo, a perua mãe normal quase sempre se comportará de maneira correta. Só um trapaceiro, como

um cientista, consegue fazer com que sua reação à gravação pareça insensata. O segundo fato importante é que nós também temos nossas fitas pré-programadas e, embora costumem funcionar a nosso favor, as características desencadeadoras que as ativam podem nos induzir a tocar as fitas nos momentos errados.¹

A forma paralela de automatismo humano é demonstrada num experimento da psicóloga social Ellen Langer e seus colegas (Langer, Black e Chanowitz, 1978). Um princípio conhecido do comportamento humano afirma que, ao pedirmos um favor a alguém, temos mais sucesso se fornecermos um motivo. As pessoas simplesmente gostam de ter motivos para o que fazem (Bastardi e Shafir, 2000). Langer demonstrou esse fato previsível pedindo um pequeno favor a pessoas que esperavam na fila para usar a copiadora de uma biblioteca: “Com licença. Tenho cinco páginas. Posso usar a máquina de xerox porque estou com pressa?” A eficácia desse pedido acompanhado de um motivo foi quase total: 94% das pessoas indagadas deixaram que ela passasse à sua frente na fila. Quando ela fez o mesmo pedido sem dar uma justificativa (“Com licença. Tenho cinco páginas. Posso usar a máquina de xerox?”), apenas 60% dos consultados concordaram.

À primeira vista, parece que a diferença crucial entre os dois pedidos foi a informação adicional fornecida pelas palavras *porque estou com pressa*. Entretanto, um terceiro tipo de pedido feito por Langer mostrou que não foi bem assim. Aparentemente não foi a série inteira de palavras, mas a primeira, *porque*, que fez a diferença. Em vez de incluir um motivo real para obter o favor, o terceiro tipo de pedido de Langer usou a palavra *porque* e depois, sem acrescentar nada de novo, apenas reafirmou o óbvio: “Com licença. Tenho cinco páginas. Posso usar a máquina de xerox porque preciso tirar umas cópias?” Nesse caso, mais uma vez quase todos (93%) concordaram, embora nenhum motivo real ou informação nova fossem acrescentados para justificar a concordância. Assim como o som dos filhotes de peru desencadeou uma reação maternal automática na perua mãe, mesmo quando vindo de uma doninha empalhada, a palavra *porque* desencadeou uma reação de consen-

timento automático nas cobaias de Langer, mesmo sem receberem um motivo relevante para concordarem. *Clique, zum.*²

Embora algumas descobertas adicionais de Langer mostrem que existem muitas situações em que o comportamento humano não funciona de forma mecânica, ativado por uma “fita”, ela e muitos outros pesquisadores estão convencidos de que ele quase sempre funciona (Bargh e Williams, 2006; Langer, 1989). Por exemplo, consideremos a estranha conduta daqueles clientes da joalheria que arrebataram um lote de joias de turquesa somente depois de oferecidas, por engano, pelo dobro do preço original. Não vejo sentido em seu modo de agir, a não ser em termos do automatismo *clique, zum.*

Os clientes, em sua maioria turistas endinheirados com poucos conhecimentos sobre a pedra turquesa, estavam usando um princípio padrão – um estereótipo – para orientar suas compras: caro é igual a bom. Muitas pesquisas mostram que pessoas em dúvida sobre a qualidade de um item costumam recorrer a esse estereótipo (Cronley et al., 2005). Assim, os turistas, que queriam joias “de qualidade”, acharam os itens de turquesa mais valiosos e desejáveis quando apenas o valor foi destacado. O preço sozinho havia se tornado uma característica desencadeadora de uma percepção de qualidade após ter sido aumentado.³

CLIQUE, ZUM NO AMOR

Os rituais humanos de acasalamento não são tão rígidos quanto os dos animais. Mesmo assim, os pesquisadores têm descoberto regularidades impressionantes nos padrões da corte em muitas culturas humanas (Kenrick e Keefe, 1992). Por exemplo, em anúncios pessoais pelo mundo, as mulheres descrevem seus atrativos físicos, ao passo que os homens destacam sua riqueza material (Buss e Kenrick, 1998).

DEPOIMENTO DE LEITOR 1.1

De um doutorando em administração

Um proprietário de uma loja de joias antigas de minha cidade me contou como aprendeu a lição da influência social que diz que produto caro é

sinônimo de produto bom. Um amigo seu queria um presente de aniversário especial para a noiva. O joalheiro sugeriu um colar normalmente vendido em sua loja por 500 dólares, mas que estava disposto a oferecer ao amigo por 250 dólares. Apesar do entusiasmo inicial, o amigo desanimou ao lhe ser revelado o preço da joia, e começou a desistir do negócio, porque queria algo “realmente bonito” para sua futura esposa.

