

Robert B.  
Cialdini, Ph.D.

Mais de 3 milhões de livros vendidos

# PRÉ-SUASÃO

A influência  
começa antes  
mesmo da  
primeira palavra

Da lista de mais vendidos  
do *The New York Times*



SEXTANTE

## Nota do autor

Em 1946, W. H. Auden publicou um poema com um verso que adverte: “Não te sentarás com estatísticos nem te comprometerás com uma ciência social.” Por muito tempo, mesmo os tomadores de decisões do mais alto escalão pareceram concordar com ele, preferindo basear suas escolhas na intuição, na experiência pessoal e em indícios casuais. Embora uma mudança de nome tenha sido necessária em cada caso (estatística é agora análise de dados e ciência social é ciência comportamental), aqueles tempos ficaram para trás. Foram substituídos por uma era de “decisões tomadas com base em indícios” nas grandes instituições da sociedade: empresas, governo, educação, defesa, esportes. É uma era que valoriza informações de analistas de big data e cientistas comportamentais. Não tenho conhecimento de como a transformação ocorreu no domínio da análise estatística, mas pude observar em primeira mão o aumento do status da ciência comportamental por meio de minhas experiências como psicólogo social e autor.

Quando *As armas da persuasão* foi lançado inicialmente, em 1984 (no Brasil, o livro foi publicado pela primeira vez com o título *O poder da persuasão*), seu impacto foi pequeno. As vendas foram tão decepcionantes que meu editor cancelou as verbas publicitárias e promocionais destinadas a ele, explicando que estava “jogando dinheiro fora”. Poucos leitores estavam interessados no que um psicólogo social tinha a dizer sobre a influência social. Quatro ou cinco anos depois disso mudou, e as vendas do livro começaram a subir, acabando por atingir o patamar de best-seller, e é assim desde então. Acho que sei o que mudou e acabou causando a virada: a época. Naquele momento, a ideia de decisões tomadas com base em indícios vinha ganhando aceitação generalizada, e *As armas da persuasão* oferecia um tipo de indício valioso – obtido das pesquisas científicas psicossociais

sobre a persuasão bem-sucedida – que não estava disponível antes, pelo menos não de maneira tão acessível.

Outros dois fatores desempenharam um papel na atual popularidade dessa análise psicossocial e, por extensão, de *As armas da persuasão*. O primeiro é a ascensão da economia comportamental, uma abordagem para entender as escolhas econômicas humanas que desafiou e, em certos domínios, eliminou o pensamento econômico clássico. Embora reivindique o próprio território, a economia comportamental incorporou aspectos do pensamento (por exemplo, a frequente irracionalidade da conduta humana) e da metodologia (experimentos randomizados e controlados) da psicologia social.

Alguns de meus colegas acreditam que os economistas comportamentais não lhes deram o devido crédito ao reivindicarem para si várias descobertas, sem reconhecerem outras existentes e muito semelhantes da psicologia social. Não compartilho o ressentimento. Embora exista certa sobreposição, ela não é ampla. Além disso, no mínimo, a economia comportamental aumentou o prestígio da psicologia social ao adotar algumas das características centrais e legitimá-las na mente dos tomadores de decisões. Houve uma época, e não faz mais de 10 anos, em que psicólogos sociais não eram convidados para conferências internacionais sobre política governamental ou econômica. Repito, esses tempos ficaram para trás.

O outro fator que contribuiu para a atual aceitação das abordagens da psicologia social é a recente disposição dos psicólogos sociais de mostrar ao público a relevância de seu trabalho. Trata-se de uma reviravolta para a qual gosto de pensar que meu livro anterior colaborou. Antes de sua publicação, meus colegas, em sua maioria, não se sentiam seguros, profissionalmente, em escrever para um público leigo. De fato, se a psicologia social fosse uma empresa, seria conhecida por dispor de excelentes unidades de pesquisa e desenvolvimento mas nenhum departamento de expedição. Nós não fazíamos nosso “produto” circular, exceto entre nós mesmos em artigos de publicações acadêmicas que nenhum leigo tinha chance de ler. Uma observação do jurista James Boyle capta a razão principal para isso: “Você nunca viu o que é a verdadeira arrogância até ouvir um acadêmico pronunciar a palavra popularizador.” Isso agora mudou. Os psicólogos sociais, assim como uma série de outros cientistas comportamentais, estão se comunicando com a população como nunca antes em blogs, colunas, vídeos e livros. Nesse aspecto, a ciência comportamental vive uma espécie de Era de Ouro.

--

*Pré-suasão* procura trazer para a ciência comportamental informações que todas as pessoas julgam intrinsecamente interessantes e aplicáveis à vida diária. O livro identifica o que comunicadores eficazes fazem antes de transmitir uma mensagem para que ela seja aceita. O timing preciso deles é a novidade aqui. Antigos pensadores reconheceram a sabedoria de realizar uma ação prévia para assegurar o sucesso subsequente. Ao afirmar o valor do planejamento antecipado, o antigo estrategista militar chinês Sun Tzu declarou: “Toda batalha é vencida antes de ser travada.” Consultores aprendem a fechar negócio com um cliente alcançando primeiro a posição de “conselheiro confiável”. Dale Carnegie garantiu: “Você pode fazer mais amigos em dois meses ao se interessar genuinamente pelas outras pessoas do que em dois anos tentando fazer com que as pessoas se interessem por você.” Todos estes são conselhos sábios. Mas apresentam uma desvantagem: a necessidade de dias, semanas ou meses de atividade prévia.

