

# Índice

- 11      Introdução
  
- 19      1. Uma Pequena GRANDE Mudança na hora de pagar os impostos atempadamente
- 27      2. Que Pequena GRANDE Mudança pode convencer as pessoas a irem contra a corrente?
- 33      3. Que Pequena Mudança no modo como estrutura uma mensagem pode gerar GRANDES diferenças no resultado?
- 37      4. Que Pequena GRANDE Mudança pode corrigir um erro?
- 43      5. Quando uma Pequena Mudança no nome faz uma GRANDE diferença
- 47      6. Pequenos passos que podem ser um GRANDE salto em frente na construção de relações, parcerias e trabalho de equipa
- 51      7. Que Pequena GRANDE Mudança pode ajudá-lo a tornar-se mais perspicaz com a experiência?
- 55      8. Que Pequenas GRANDES Mudanças podem persuadir as pessoas a manter os seus compromissos?
- 61      9. Que Pequena GRANDE Mudança pode ajudá-lo nas suas tentativas de ser cada vez mais influente?
- 67      10. Que Pequena GRANDE Mudança garante que numa estratégia de influência o tiro não saia pela culatra?
- 73      11. Que Pequena GRANDE Mudança deverá acrescentar à sua receita para aumentar a produtividade?

- 77 12. Pequenas GRANDES Mudanças a evitar quando se trata de tomar decisões certas
- 83 13. Planejar a estratégia de persuasão: a Pequena GRANDE Mudança que abre portas
- 89 14. Que Pequena GRANDE Mudança pode vincular, a longo prazo, as pessoas às nossas tentativas de persuasão?
- 93 15. Que Pequena GRANDE Mudança deve aplicar às suas próprias ações?
- 97 16. Que Pequena GRANDE Mudança poderá reconciliar as pessoas com os seus objetivos?
- 103 17. Que Pequena GRANDE Mudança pode acrescentar às opções-padrão?
- 107 18. Que Pequena GRANDE Mudança pode reduzir a tendência das pessoas para procrastinarem? (E a sua também!)
- 111 19. Que Pequenas GRANDES Mudanças podem ajudar a fidelizar os seus clientes?
- 115 20. Que Pequena GRANDE Mudança pode transformar o seu potencial em realidade?
- 121 21. Que Pequenas GRANDES Mudanças podem ajudá-lo a dirigir reuniões mais produtivas?
- 125 22. Que Pequena GRANDE Mudança pode garantir que está vestido para ter êxito?
- 129 23. Que Pequena Mudança pode ter um impacto notavelmente GRANDE quando se trata de posicionar a sua equipa como um grupo de especialistas?
- 135 24. Que inesperada Pequena GRANDE Mudança pode conferir autoridade a um perito pouco seguro?
- 139 25. Que Pequena GRANDE Mudança pode evitar que se torne o elo mais fraco?
- 143 26. Que Pequena GRANDE Mudança pode encorajar um pensamento mais criativo?
- 147 27. Como pode uma Pequena Mudança logística conduzir a GRANDES diferenças nas negociações?
- 151 28. Que Pequena GRANDE Mudança pode melhorar tanto o seu poder como a sua capacidade de persuasão?

- 157 29. Será o amor a única Pequena GRANDE Mudança de que precisa?
- 161 30. Como pode uma Pequena GRANDE Mudança ajudá-lo a encontrar aquele presente perfeito?
- 165 31. Que GRANDE vantagem pode obter quando faz uma pequena troca de favores?
- 169 32. Como pode o pequeno ato de mostrar gratidão fazer uma GRANDE diferença ao influenciar os outros?
- 173 33. Poderá a imprevisibilidade ser a pequena semente que colhe a GRANDE seara?
- 179 34. Com que surpreendente simplicidade pode uma Pequena GRANDE Mudança dar a ajuda de que precisa?
- 183 35. Qual é a Pequena GRANDE Mudança no espírito de iniciativa que leva ao êxito de uma negociação?
- 187 36. Será a precisão a Pequena GRANDE Mudança para uma boa negociação?
- 191 37. Por que razão uma Pequena Mudança no último número faz uma GRANDE diferença na comunicação?
- 197 38. Poderá uma Pequena Mudança na ordem fazer a GRANDE diferença no número de encomendas?
- 203 39. Que Pequena GRANDE Mudança pode ajudá-lo a obter muito mais por muito menos?
- 207 40. Como pode a Pequena Mudança de pensar em termos de unidade fazer uma GRANDE diferença nas suas campanhas de solidariedade?
- 211 41. Por que razão destacar diferentes aspetos pode ser a Pequena GRANDE Mudança que impulsiona a sua estratégia?
- 217 42. Que Pequena GRANDE Mudança lhe garante que os custos envolvidos não são oportunidades perdidas?
- 223 43. Que Pequena GRANDE Mudança pode ajudar a motivar os outros (e o leitor) a completar as tarefas?
- 229 44. Uma Pequena GRANDE Mudança ao serviço da fidelização de clientes?
- 235 45. Como pode uma Pequena GRANDE Mudança fazer que  $1 + 1$  seja igual a mais de 2?