No dia seguinte, o joalheiro entendeu o que havia ocorrido e ligou para o amigo. Pediu que voltasse à loja, porque tinha outro colar para lhe mostrar. Dessa vez apresentou a peça nova pelo preço normal de 500 dólares. O amigo gostou tanto que quis comprar na hora. Mas, antes que o pagamento fosse feito, o joalheiro informou que, como presente de casamento, reduziria o preço para 250 dólares. O amigo adorou. Agora, em vez de achar o preço depreciativo, ficou muito feliz – e grato – por poder pagar a metade.

Nota do autor: Observe que, como no caso dos compradores das joias de turquesa, quem desdenhou o artigo de preço baixo foi alguém que queria ter certeza de adquirir uma boa mercadoria. Estou confiante de que, além da regra “caro=bom”, existe um outro lado da moeda, “barato=ruim”, que também se aplica ao nosso modo de pensar.

REDUZINDO O RISCO COM ATALHOS

É fácil culpar os turistas por suas compras insensatas, mas um exame meticoloso oferece uma visão mais benevolente. Eles foram educados pela regra “Você recebe aquilo pelo que paga” e confirmaram sua legitimidade várias vezes em sua vida. Em pouco tempo, simplificaram a regra para “caro é sinônimo de bom”. Esse estereótipo funcionou para eles no passado, já que em geral o preço de um artigo aumenta junto com seu valor. Um preço superior costuma refletir uma qualidade superior. Assim, quando se viram na posição de desejar uma boa joia de turquesa, mas sem conhecer direito essa pedra, comprehensivelmente confiaram na velha regra do custo para avaliar o mérito da joia (Rao e Monroe, 1989).

Embora sem perceber, ao reagirem apenas ao preço da turquesa estavam procurando reduzir seu risco. Em vez de explorar todas as chances a seu favor tentando dominar cada característica que indica o valor de uma joia de turquesa, estavam confiando em apenas uma

– aquela que sabiam estar quase sempre associada à qualidade de qualquer item. Estavam apostando que o preço sozinho informaria tudo que precisavam saber. Dessa vez, porque alguém confundiu um “1/2” com um “2”, apostaram errado. De modo geral, em todas as situações passadas e futuras da vida, usar um atalho para reduzir o risco pode representar a abordagem mais racional possível.

De fato, o comportamento estereotipado automático predomina em grande parte das ações humanas porque, em muitos casos, é a forma mais eficiente de comportamento (Gigerenzer e Goldstein, 1996) e, em outros, porque é simplesmente necessário (Bodenhausen, Macrae e Sherman, 1999; Fiske e Neuberg, 1990). Para viver no ambiente complexo e dinâmico dos dias de hoje, *precisamos* de atalhos. Não se pode querer reconhecer e analisar todos os aspectos em cada pessoa, acontecimento e situação com que deparamos, mesmo num único dia. Não dispomos de tempo, energia ou capacidade para tal. Em vez disso, temos muitas vezes que usar nossos estereótipos – nossas regras gerais – para classificar as coisas de acordo com umas poucas características-chave e depois passar a reagir sem pensar quando uma ou outra dessas características desencadeadoras estiver presente.

Algumas vezes o comportamento decorrente não será apropriado à situação, porque nem mesmo os melhores estereótipos e características desencadeadoras funcionam sempre. Somos obrigados a aceitar suas imperfeições, já que não há realmente outra escolha. Sem essas características ficaríamos paralisados – catalogando, avaliando e aferindo –, enquanto o momento de agir passaria. E tudo indica que estaremos contando com esses estereótipos num grau ainda maior no futuro. À medida que os estímulos saturadores de nossa vida continuarem se tornando mais complexos e variáveis, teremos que depender cada vez mais de nossos atalhos para lidar com todos eles.⁴

Recentemente os psicólogos descobriram uma série de atalhos mentais que empregamos em nossos julgamentos do dia a dia (Kahneman, Slovic e Tversky, 1982; Todd e Gigerenzer, 2007). Esses atalhos operam quase da mesma forma que a regra “caro é igual a bom”, permitindo um pensamento simplificado que funciona bem

a maior parte do tempo, mas nos deixa sujeitos a erros custosos ocasionais. Especialmente pertinentes a este livro são os atalhos que nos indicam quando devemos acreditar no que nos dizem ou quando devemos fazer o que nos pedem.