Será possível aumentar a eficácia não apenas nesses longos intervalos de tempo, mas também em um instante – o último instante antes que uma comunicação seja enviada? Não só é possível, como é comprovado. Comunicadores conseguem elevar seu sucesso sabendo o que dizer ou fazer *imediatamente* antes de um pedido. Marco Túlio Cícero, o orador romano do século I a.C., reconheceu o poder de certas influências consagradas na conduta humana, proclamando: “Ó tempos! Ó costumes!” Em *Pré-suasão* lidamos com uma fonte de influência bem mais imediata e controlável: Ó momento!

Uma última observação diz respeito, apropriadamente, às notas finais do livro. Elas apresentam não apenas as citações de obras acadêmicas pertinentes, mas também informações adicionais sobre os diversos tópicos, visando expandir o conhecimento dos leitores em direções interessantes. Desse modo, devem ser vistas, em parte, como um local onde achar “comentários interessantes”.<sup>1</sup>

## Parte 1

# **PRÉ-SUASÃO:** A antecipação da atenção

# 1

## PRÉ-SUASÃO: Uma introdução

Como uma espécie de agente secreto, certa vez me infiltrei nos programas de treinamento de muitas profissões que têm como meta nos levar a dizer “sim”. Por quase três anos, registrei as lições dadas a aspirantes a vendedores de automóveis, profissionais de marketing direto, anunciantes de TV, gerentes de linha de frente, arrecadadores de doações, especialistas em relações públicas e recrutadores corporativos. Minha intenção era descobrir quais práticas funcionavam repetidamente. Assim, respondi a anúncios de organizações em busca de trainees ou consegui de algum outro modo estar presente em suas salas de aula, com caderno à mão, pronto para absorver a sabedoria nascida da longa experiência no ramo da persuasão.

Nesses treinamentos, os aprendizes mais avançados eram muitas vezes autorizados a acompanhar e observar um profissional veterano na condução de negócios. Sempre aproveitei essas oportunidades porque queria registrar não apenas o que os profissionais em geral faziam para ter sucesso, mas também como agiam os melhores deles. Uma dessas práticas logo veio à tona, abalando meus pressupostos. Eu esperava que os ases nessas profissões dedicassem mais tempo desenvolvendo os detalhes de seus pedidos: a clareza, a lógica e as características desejáveis dos produtos. Não foi o que descobri.

### PRÉ-SUASÃO

Os profissionais de melhor desempenho gastavam mais tempo elaborando o que faziam e diziam *antes* de chegarem a um pedido. Engajavam-se em sua missão como jardineiros habilidosos que sabem que mesmo as melhores sementes não criarão raízes em solo pedregoso ou não gerarão frutos em terre-

no mal preparado. Gastavam a maior parte do tempo arando os campos da influência, pensando no cultivo e se envolvendo nele – assegurando que as situações que enfrentavam haviam sido previamente tratadas e preparadas para se desenvolver. Claro que aqueles com melhor desempenho também levavam em conta e se importavam com o que estariam oferecendo naquelas situações. Bem mais que seus colegas menos eficientes, porém, não precisavam que uma oferta tivesse méritos reais para fazer com que ela fosse aceita; reconheciam que o quadro psicológico em que um pedido é inicialmente feito pode ter um peso igual ou até maior.

Além disso, com frequência eles não estavam em condições de interferir na qualidade do que tinham a oferecer. Outra pessoa na organização havia criado o produto, programa ou plano que eles estavam recomendando, quase sempre numa oferta inflexível. Sua responsabilidade era apresentá-lo com o máximo de aproveitamento possível. Para conseguir isso, faziam algo que lhes dava uma espécie singular de tração persuasiva: antes de apresentarem a mensagem, tornavam o público favorável a ela.

Existe uma lição fundamental em tudo isso para aqueles de nós que querem aprender a ser mais influentes. Os melhores na arte da persuasão chegam a esse nível lançando mão da *pré-suasão* – o processo de tornar os destinatários receptivos a uma mensagem antes que tomem de fato contato com ela. Para persuadir com eficácia é necessário pré-suadir com eficácia. Mas como?

Em parte, a resposta envolve um princípio essencial, mas pouco reconhecido, da comunicação: o que apresentamos primeiro muda a forma como as pessoas vivenciam o que lhes apresentamos depois. Consideremos como uma pequena diferença de procedimento melhorou o resultado financeiro da consultoria de um colega meu de Toronto. Durante anos, na concorrência para um grande projeto, não era incomum que o cliente criasse resistência ao preço e propusesse uma redução de 10% ou 15%. Aquilo era frustrante, diz ele, porque não se sentia à vontade aumentando o orçamento para cobrir aquele tipo de resistência potencial aos custos. Se ele concordasse com a redução, sua margem de lucro tornava-se tão exígua que praticamente não valia a pena aceitar o negócio. Se não concordasse, perdia o trabalho ou desagradava a outra parte, que o via como alguém que não estava disposto a negociar.