- 239 46. Como um pequeno passo atrás pode levar a um GRANDE salto em frente
- 245 47. Como alcançar GRANDES sucessos a partir das aselhices dos outros
- 249 48. Da eliminação do erro à gestão do erro: uma Pequena Mudança para um GRANDE sucesso
- 255 49. Como pode uma Pequena Mudança no *timing* fazer uma GRANDE diferença nos seus comentários online?
- 259 50. Que Pequena Mudança num *e-mail* tornará muito mais fáceis as suas negociações?
- 263 51. O pequeno toque que torna tudo mais valioso
- 267 52. Guardar o melhor para o fim. Que Pequena GRANDE Mudança pode fazer toda a diferença?
- 271 Capítulo bónus
- 279 Notas de Pesquisa

# Introdução

Há uma coisa a que se chama «perder por falta de comparência». Foi o que aconteceu a Britney Spears, que, por causa disso, foi parar às manchetes dos jornais. O mesmo com Gérard Dépardieu e Lindsay Lohan. Mas as faltas de comparência das celebridades não se limitam às audiências nos tribunais. Algumas deixam desiludidos os seus próprios fãs. A banda inglesa Oasis ganhou a má reputação de não ser de muita confiança no que toca a dar espetáculos, e o cantor *country* Georges Jones faltou tantas vezes aos seus concertos, que durante muitos anos era conhecido entre os fãs como o «No-Show Jones».

Porém, contrariamente a estes casos mediáticos, as faltas de comparência do quotidiano passam mais ou menos despercebidas: a reserva num restaurante que não é respeitada, a reunião agendada que se varre da cabeça do executivo assoberbado, o amigo que se esquece daquele «cafezinho» apalavrado, ou o paciente que falta à consulta médica marcada.

Consideradas isoladamente, estas faltas não parecem muito gravosas. No entanto, todos os anos, milhões de reuniões de negócios, marcações no cabeleireiro, reservas em restaurantes, apresentações de vendas e sessões de orientação académica ficam por se concretizar. E, quando se acumulam, estes pequenos lapsos têm um impacto financeiro enorme.

Tome-se o exemplo de alguém que não comparece a uma consulta médica. À primeira vista, não é nada de grave. Facilmente se imagina um médico sobrecarregado olhando para a não comparência

do paciente como uma oportunidade para pôr alguma papelada em ordem, fazer umas chamadas ou conceder-se uma pequena pausa. Contudo, quando tais incidentes se tornam ocorrências regulares, o impacto acumulado em termos de ineficácia, rendimento perdido e custos não recuperáveis pode ser enorme. No Reino Unido, o custo anual das faltas de comparência no Serviço Nacional de Saúde é estimado em cerca de 800 milhões de libras; nos Estados Unidos, a situação é muito pior, com alguns economistas do sector da saúde a estimarem estas perdas em milhares de milhões de dólares.

Na indústria hoteleira, quando os clientes falham as suas reservas, os restaurantes podem sofrer uma quebra de rendimentos, uma redução dos lucros e, se as desistências não forem compensadas, até a falência.

Outros sectores económicos podem igualmente sofrer quando reuniões dispendiosas têm de ser adiadas porque um participante crucial para a tomada de decisões faltou, ou porque potenciais clientes que aceitaram um convite para uma apresentação comercial, uma demonstração ou convenção «roeram a corda».

Que fazer, então?

Felizmente, quando se trata de persuadir as pessoas a comparecerem às suas marcações e, de um modo mais geral, a cumprirem os seus compromissos, pequenas mudanças podem ter um grande impacto. Num estudo recente que realizámos em centros de saúde, implementámos duas pequenas mudanças que resultaram numa significativa redução das não comparências. Ambas foram isentas de custos, mas o seu impacto foi enorme, permitindo aos prestadores de cuidados de saúde implicados uma poupança anual potencial de dezenas de milhões de dólares.

Descreveremos essas duas mudanças num dos capítulos que se seguem (capítulo 8, se não consegue esperar), mas é importante reconhecer que persuadir alguém a cumprir um compromisso é apenas um exemplo de um desafio à nossa capacidade de influenciar. Há centenas de outras ações que precisamos de persuadir outros a fazer em centenas de situações e ambientes diferentes.

Independentemente de quem precisamos de persuadir, o que iremos revelar continuamente ao longo do livro é uma verdade simples: quando se trata de influenciar o comportamento de outros,

são quase sempre pequeníssimas mudanças na abordagem que fazem as maiores diferenças.

Este é um livro sobre como influenciar e persuadir os outros através de estratégias eficazes e éticas. Oferece informação útil sobre muitas pequenas mudanças (mais de 50) que o leitor pode aplicar imediatamente. É de sublinhar que, nos capítulos que se seguem, não nos apoiaremos em intuições ou suposições para identificar quais as mudanças específicas suscetíveis de trazerem transformações significativas. Em vez disso, iremos apresentar evidências baseadas numa vasta amostragem da ciência da persuasão, de forma a demonstrar com precisão quais as pequenas mudanças que podem levar a grandes efeitos num vasto leque de situações.