Consideremos, por exemplo, a regra de atalho que diz: “Se um especialista disse isso, deve ser verdade.” Como veremos no Capítulo 6, existe uma tendência perturbadora em nossa sociedade de aceitar cegamente as afirmações e diretrizes de indivíduos que parecem ser autoridades em determinado assunto. Ou seja, em vez de raciocinar sobre os argumentos do especialista e nos convencermos (ou não), com frequência ignoramos os argumentos e nos deixamos levar apenas pelo fato de se tratar de um “expert”. Essa tendência a reagir de modo mecânico a uma informação em dada situação é o que chamamos de reação automática, ou *clique, zum*. A tendência a reagir com base numa análise minuciosa de todas as informações pode ser chamada de *reação controlada* (Chaiken e Trope, 1999).

Uma série de pesquisas de laboratório mostrou que as pessoas tendem a lidar com as informações de forma mais controlada quando têm o desejo e a capacidade de analisá-las cuidadosamente. Caso contrário, estarão mais propensas a usar a abordagem mais fácil do *clique, zum* (Epley e Gilovich, 2006; Petty e Wegener, 1999).

Em um estudo de 1981 (Petty, Cacioppo e Goldman), alunos da Universidade do Missouri ouviram um discurso gravado que defendia a ideia de exigir que todos os veteranos fossem submetidos a exames abrangentes para que pudessem se graduar. A questão afetava alguns deles pessoalmente, pois foram informados de que os exames entrariam em vigor no ano seguinte – antes que tivessem a chance de se formar. Claro que aquela notícia fez com que quisessem analisar os argumentos com atenção. No entanto, para outros participantes do estudo, a questão teve pouca importância pessoal – pois foram informados de que os exames só começariam bem depois de se graduarem. Logo, não tiveram uma forte necessidade de analisar com cuidado a validade do argumento.

Os resultados do estudo foram claros: os participantes sem nenhum interesse pessoal no assunto foram basicamente persuadidos

pela experiência do orador no campo da educação. Eles usaram a regra “Se um especialista disse isso, deve ser verdade”, dando pouca importância à força de seus argumentos. Aqueles alunos para os quais a questão importava pessoalmente, por outro lado, ignoraram a experiência do orador e foram persuadidos sobretudo pela qualidade de seus argumentos.

Portanto, parece que, quando se trata da perigosa reação *clique, zum*, nós nos concedemos uma rede de segurança: resistimos ao requinte sedutor de reagir a uma única característica (desencadeadora) das informações disponíveis quando a questão é importante para nós. Sem dúvida isso ocorre com frequência (Leippe e Elkin, 1987). Porém não estou totalmente tranquilo. Lembre-se de que vimos que as pessoas costumam reagir de forma controlada e racional somente quando têm o desejo e a capacidade de fazê-lo.

Há pouco tempo fiquei impressionado ao saber de indícios sugerindo que o modo e o ritmo da vida moderna não permitem a tomada de decisões 100% racionais, mesmo em muitos assuntos pessoalmente relevantes (Cohen, 1978; Milgram, 1970). Ou seja, às vezes as questões podem ser tão complicadas, o tempo tão exíguo, as perturbações tão invasivas, a agitação emocional tão forte ou a fadiga mental tão profunda que não temos condições cognitivas de agir de forma racional. Seja o assunto importante ou não, sentimos a necessidade de tomar um atalho.⁵

Talvez em nenhum lugar essa última questão seja mais dramática do que nas consequências de um fenômeno que os dirigentes do setor aeronáutico rotularam de *captainitis* (Foushee, 1984) – algo como “comandantite”, em português. Investigadores de acidentes da agência reguladora da aviação nos Estados Unidos, FAA, observaram que, muitas vezes, um erro óbvio cometido pelo comandante do avião não era corrigido pelos outros membros da tripulação e resultava em acidente. Parece que, apesar da forte e clara importância pessoal das questões, os membros da tripulação estavam empregando a regra de atalho “Se um especialista disse isso, deve ser verdade” para reagir à desastrosa decisão do comandante (Harper, Kidera e Cullen, 1971).