Então, durante uma reunião, ele experimentou uma tática que o livrou para sempre do problema. Não foi uma tentativa de especificar ou justificar

cada uma das despesas envolvidas nos serviços; havia muito tempo ele desistira dessa abordagem, que só servia para colocar a conta sob escrutínio. Em vez disso, após a apresentação padrão e antes de declarar o preço (75 mil dólares), ele brincou: “Como você pode ver, não vou poder cobrar 1 milhão de dólares por isso.” O cliente ergueu o olhar do documento que vinha examinando e disse: “Bem, eu concordo com isso!” A reunião prosseguiu sem nenhuma referência subsequente à compensação e terminou com um contrato assinado. Meu colega afirma que a tática de mencionar um preço reconhecidamente irreal para o serviço nem sempre garante o negócio – muitos outros fatores estão envolvidos –, mas quase sempre elimina os questionamentos a respeito dos custos.

Embora tenha encontrado a solução por acaso, meu amigo não é o único a sentir os efeitos notáveis de simplesmente falar um número elevado. Pesquisadores descobriram que a quantia que as pessoas diziam estar dispostas a gastar num jantar subia quando o restaurante era chamado de Studio 97, em vez de Studio 17; que o preço que indivíduos pagariam por uma caixa de chocolates belga aumentava depois de solicitados a escrever alguns dígitos altos (em vez de baixos) – no exemplo, números de sua inscrição na previdência social –; que participantes de um estudo do desempenho profissional previam que seu esforço e sua produção seriam melhores quando o estudo era rotulado de experimento 27 (em vez de experimento 9), e que as avaliações dos observadores de uma apresentação esportiva aumentavam se a camiseta do atleta tivesse um número alto (em vez de baixo).

Além disso, o impacto do que vem antes não se limita a números iniciais altos. Outros pesquisadores mostraram que, logo após desenharem um conjunto de linhas longas em uma folha de papel, estudantes universitários fizeram uma estimativa bem maior da extensão do rio Mississippi do que aqueles que desenharam linhas curtas. Na verdade, o impacto do que vem antes não se limita de forma alguma a números: clientes em uma loja de vinhos mostraram-se mais propensos a comprar um vinho alemão se, antes da escolha, ouvirem uma canção alemã tocando na loja; da mesma maneira, eram mais propensos a comprar um vinho francês ao ouvirem uma canção francesa.<sup>2</sup>

Assim, não é uma experiência específica que determina o que é feito depois; pode ser a exposição a um número, o comprimento de uma linha ou uma canção. E, como veremos nos próximos capítulos, pode ser o breve direcionamento da atenção a determinados conceitos psicológicos selecionados. Mas, como este livro trata sobretudo dos elementos que favorecem a

persuasão, esses capítulos se dedicam aos conceitos que mais aumentam a probabilidade de consentimento. É importante aqui perceber minha escolha da palavra *probabilidade*, que reflete a realidade inevitável de lidar com o comportamento humano – alegações de certezas nessa área são risíveis. Nenhuma prática de persuasão vai funcionar sempre com precisão. No entanto, existem abordagens capazes de aumentar sistematicamente a probabilidade de acordo. E *isso* é suficiente. Um aumento significativo dessas chances basta para obter uma vantagem decisiva.

Em casa, esse aumento é suficiente para nos proporcionar os meios de obter maior receptividade aos nossos desejos – mesmo do mais resistente de todos os públicos: nossos filhos. Nos negócios, é suficiente para fornecer às organizações os meios de superarem os concorrentes – mesmo que eles defendam causas igualmente boas. Também é suficiente para dar àqueles que sabem como empregar essas abordagens os meios de melhorarem substancialmente seu desempenho dentro de uma empresa.

Vejamos o exemplo de Jim, um funcionário de alto desempenho que pude acompanhar de perto em um programa de treinamento. A companhia para a qual ele trabalhava produzia sofisticados sistemas de alarme contra incêndios para residências, e Jim era o melhor vendedor. Ele não conquistava todas as vendas, é claro, mas a probabilidade de que sairia de uma visita de vendas com um contrato assinado era, mês após mês, mais alta que a de seus colegas. Após um período inicial em sala de aula, eu deveria examinar o trabalho de diversos vendedores, a fim de aprender suas abordagens do processo de venda. Isso sempre envolvia uma visita à casa de uma família que havia solicitado uma apresentação.

Por já conhecer a reputação de astro de Jim, eu observava atentamente sua técnica. Uma prática se revelou essencial para seu sucesso. Antes de dar início ao esforço de venda, ele criava uma atmosfera de confiança com a família. A confiança é uma dessas qualidades que leva à aquiescência, desde que tenha sido forjada antes de feito o pedido. Apesar dos vários relatórios científicos e das dezenas de livros escritos defendendo essa tese e sugerindo meios de obter confiança, Jim conseguia isso de uma forma que não vi em nenhum deles – fingindo ser um pouco atrapalhado.