Um depoimento de Thomas Watson Jr., ex-presidente da IBM, oferece um ótimo exemplo desse fenômeno. Durante a Segunda Guerra Mundial, ele foi designado para investigar acidentes aéreos em que oficiais de alta patente foram mortos ou feridos. Um dos casos envolvia um famoso general da Força Aérea chamado Uzal Ent. Antes de um voo, seu copiloto adoeceu e precisou ser substituído. O novo copiloto se sentiu honrado por estar voando ao lado do lendário general. Durante a decolagem, Ent começou a cantar mentalmente, acompanhando a canção com um balançar da cabeça. O copiloto interpretou o gesto como um sinal para puxar as rodas. Embora estivessem devagar demais para levantar voo, ele recolheu o trem de pouso, fazendo com que o avião despencasse de barriga. No acidente, uma pá da hélice atingiu as costas de Ent, dilacerando sua coluna e deixando-o paraplégico. Watson (1990) descreveu a explicação do copiloto para sua ação:

*Quando ouvi o depoimento do copiloto, perguntei: “Se você sabia que o avião não iria voar, por que recolheu o trem de pouso?”
Ele respondeu: “Pensei que o general quisesse que eu recolhesse.”
O copiloto foi insensato (p. 117).*

Insensato? Naquele conjunto singular de circunstâncias, sim. Compreensível? Na agitação da vida moderna, que exige atalhos, também sim.

OS APROVEITADORES

Apesar do atual uso generalizado e da importância cada vez maior dos nossos padrões de comportamento automáticos, a maioria de nós sabe bem pouco sobre eles. Talvez isso se dê justamente por causa da maneira mecânica e impensada como ocorrem. Qualquer que seja a razão, é vital reconhecer com clareza uma de suas propriedades, já que esses padrões nos tornam muito vulneráveis a alguém que *saiba* como eles funcionam.

Para entender plenamente a natureza de nossa vulnerabilidade, vamos dar mais uma olhada no trabalho dos etólogistas. Um grupo

de organismos – muitas vezes denominados *imitadores* – copia as características desencadeadoras de outros animais na tentativa de induzi-los a tocar por engano as fitas comportamentais certas nos momentos errados. Os imitadores então exploram essa ação inapropriada em seu próprio benefício.

Vejamos, por exemplo, a armadilha mortal lançada pelas fêmeas assassinas de um gênero de vaga-lume (*Photuris*) contra os machos de outro gênero de vaga-lume (*Photinus*). Compreensivelmente, os machos *Photinus* fazem de tudo para evitar o contato com as sanguinárias fêmeas *Photuris*. Entretanto, ao longo de séculos de seleção natural, as caçadoras fêmeas *Photuris* descobriram uma fraqueza em sua presa: um código piscante pelo qual os membros da espécie das vítimas informam uns aos outros que estão prontos para acasalar. Ao imitar os sinais de acasalamento piscantes de sua presa, a assassina consegue desencadear suas fitas de corte e fazer com que eles voem mecanicamente para o abraço da morte, e não do amor (Lloyd, 1965).⁶

Na luta pela sobrevivência, quase todas as formas de vida possuem seus imitadores – indo até alguns dos patógenos mais primitivos. Ao adotarem certas características essenciais de hormônios ou nutrientes úteis, bactérias e vírus ardilosos conseguem penetrar numa célula hospedeira saudável. O resultado é que as células saudáveis atraem, com avidez e ingenuidade, as causas de doenças como hidrofobia, mononucleose e gripe comum (Goodenough, 1991).⁷

Não deve causar surpresa, então, que haja um forte porém triste paralelo na selva humana. Nós também temos aproveitadores que imitam características desencadeadoras para nosso próprio tipo de reação automática. Diferenciando-se das sequências de reações predominantemente instintivas dos não humanos, porém, nossas fitas automáticas em geral se desenvolvem a partir de princípios e estereótipos psicológicos que aprendemos a aceitar. Embora variem em sua força, alguns desses princípios possuem uma capacidade imensa de direcionar a ação. Nos sujeitamos a eles tão cedo na vida e eles nos condicionam de forma tão generalizada que raramente percebemos seu poder. Aos olhos de certos indivíduos, porém, cada um desses princípios é uma arma detectável e disponível, uma arma de influência automática.

Algumas pessoas sabem muito bem em que consistem as armas de influência automática e costumam empregá-las de maneira frequente e hábil para obter o que desejam. Elas utilizam todo encontro social como uma oportunidade para pedir aos outros que satisfaçam seus desejos. Seu índice de sucesso é impressionante. O segredo de sua eficácia está na forma como estruturam seus pedidos, fazendo uso de uma das armas de influência que existem no ambiente social. Isso pode exigir nada mais que uma palavra escolhida corretamente que envolva um princípio psicológico forte, acionando uma de nossas fitas comportamentais automáticas. Os aproveitadores humanos nos ensinam como alguém pode se beneficiar de nossa tendência a reagir de modo mecânico de acordo com esses princípios.

Lembra-se de minha amiga da joalheria? Embora tenha se beneficiado por acaso da primeira vez, não levou muito tempo para começar a explorar o estereótipo “caro é igual a bom” de forma frequente e intencional. Agora, durante a alta temporada, ela primeiro procura acelerar a venda de um artigo encalhado aumentando substancialmente seu preço, e alega que isso é bastante eficaz e lucrativo.

E ainda que não tenha sucesso de início, ela pode depois marcar o artigo como “Oferta”, vendendo-o aos caçadores de pechinchas pelo preço original enquanto continua tirando vantagem de sua reação “caro é igual a bom” à cifra inflacionada.

De modo algum minha amiga está sendo original neste uso da regra de que caro é igual a bom para atrair aqueles em busca de uma pechincha. O intelectual e escritor Leo Rosten cita o exemplo dos irmãos Drubeck, Sid e Harry, donos de uma loja de roupas masculinas no bairro de Rosten na década de 1930. Quando um cliente encontrava um terno de que gostava e perguntava o preço a Sid, ele chamava o irmão, o gerente da loja, e perguntava: “Harry, quanto custa este terno?” Interrompendo seu trabalho – e exagerando bastante o verdadeiro preço do terno –, Harry respondia: “Este belo terno de lã custa 42 dólares.” Fingindo não ter ouvido e pondo a mão em concha na orelha, Sid voltava a perguntar. De novo Harry respondia: “Custa 42 dólares.” Então Sid se voltava para o cliente e informava: “Ele disse 22 dólares.” Muitos homens compravam logo o terno e

saíam rápido da loja com sua pechincha (“caro é igual a bom”) antes que o pobre Sid descobrisse o “erro”.

JIU-JÍTSU

Uma mulher que luta jiu-jítsu consegue empregar o mínimo de sua própria força contra um oponente. Ela explora o poder de princípios naturais como gravidade, alavancagem, impulso e inércia. Sabendo como e quando envolver a ação desses princípios, é capaz de derrotar com facilidade um rival fisicamente mais forte.

O mesmo ocorre com os exploradores das armas de influência automática que existem à nossa volta. Os aproveitadores podem se valer do poder dessas armas para usá-las contra seus alvos exercendo pouca força pessoal. Este último aspecto do processo proporciona aos aproveitadores uma enorme vantagem adicional: a capacidade de manipular sem apparentar que está manipulando. Mesmo as próprias vítimas tendem a ver seu consentimento como resultado da ação de forças naturais, e não da maquinção da pessoa que se beneficia dessa anuência.

Vejamos um exemplo. Existe um princípio na percepção humana, o princípio do contraste, que afeta a forma como vemos a diferença entre duas coisas quando apresentadas uma após a outra. Em suma, se o segundo item for razoavelmente diferente do primeiro, é grande a probabilidade de vê-lo como *mais* diferente do que de fato é. Assim, se erguemos um objeto leve primeiro e depois um objeto pesado, acharemos o segundo objeto mais pesado do que se o tivéssemos erguido sem antes erguer o leve.

O princípio do contraste está bem consolidado no campo da psicofísica e se aplica a todo tipo de percepção, não apenas ao peso. Se estamos conversando com alguém muito atraente numa festa e depois surge uma pessoa pouco atraente, esta nos parecerá menos atraente do que realmente é.⁸

Uma demonstração do contraste perceptivo costuma ser bastante empregada em laboratórios de psicofísica para apresentar os alunos a esse princípio. Eles se revezam sentando-se diante de três baldes de água – um frio, outro na temperatura ambiente e

um quente. Após colocar uma das mãos na água fria e outra na água quente, o estudante é instruído a pôr ambas as mãos simultaneamente na água de temperatura ambiente. Os olhares espantados que se registram logo em seguida explicam tudo: embora as duas mãos estejam no mesmo balde, a mão que esteve na água fria sente como se agora estivesse em água quente, enquanto aquela que esteve na água quente sente como se agora estivesse em água fria. O fato é que se pode fazer com que a mesma coisa – neste caso, a água com temperatura ambiente – pareça bem diferente dependendo da natureza do acontecimento precedente.