A sequência de venda ensinada a todos os vendedores da empresa seguia razoavelmente o padrão do setor. Após uma conversa informal para quebrar o gelo, os prováveis compradores (geralmente um casal) recebiam um teste por escrito de conhecimentos de segurança contra incêndios (para ser rea-

lizado em 10 minutos) com a intenção de revelar que sabiam muito pouco sobre os perigos reais de um incêndio doméstico. Depois, ao fim do teste, os vendedores começavam a venda ativa propriamente dita, demonstrando o sistema de alarme e conduzindo os possíveis compradores por um livro que explicava a superioridade do sistema em relação aos da concorrência. Todos os outros vendedores carregavam o livro com eles desde o princípio e o mantinham por perto, pronto para ser usado. Mas Jim não. Ele esperava até que o casal começasse o teste, depois batia na testa e dizia: “Ah, esqueci um material bem importante no carro e preciso pegar. Não quero interromper o teste; então, vocês se importam que eu vá lá fora pegar?” A resposta era sempre algo como “Claro, pode ir”. Muitas vezes era necessário que lhe confiassem a chave da porta.

Observei Jim fazendo três apresentações. Em todas as vezes, seu “esquecimento” veio à tona do mesmo jeito e no mesmo ponto. Na viagem de volta ao escritório no fim do dia, indaguei-o a respeito. Duas vezes, ele não deu uma resposta direta, aborrecido por eu o estar pressionando para descobrir seu segredo de vendas. Mas quando insisti, ele soltou: “Pense, Bob: quem é que você deixa entrar e sair de sua casa sozinho? Somente alguém em quem você confia, certo? Quero estar associado à confiança na mente dessas famílias.”

Era um truque brilhante – não totalmente ético, mas brilhante assim mesmo – porque corporificava uma das afirmações centrais deste livro: as coisas realmente influentes que dizemos e fazemos antes agem para *pré-suadir* nosso público, alterando as associações das pessoas com o que fazemos ou dizemos em seguida. No Capítulo 7, defendo o argumento de que toda atividade mental surge na forma de padrões de associações dentro de uma rede neural vasta e intrincada, e que as tentativas de influência só serão bem-sucedidas na medida em que as associações que desencadearem forem favoráveis à mudança de posição (do “não” ao “sim”).

A tática de Jim ilustra bem esse princípio. Para se tornar um grande vendedor, ele não precisou modificar as características do sistema de alarme que estava vendendo nem a lógica, o fraseado ou o estilo de como o descrevia. Na verdade, ele não se afastou nem um pouco da apresentação padrão. Em vez disso, ele tinha apenas que fazer primeiro com que o associassem ao conceito de confiança, cujas outras associações (intensamente positivas) se ligariam então a ele e sua recomendação de compra. Mesmo o método pouco ortodoxo de Jim de se vincular ao conceito de confiança era

puramente associativo. Ele não alegava ser o tipo do indivíduo – um amigo íntimo ou membro da família, talvez – a quem as pessoas dão livre acesso à sua casa. Ele apenas fazia com que fosse tratado da mesma forma com que esse tipo de indivíduo confiável é tratado na casa. Convém observar que essa tática foi a única diferença real que registrei entre as apresentações de Jim e a de seus colegas bem menos eficazes. Tal é a força da mera associação.

Dito isso, existem vários primeiros passos, além de criar confiança, que o persuasor pode dar para tornar o público mais receptivo ao argumento que pretende apresentar. Esses passos podem assumir diversas formas e ser chamados de molduras, âncoras, preparações, mentalidades ou primeiras impressões. Encontraremos todos ao longo do livro, onde me referirei a eles como *acionadores* – porque abrem caminho para a persuasão de duas formas. Na primeira, simplesmente iniciam o processo; fornecem o ponto de partida, o início dos apelos persuasivos. Mas é na segunda função que de fato removem as barreiras existentes. Nesse papel, promovem a abertura de mentes e, como no caso de Jim, de portas trancadas.<sup>3</sup>

## UM POUCO DO MESMO

Já ouvi esta piada de muitos profissionais da influência. É sobre uma conversa entre o representante de vendas de uma empresa de marketing e um cliente potencial que quer lançar uma marca nova de espinafre congelado.

**Cliente:** *Vocês tem experiência no marketing de produtos alimentícios?*

**Vendedor:** *Temos uma grande experiência.*

**Cliente:** *Inclui experiência em vender alimentos congelados?*

**Vendedor:** *Sim, inclui.*

**Cliente:** *E verduras congeladas?*

**Vendedor:** *Lançamos vários tipos no mercado nos últimos anos.*

**Cliente:** *Espinafre?*

**Vendedor:** *Na verdade, sim, espinafre também.*

**Cliente** [*inclinando-se à frente, voz tensa de expectativa*]: *Folhas inteiras... ou picadas?*

Claro que quando uma situação parecida acontece de verdade – quando perdem um contrato ou uma venda porque um possível cliente, obcecado

pelo detalhe, não percebe o quadro completo do que têm a oferecer – *eles* não acham graça nenhuma. Para ser sincero, acredito que vários profissionais da persuasão sofrem do mesmo tipo de limitação – não em reuniões com um cliente, mas nas sessões de treinamento concebidas para prepará-los para tais reuniões.