Saiba que a arma de influência fornecida pelo princípio do contraste não permanece inexplorada. A grande vantagem desse princípio não é apenas sua eficácia, mas também o fato de ser praticamente imperceptível (Tormala e Petty, 2007). Aqueles que o aplicam podem lucrar com sua influência sem deixar transparecer que estruturaram a situação a seu favor. Vendedores de roupas constituem um bom exemplo. Suponha que um homem entre numa loja de roupas masculinas sofisticadas e diga que quer comprar um terno de três peças e um suéter. Se você fosse o vendedor, qual item mostraria primeiro para induzi-lo a gastar mais dinheiro? As lojas de roupas instruem seus vendedores a mostrar o artigo mais caro primeiro. O senso comum sugeriria o inverso: se um homem acabou de gastar um dinheirão com um terno, poderá relutar em gastar mais na compra de um suéter. Mas os vendedores de roupas sabem mais do que nós. Eles se comportam de acordo com o princípio do contraste: venda o terno primeiro, porque isso fará com que os suéteres, mesmo os mais caros, não *pareçam* tão caros em comparação. O mesmo princípio se aplica a um homem que deseja comprar acessórios (camisa, sapatos, cinto) para combinar com o terno novo.

Para os vendedores é bem mais rentável apresentar o artigo mais caro primeiro. Não agir assim significa perder a influência do princípio do contraste, além de fazer com que o princípio funcione ativamente contra eles. Mostrar um produto barato primeiro e depois um caro fará com que este último pareça ainda mais caro. Assim como é

possível fazer com que o mesmo balde de água pareça mais quente ou mais frio dependendo da temperatura da água sentida antes, é possível fazer com que o preço do mesmo artigo pareça mais alto ou mais baixo dependendo do preço do artigo mostrado anteriormente.

O uso inteligente do contraste perceptivo não se limita apenas aos vendedores de roupas (vide Anexo 1.1, a seguir). Deparei com uma técnica que envolvia o princípio do contraste enquanto investigava as táticas de concorrência das imobiliárias. Para aprender os truques do setor, acompanhei um corretor mostrando casas para compradores potenciais durante um fim de semana. O corretor – vamos chamá-lo de Phil – deveria me dar dicas para que eu me saísse bem no período de experiência. Um fato que logo notei foi que, sempre que Phil começava a mostrar propriedades a um novo grupo de clientes, começava por umas casas em péssimo estado. Indaguei-lhe a respeito, e ele riu. Eram o que ele chamava de imóveis “de preparação”. A imobiliária mantinha em sua lista uma ou duas casas em más condições a preços exagerados. A intenção não era vendê-las aos clientes, mas apenas mostrá-las, para que outras propriedades se beneficiassem da comparação. Nem todos os corretores se valiam das casas de preparação, mas Phil, sim. Ele dizia que gostava de ver os olhos de seus clientes “se iluminarem” quando mostrava os imóveis que realmente queria vender depois de terem conhecido as espeluncas.

Mamãe e papai queridos,

Desde que vim para a faculdade tenho sido negligente com as cartas e peço desculpas por não ter dado notícias antes. Vou contar as novidades agora, mas, antes de lerem, por favor, sentem-se. Não continuem se não estiverem sentados.

Bem, estou me virando direitinho. A fratura do crânio e a concussão que sofri ao saltar da janela do meu dormitório, que pegou fogo logo após a minha chegada, estão quase curadas. Passei apenas duas semanas no hospital e agora já consigo enxergar quase normalmente e só sinto aquelas dores de cabeça horríveis uma vez por dia. Por sorte, o incêndio no dormitório e o meu salto foram testemunhados por um frentista do posto de gasolina próximo ao dormitório, e foi ele quem chamou os bombeiros e a

ambulância. Ele também me visitou no hospital e, como eu não tinha onde morar porque o dormitório foi destruído, fez a gentileza de me convidar para ficar no seu apartamento. Na verdade é um quarto no porão, mas bem legalzinho. Ele é um bom rapaz e nos apaixonamos perdidamente. Planejamos nos casar. Não marcamos a data exata ainda, mas será antes que minha gravidez se torne aparente.

Sim, mamãe e papai, estou grávida. Sei quanto vocês queriam ser avós e que darão ao bebê o amor, a devoção e o carinho que me deram quando eu era criança. A razão do atraso em nosso casamento é que meu namorado tem uma infecçãozinha que nos impede de passar pelos exames de sangue pré-nupciais, e eu, por descuido, a contraí também. Sei que vocês irão recebê-lo na nossa família de braços abertos. Ele é simpático e, embora não tenha formação acadêmica, é ambicioso.