Pouco depois que comecei a participar disfarçado do treinamento de profissionais da influência, notei algo curioso: os integrantes quase sempre eram informados de que a persuasão deveria ter, em cada profissão, uma abordagem diferente daquela das profissões afins. Quando se trata de influenciar as pessoas, a publicidade funciona de modo distinto do marketing; o marketing funciona de modo distinto da arrecadação de fundos; a arrecadação de fundos funciona de modo distinto das relações públicas; as relações públicas funcionam de modo distinto do recrutamento, e assim por diante.

Além disso, distinções eram enfatizadas até mesmo dentro das profissões. Vender um seguro de vida integral difere de vender um seguro de vida de prazo limitado; vender caminhões é diferente de vender carros; vender por e-mail ou on-line é diferente de vender em lojas; vender produtos é diferente de vender serviços; vender para um indivíduo é diferente de vender para uma empresa; vender no atacado é diferente de vender no varejo.

Não que os treinadores estivessem errados ao distinguir os limites de sua expertise, mas essa referência constante à singularidade levava a duas falhas de julgamento. A primeira era que, com frequência, eles se desviavam para distinções irrelevantes. A segunda e pior era que, em sua ênfase ao que é diferente entre os profissionais bem-sucedidos da persuasão, não se concentravam suficientemente em outra pergunta muitíssimo útil: o que é igual?

Essa omissão parecia uma falha grave, porque, se fosse possível ressaltar para os aprendizes o que era convincente em todos os cenários de influência, isso os ajudaria a sair vitoriosos em quaisquer circunstâncias, tanto novas quanto familiares. Se pudessem ser treinados para entender e empregar os princípios *universais* que sustentam a persuasão eficaz, os detalhes da mudança que esperavam gerar não teriam importância. Eles se saíam bem, quer sua tentativa de influência envolvesse atacado ou varejo, seguro de vida integral ou de prazo limitado, folha inteira ou picada.<sup>4</sup>

Meu objetivo ao analisar programas de treinamento comerciais, então, era descobrir o que todas as abordagens profissionais superiores da influência de fato tinham em comum. O alcance limitado da conclusão que emergiu me surpreendeu. Identifiquei apenas seis princípios psicológicos

que pareciam ser aplicados rotineiramente nos negócios de influência bem-sucedidos. Afirmi que os seis – reciprocidade, afeição, aprovação social, autoridade, escassez e coerência – representam certos princípios psicológicos universais da persuasão e abordei-os, um por capítulo, em meu livro anterior *As armas da persuasão*.

## A GRANDE DIFERENÇA

Em uma parte de *Pré-suasão*, revejo esses princípios enquanto faço uma mudança importante na direção. O livro anterior foi escrito para informar aos consumidores como resistir às tentativas de influência empregadas de forma indevida ou indesejável. Um fator que me incitou a escrever o livro atual é que, embora *As armas da persuasão* tenha tido várias edições e vendido mais exemplares do que eu poderia ter imaginado, poucos grupos de consumidores me contataram para dar seu depoimento. No entanto, meu telefone não parou de tocar com pedidos de dois outros grupos: representantes de grandes empresas me convidando para falar aos *seus* pares e leitores individuais querendo saber como se tornar mais influentes nas interações do dia a dia com colegas, amigos, vizinhos e parentes. Ficou claro que, mais do que apenas aprender como rechaçá-la ou rejeitá-la, um grande número de pessoas está avidamente interessado em aprender como utilizar a persuasão.

Em contraste com *As armas da persuasão*, um dos objetivos deste livro é ajudar a satisfazer esse desejo diretamente, mas com duas restrições. A primeira diz respeito à ética do sucesso persuasivo. O fato de conseguirmos usar táticas psicológicas para obter o consentimento não significa que tenhamos o direito de usá-las. As táticas estão disponíveis para o bem ou para o mal. Podem ser estruturadas para enganar e, portanto, explorar outras pessoas. Mas também podem ser estruturadas para informar e, assim, tornar as outras pessoas melhores. O Capítulo 13 oferece uma justificativa – além daquela tradicional baseada nas consequências econômicas da reputação prejudicada – de por que as organizações deveriam se afastar totalmente de práticas persuasivas antiéticas: elas atraem e retêm funcionários que consideram trapacear uma atitude aceitável e que, como consequência, acabarão trapaceando também na organização.

Este livro ainda obedece a uma segunda condição. Embora o material seja repleto de exemplos e relatos pessoais, a essência dos indícios precisa

ter base científica. Em qualquer tentativa de gerir com sucesso o processo de influência, uma abordagem de base científica oferece uma vantagem real. Tradicionalmente, a persuasão tem sido vista como uma arte artilosa, o domínio daqueles poucos com uma compreensão intuitiva de como tornar uma frase convincente. Mas algo radical aconteceu ao estudo da persuasão durante o último meio século e permitiu que o restante de nós se beneficiasse tão plenamente quanto os mestres inatos.

Pesquisadores vêm aplicando uma abordagem científica rigorosa à questão de quais mensagens levam as pessoas a ceder, consentir e mudar. Eles documentaram o impacto às vezes desconcertante de fazer um pedido da forma normal *versus* fazer o mesmo pedido de uma maneira diferente, mais bem informada. Além do mero impacto dos efeitos obtidos, existe outro aspecto notável dos resultados: o processo de persuasão é governado por leis psicológicas, o que significa que procedimentos semelhantes podem produzir resultados semelhantes em uma grande variedade de situações.

E, se a persuasão é legítima, ela pode, ao contrário da inspiração artística, ser aprendida. Não importa se você é ou não dotado de um talento inato para a influência, conhecedor dos métodos ou um artífice talentoso da língua: é possível aprender técnicas cientificamente comprovadas que permitem a qualquer um de nós ser mais influente.<sup>5</sup>

— — — —

Os indícios de base científica deste livro tratam não apenas do *que* convém dizer para persuadir, mas também de *quando* é melhor dizê-lo. Com base nesses dados, é possível aprender como reconhecer e monitorar o surgimento natural de momentos oportunos de influência. Também é possível (porém mais perigoso do ponto de vista ético) aprender como criar esses momentos. Quer operando como um monitor do momento ou como um criador do momento, o indivíduo que sabe como programar corretamente um pedido, uma recomendação ou uma proposta se sairá maravilhosamente bem.

## UMA QUESTÃO DE TIMING

Já era mesmo hora de escrever este livro que é, em certo sentido, sobre timing – na verdade, ele está vários anos atrasado. Eu pretendia escrevê-lo quando tirei uma licença da universidade em que trabalhava para usar as instalações de uma conhecida faculdade de negócios. Ali, imaginei, além de

uma agenda menos sobrecarregada, eu teria acesso a colegas especialistas que poderiam me ajudar a pensar sobre questões relevantes.

Cerca de um mês antes de minha transferência, eu vinha negociando com o vice-reitor certos aspectos da visita que poderiam torná-la mais produtiva – uma sala próxima de colegas respeitados, um assistente, telefone, vaga de estacionamento e privilégios na biblioteca – quando recebi uma ligação fatídica dele. Começou muitíssimo bem: “Bob”, disse ele, “tenho boas notícias. Consegui a sala que você queria, um computador excelente, um assistente, acesso à biblioteca, estacionamento e telefone – cuidaremos de tudo isso.” Fiquei satisfeito e agradei por tudo que ele fizera por mim. Ele esperou um momento e replicou: “Bem, há uma coisa que você poderia fazer por *mim*. Acabamos de identificar a necessidade de um professor para lecionar marketing aos nossos alunos de MBA. Estou num aperto, e de fato me ajudaria muito se você pudesse assumir essa posição.”

Eu sabia que concordar com o pedido diminuiria minhas chances de completar o livro durante minha estadia lá, porque (1) eu nunca havia lecionado em uma faculdade de negócios, o que significava aprender um conjunto novo de normas didáticas; (2) eu nunca ministrara uma cadeira de marketing, o que significava desenvolver um curso inteiro com aulas, leituras, exercícios e avaliações; e (3) eu nunca dera aulas num MBA, o que significava, pela primeira vez em minha carreira, que estaria alocando grande parte de minhas atividades fora da classe a perguntas, comentários e necessidades dos alunos mais implacáveis que o magistério já conheceu: alunos do primeiro ano do MBA.

Concordei mesmo assim. Não conseguia ver nenhuma outra opção apropriada, não no instante após eu expressar meus sinceros agradecimentos por tudo que aquele “criador de momento” acabara de providenciar para mim. Se ele tivesse perguntado um dia antes ou depois, eu teria sido capaz de dizer não, explicando que precisava escrever um livro durante a minha permanência ali. Mas as circunstâncias eram diferentes no momento privilegiado criado por ele.

Por causa do que ele acabara de fazer por mim, não havia uma alternativa socialmente aceitável ao sim. (Ainda bem que ele não precisava de um rim!) Assim, em razão das exigências do momento, não tive como recusar o convite. E, então, ao fim de minha licença, cujo objetivo havia sido escrever este livro, não havia livro. Decepcionei minha família, alguns editores e também a mim.

No entanto, consigo ver dois pontos positivos nessa sequência de eventos. Primeiro, surgiram novas pesquisas no domínio da ciência da persuasão, e pude incorporá-las ao texto. Segundo, a manobra extraordinariamente eficaz do vice-reitor ilustra com perfeição outra grande afirmação deste livro: práticas pré-suasivas criam janelas de oportunidade que não ficarão abertas para sempre. Acredito que teria conseguido reunir os recursos para recusar o pedido daquele homem se tivesse sido feito em um telefonema separado, em outra ocasião.