Agora que já dei as notícias, quero dizer que não houve incêndio no dormitório, não tive uma concussão nem uma fratura no crânio, não estive no hospital, não estou grávida, não estou noiva, não estou infectada e não tenho namorado. Porém, tirei 4 em História e 2 em Química, e quero que vejam estas notas a partir de uma perspectiva adequada.

Sua filha,
Sharon

Anexo 1.1 *Contraste perceptivo e a faculdade*

Sharon pode estar quase reprovada em química, mas tirou 10 em psicologia.

Os vendedores de automóveis lançam mão do princípio do contraste esperando até que o preço de um carro esteja fechado para então sugerir itens opcionais. Depois de chegar a um acordo envolvendo milhares de dólares, os 200 dólares extras por um luxo, como um rádio sofisticado, parecem um valor quase trivial. O truque está em mencionar as opções independentemente umas das outras, para que cada precinho pareça irrisório se comparado com o valor bem maior já fechado. Como compradores experientes de carros podem confirmar, muitos preços finais de veículos econômicos se tornam desproporcionais depois do acréscimo

dessas opções aparentemente insignificantes. Enquanto os clientes, já com o contrato assinado na mão, ficam perplexos com o total a pagar, só podendo culpar a si mesmos, o vendedor do carro exibe o sorriso triunfante do mestre de jiu-jítsu.

DEPOIMENTO DE LEITOR 1.2

*De um aluno da faculdade de administração
da Universidade de Chicago*

Enquanto aguardava para embarcar no aeroporto O'Hare, ouvi um funcionário anunciar que meu voo estava com overbooking e que os passageiros dispostos a pegar um voo posterior seriam recompensados com um voucher no valor de 10 mil dólares! Claro que estava brincando. Sua intenção era fazer as pessoas rirem – e deu certo. Mas observei que, quando ele revelou a oferta *real* (um voucher de 200 dólares), ninguém aceitou. Na verdade, ele teve que aumentar a oferta duas vezes, para 300 dólares e depois 500 dólares, até conseguir adesões.

Eu estava lendo seu livro na época e percebi que, embora os passageiros tenham rido da piada, segundo o princípio do contraste o funcionário pisou na bola. Dispôs as coisas de modo que, comparadas com 10 mil dólares, algumas centenas de dólares parecessem uma mixaria. Aquilo custou caro à companhia aérea: 300 dólares extras por passageiro.

Nota do autor: Alguma ideia de como o funcionário poderia ter usado o princípio do contraste a seu favor e não contra ele? Talvez começando a piada oferecendo 5 dólares e só depois revelando a verdadeira quantia (agora bem mais atraente) de 200 dólares. Sob essas circunstâncias, estou certo de que teria garantido não só o riso, como também mais adesões.

RESUMO

- Os etologistas, pesquisadores que estudam o comportamento dos animais em seu habitat natural, observaram que em muitas espécies o comportamento com frequência ocorre segundo padrões rígidos e mecânicos. Chamadas de padrões fixos de ação, essas sequências mecânicas de conduta são dignas de nota em sua semelhança com certas reações automáticas (*clique, zum*) dos seres humanos. Para humanos e

não humanos, os padrões de comportamento automático tendem a ser desencadeados por uma característica isolada das informações pertinentes à situação. Essa característica isolada, ou característica desencadeadora, pode muitas vezes se mostrar valiosa, permitindo ao indivíduo decidir por uma linha de ação correta sem ter que analisar, de forma minuciosa e completa, cada uma das outras informações da situação.

- A vantagem dessa reação de atalho está em sua eficiência e economia. Ao reagir automaticamente a uma característica desencadeadora informativa, o indivíduo poupa tempo, energia e capacidade mental. A desvantagem dessa reação reside em sua vulnerabilidade a erros tolos e custosos. Ao reagir a apenas uma informação isolada disponível, o indivíduo aumenta as chances de se equivocar, sobretudo quando faz algo de forma automática, sem pensar. A probabilidade de erro aumenta ainda mais quando outros indivíduos procuram se beneficiar estimulando (por meio da manipulação de características desencadeadoras) um comportamento desejado em momentos inapropriados.
- Grande parte do processo de persuasão (pelo qual uma pessoa é compelida a concordar com a solicitação de outra) pode ser entendida como uma tendência humana pela reação automática na forma de atalho. A maioria dos indivíduos em nossa cultura desenvolveu um conjunto de características desencadeadoras para o consentimento, ou seja, um conjunto de informações específicas que normalmente apontam quando acatar um pedido pode ser correto e benéfico. Cada uma dessas características pode ser usada como uma arma (de influência) para estimular as pessoas a concordarem com pedidos.