É por causa da receptividade temporária que as ações pré-suasivas costumam produzir nos outros que introduzi o conceito de *momentos privilegiados*. O significado da palavra *privilegiado* é claro e se refere a um status especial, elevado. A palavra *momento*, porém, é mais complexa, pois evoca dois significados. Um conota um período limitado no tempo: neste caso, a janela de oportunidade depois de um acionador pré-suasivo, quando o poder de uma proposta está no nível máximo. A outra conotação vem da física e refere-se a uma força de alavancagem singular que pode ocasionar um movimento sem precedentes. Essas dimensões emparelhadas, temporais por um lado e físicas por outro, têm a capacidade de instigar uma mudança extraordinária ainda em uma terceira dimensão: a psicológica. Os demais capítulos, descritos brevemente a seguir, mostram como.<sup>6</sup>

## PARTE 1: PRÉ-SUASÃO: A ANTECIPAÇÃO DA ATENÇÃO

### Capítulo 2: Momentos privilegiados

Esse capítulo explica o conceito de momentos privilegiados, pontos identificáveis no tempo quando um indivíduo está particularmente receptivo à mensagem de um comunicador. O capítulo também apresenta e defende uma tese fundamental: o fator mais passível de determinar a opção de uma pessoa em uma situação em geral não é aquele que oferece o conselho mais exato ou útil, mas aquele que teve aumentada sua atenção (e, portanto, seu privilégio) no momento da decisão.

### Capítulo 3: A importância da atenção... é a importância

O Capítulo 3 explora e documenta o motivo central pelo qual a *atenção canalizada* leva à pré-suasão: a tendência humana de atribuir níveis de importância excessivos a uma ideia assim que a atenção se volta para ela. O capítulo examina os efeitos da atenção canalizada em três áreas: campanhas

de marketing on-line eficazes, avaliações positivas de bens de consumo e campanhas de propaganda bem-sucedidas em tempo de guerra.

#### Capítulo 4: O que é focal é causal

Esse capítulo acrescenta um segundo motivo pelo qual a atenção canalizada leva à pré-suasão. Do mesmo modo que o foco de atenção leva a percepções de importância, também leva a percepções de *causalidade*. Se as pessoas se veem dando atenção especial a certo fator, tornam-se mais propensas a considerá-lo uma causa. Os resultados relacionados à influência do efeito “o que é focal é considerado causal” são examinados em áreas como escolhas de números de loteria e confissões falsas em interrogatórios policiais.

#### Capítulo 5: Comandantes da atenção 1: Os chamarizes

Se a atenção elevada proporciona alavancagem pré-suasiva, existem aspectos da informação que atraíam automaticamente tal atenção e portanto nem requeiram esforços especiais do comunicador? O Capítulo 5 examina diversos desses comandantes da atenção que ocorrem de forma natural: o sexual, o ameaçador e o diferente.

#### Capítulo 6: Comandantes da atenção 2: Os magnetizadores

Além das vantagens de chamar a atenção para um estímulo específico, existe um benefício considerável em mantê-la ali. O comunicador capaz de prender o foco de um público nos elementos favoráveis de um argumento aumenta as chances de que o argumento não seja contestado por pontos de vista opostos e portanto excluído do ambiente da atenção. O Capítulo 6 cobre certos tipos de informações que combinam o poder de atração inicial com o poder de permanência: o autorreferente, o inacabado e o misterioso.

### PARTE 2: PROCESSOS: O PAPEL DA ASSOCIAÇÃO

#### Capítulo 7: A primazia das associações: Associo, logo raciocino

Uma vez que a atenção tenha sido canalizada para um conceito selecionado, o que no conceito leva a uma mudança na resposta? Toda atividade mental compõe-se de padrões de associações, e tentativas de influência, inclusive as pré-suasivas, só terão sucesso se as *associações* que elas desencadeiam forem favoráveis à mudança. O Capítulo 7 mostra como linguagem e imagística podem ser usadas para produzir resultados desejáveis, tais como melhor de-

sempenho no trabalho, avaliações pessoais mais positivas e – em um caso especialmente notável – a libertação de prisioneiros sequestrados por talibãs afegãos.

### Capítulo 8: Geografias persuasivas: Todos os lugares certos, todos os traços certos

Existe uma geografia da influência. Da mesma forma que palavras e imagens podem desencadear certas associações favoráveis à mudança, os lugares também podem. Assim, torna-se possível *nos* enviarmos em direções desejadas nos colocando em ambientes físicos e psicológicos previamente dotados de sinais associados às nossas metas relevantes. Também é possível para influenciadores alcançarem suas metas transferindo os *outros* para ambientes com sinais apoiadores. Por exemplo, mulheres jovens saem-se melhor em tarefas de ciências, matemática e liderança se colocadas em salas com sinais (fotos, por exemplo) de mulheres que sabidamente dominaram essas tarefas.

### Capítulo 9: A mecânica da pré-suasão: Causas, restrições e corretivos

Um comunicador pré-suade concentrando os receptores inicialmente em conceitos que estejam alinhados, por associação, com a informação ainda a ser fornecida. Mas por qual mecanismo? A resposta envolve uma característica pouco reconhecida da atividade mental: seus elementos não disparam apenas quando prontos, eles disparam quando *aprontados*. O Capítulo 9 examina como esse mecanismo opera em fenômenos variados, como o funcionamento da imagística da publicidade, a pré-suasão de crianças a cooperarem, e a pré-suasão de dependentes químicos a realizarem uma atividade terapêutica importante com que normalmente não consentiriam.

## PARTE 3: MELHORES PRÁTICAS: A OTIMIZAÇÃO DA PRÉ-SUASÃO

### Capítulo 10: Seis caminhos principais para a mudança: amplas avenidas como atalhos inteligentes

Para quais conceitos específicos a atenção de um público deveria ser concentrada a fim de obter o maior efeito pré-suasivo? A atenção deveria ser canalizada para um ou outro dos princípios universais da influência tratados em meu livro anterior, *As armas da persuasão*: reciprocidade, afeição,

autoridade, aprovação social, escassez e coerência. Existem bons motivos para sua predominância e sucesso, pois estes são os princípios que em geral conduzem as pessoas na direção certa quando estão decidindo o que fazer.

### Capítulo 11: União 1: Estar juntos

O Capítulo 11 revela um princípio universal adicional (sétimo) da influência: unidade. Existe certo tipo de unidade – de identidade – que caracteriza melhor um relacionamento do tipo *Nós* e que, uma vez trazido pré-suasivamente à consciência, leva a mais aceitação, cooperação, afinidade, ajuda, confiança e, portanto, consentimento. O capítulo descreve o primeiro de dois grandes meios de desenvolver relacionamentos *Nós*: apresentando sinais de semelhança genética associados à família e ao lugar.

### Capítulo 12: União 2: Agir juntos

Além do efeito unificador de estar na mesma genealogia ou geografia, os relacionamentos *Nós* podem resultar de agir junto sincrônica ou colaborativamente. Quando as pessoas agem de formas unitárias, tornam-se unidas, e quando tal atividade é organizada pré-suasivamente produz afinidade e apoio mútuos. O Capítulo 12 fornece exemplos das formas de maior ajuda entre estranhos, cooperação entre colegas de equipe, abnegação entre crianças de 4 anos, amor entre estudantes universitários e fidelidade entre consumidores e marcas.

### Capítulo 13: Uso ético: Uma consideração pré-pré-suasiva

Aqueles que usam uma abordagem pré-suasiva devem decidir o que apresentar imediatamente antes de sua mensagem. Mas eles também precisam tomar uma decisão ainda anterior: se, sob o aspecto ético, devem empregar tal abordagem. Com frequência, comunicadores de organizações comerciais põem o lucro acima da ética em seus pedidos. Assim, existem motivos para nos preocuparmos com a possibilidade de que as práticas pré-suasivas descritas neste livro sejam usadas de forma antiética. Entretanto, o Capítulo 13 combate o uso antiético ao oferecer dados de estudos que indicam que tais táticas solapam os lucros organizacionais de três formas poderosas.

### Capítulo 14: Pós-suasão: Efeitos posteriores

Os pré-suasores querem fazer mais do que criar mudanças temporárias via desvios momentâneos na atenção. Eles querem tornar essas mudanças durá-

veis. Desse modo, o Capítulo 14 fornece indícios da ciência comportamental de dois tipos de procedimentos que aumentam as chances de que as mudanças geradas inicialmente se enraízem e durem bem além dos momentos pré-suasivos.



## CONHEÇA ALGUNS DESTAQUES DE NOSSO CATÁLOGO

- Augusto Cury: Você é insubstituível (2,8 milhões de livros vendidos), Nunca desista de seus sonhos (2,7 milhões de livros vendidos) e O médico da emoção
- Dale Carnegie: Como fazer amigos e influenciar pessoas (16 milhões de livros vendidos) e Como evitar preocupações e começar a viver
- Brené Brown: A coragem de ser imperfeito – Como aceitar a própria vulnerabilidade e vencer a vergonha (900 mil livros vendidos)
- T. Harv Eker: Os segredos da mente milionária (3 milhões de livros vendidos)
- Gustavo Cerbasi: Casais inteligentes enriquecem juntos (1,2 milhão de livros vendidos) e Como organizar sua vida financeira
- Greg McKeown: Essencialismo – A disciplinada busca por menos (700 mil livros vendidos) e Sem esforço – Torne mais fácil o que é mais importante
- Haemin Sunim: As coisas que você só vê quando desacelera (700 mil livros vendidos) e Amor pelas coisas imperfeitas
- Ana Claudia Quintana Arantes: A morte é um dia que vale a pena viver (650 mil livros vendidos) e Pra vida toda valer a pena viver
- Ichiro Kishimi e Fumitake Koga: A coragem de não agradar – Como se libertar da opinião dos outros (350 mil livros vendidos)
- Simon Sinek: Comece pelo porquê (350 mil livros vendidos) e O jogo infinito
- Robert B. Cialdini: As armas da persuasão (500 mil livros vendidos)
- Eckhart Tolle: O poder do agora (1,2 milhão de livros vendidos)
- Edith Eva Eger: A bailarina de Auschwitz (600 mil livros vendidos)
- Cristina Núñez Pereira e Rafael R. Valcárcel: Emocionário – Um guia lúdico para lidar com as emoções (800 mil livros vendidos)
- Nizan Guanaes e Arthur Guerra: Você aguenta ser feliz? – Como cuidar da saúde mental e física para ter qualidade de vida
- Suhas Kshirsagar: Mude seus horários, mude sua vida – Como usar o relógio biológico para perder peso, reduzir o estresse e ter mais saúde e energia

sextante.com.br