PERGUNTAS DE ESTUDO

Domínio do conteúdo

1. O que são padrões fixos de ação entre animais? Como se assemelham a certos tipos de comportamento humano? Como diferem?
2. O que torna a reação automática tão atraente aos seres humanos? O que a torna tão perigosa?

Pensamento crítico

1. Vamos supor que você fosse um advogado representando uma mulher que quebrou a perna numa loja de departamentos e está processando a

loja em 100 mil dólares por perdas e danos. Com seus conhecimentos sobre o contraste perceptivo, o que você poderia fazer durante a negociação para que o valor pretendido seja visto como uma indenização razável ou até mesmo baixa?

2. A solicitação de caridade do Anexo 1.2 (abaixo) parece bem normal, exceto pela sequência estranha das quantias de doações. Explique por que, segundo o princípio do contraste, colocar a doação menor entre dois valores maiores constitui uma tática eficaz para motivar doações maiores.
-

SOCIEDADE PARA A PREVENÇÃO DAS ERVAS DANINHAS

As indesejadas ervas daninhas podem ser derrotadas – mas somente com a ajuda de cidadãos conscientes como você. Sua contribuição generosa possibilita pesquisas para que possamos atingir a meta de um mundo livre de ervas daninhas. Junte-se a nós e faça sua doação à Sociedade para a Prevenção das Ervas Daninhas. Um envelope de resposta foi incluído para sua conveniência!

Sim, quero apoiar os esforços da Sociedade por um mundo livre de ervas daninhas. Segue minha contribuição no montante de:

\$25 \$10 \$5 \$15 \$

Nome _____

Endereço _____

Cidade _____ Estado _____ CEP _____

Sociedade para a Prevenção das Ervas Daninhas
Caixa Postal 12345

Anexo 1.2 *Solicitação de doação*

RESUMO

- Graças a avanços tecnológicos notáveis, as informações estão se multiplicando, escolhas e alternativas estão se expandindo, os conhecimentos estão explodindo. Nessa avalanche de mudança e escolhas, tivemos que nos ajustar. Um ajuste fundamental afetou o modo como decidimos. Embora todos queiramos tomar a decisão mais ponderada e refletida possível em qualquer situação, a mutabilidade e o ritmo acelerado da vida moderna com frequência nos privam das condições apropriadas para uma análise cuidadosa de todos os prós e contras. Cada vez mais somos forçados a recorrer a outra abordagem de tomada de decisões – uma abordagem de atalho em que a decisão de consentir (ou concordar, ou acreditar, ou comprar) é tomada com base numa única informação geralmente confiável. Os mais populares desses ativadores únicos da anuência são aqueles descritos neste livro. São compromissos, oportunidades de reciprocidade, o comportamento complacente de pessoas semelhantes, sentimentos de afeição ou amizade, ordens de autoridades e a escassez de informações.
- Por causa da crescente sobrecarga cognitiva em nossa sociedade, a predominância da tomada de decisões por atalhos tende a aumentar de maneira proporcional. Os profissionais da persuasão que impregnam seus pedidos com algum desencadeador da influência têm mais chances de sucesso. Seu uso pelos profissionais não é necessariamente exploratório. Ele só se torna exploratório quando o desencadeador não é um aspecto natural da situação, mas algo forjado. Para conservar o caráter benéfico da reação de atalho, é importante se opor a essa falsificação.

PERGUNTAS DE ESTUDO

Pensamento crítico

1. Escolha três das armas de influência descritas neste livro. Discuta como cada arma poderia ser usada para aumentar o consentimento de forma exploratória e de forma não exploratória.
2. Para cada uma dessas três armas de influência, descreva como você se defenderia caso a arma fosse usada contra você de forma exploratória.
3. Descreva as três lições mais importantes que aprendeu neste livro.

As notas e bibliografia deste livro estão disponíveis em:
<https://sextante.com.br/asarmasdapersuasao/notas.pdf>



Para saber mais sobre os títulos e autores da Editora Sextante,
visite o nosso site e siga as nossas redes sociais.
Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.

sextante.com.br