Há mais de trinta anos, um elemento da nossa equipa (Robert Cialdini) publicou *Influência: a Psicologia da Persuasão*<sup>1</sup>. A obra descrevia os seis princípios universais da persuasão, identificados a partir da análise das evidências científicas disponíveis na época e da exaustiva pesquisa de campo realizada pelo próprio autor durante três anos. Desde então, a investigação tem confirmado esses seis princípios, que têm sido postos em prática nas mais diversas áreas. São eles: a *reciprocidade* (sentimo-nos obrigados a retribuir os favores que nos foram concedidos); a *autoridade* (necessidade de recorrer a peritos que nos mostrem o caminho); a *escassez* (quanto menos disponível for o recurso, mais procurado será); a *simpatia* (quanto mais apreciamos alguém, mais desejamos dizer-lhe sim); a *coerência* (gostamos de agir em coerência com os nossos compromissos e valores); e a *prova social* (olhamos para o comportamento dos outros para guiar o nosso próprio comportamento).

No nosso livro subsequente, *Yes! 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive*, oferecíamos conselhos atualizados e específicos sobre como aplicar estes princípios, além de muitas outras estratégias fundadas na ciência da persuasão.

Mas a ciência raramente se detém para respirar.

1 Editado em Portugal pela editora Sinais de Fogo. (N. dos T.)

Ao longo dos últimos anos, um volume cada vez maior de investigação originária de áreas como a neurociência, a psicologia cognitiva, a psicologia social ou a economia comportamental tem contribuído para uma crescente compreensão dos processos de influência, persuasão e mudança comportamental. Neste novo livro, analisaremos mais de 50 destas novas percepções e contribuições extraídas da investigação realizada recentemente.

Decidimos transmitir estes novos dados sob a forma de capítulos breves, não devendo cada um demorar mais de dez minutos a ler. Será o tempo suficiente para permitir ao leitor entender o mecanismo psicológico em jogo que nós e muitos outros investigadores confirmámos em estudos científicos. Passaremos depois a explicar de que modo poderá aplicar na prática cada noção ou dado novo nos mais diversos contextos — nos negócios, no local de trabalho com colegas e clientes; em casa, entre amigos e vizinhos, e em tantas outras interações em que poderá ver-se envolvido. Abordaremos também as aplicações destas ideias em vários contextos comunicativos, tais como interações cara a cara, grupos de trabalho, conversações telefónicas, correio eletrónico, redes sociais.

Além de trazermos à luz os dados da mais recente ciência da persuasão, há algo especial e novo no conteúdo deste livro: o foco nas pequenas mudanças geradoras de grandes efeitos. Pela primeira vez, iremos examinar como influenciar e persuadir outros (de formas absolutamente éticas), tendo em conta apenas as mais pequenas mudanças suscetíveis de lograr os maiores efeitos.

Chamamos-lhes Pequenas GRANDES Mudanças.

Pensamos que este enfoque em mudanças cientificamente fundamentadas, pequenas mas de alto impacto, é de importância crucial, pois a abordagem geralmente adotada para persuadir os outros tem vindo a revelar-se cada vez mais ineficaz.

Muitas pessoas creem que, para tomarem decisões, consideram todas as informações disponíveis à sua disposição e chegam a uma decisão informada sobre o caminho certo para a ação. Não será, pois, de admirar acreditarem que o mesmo seja verdade para os outros; assim, a melhor maneira de convencer as pessoas seria fornecendo-lhes todas as informações disponíveis sobre o assunto, acompanhadas de uma boa razão por que devem prestar atenção a isso.

Por exemplo, uma médica, ao diagnosticar num dos seus pacientes uma condição clínica de longo prazo que, embora não trivial, é potencialmente tratável, pode apresentar a esse paciente informações sobre o que causou a condição — a sua etiologia — e o seu prognóstico, antes de sugerir uma série de medidas para controlar a condição, tais como mudanças na dieta e a toma de medicamentos adequados a horas e doses adequadas. Um diretor de TI cada vez mais frustrado com o crescente número de funcionários que descarregam *softwares* não autorizados para os computadores da empresa, indo assim contra a política da organização, pode enviar uma comunicação aos seus empregados descrevendo, em pormenor, as potenciais implicações das suas ações e as razões por que fazê-lo é uma violação da política da empresa.

Não são só os médicos e os diretores de TI que tentam influenciar as pessoas no sentido de uma mudança desejável. Todos nós o fazemos. Quer convencer aquele novo cliente de que o seu produto é mais eficaz do que o da concorrência e por isso compensa os 20 por cento a mais no preço? Então, forneça-lhe um conjunto de informações e refutações que sustente a sua reivindicação. Quer persuadir a sua equipa de que a sua última proposta de alterações é diferente das doze ou mais que já implantou no passado? Então, arranje um monte de razões e mostre-lhes como todos beneficiarão desta vez. Quer persuadir os seus clientes a adotarem a apólice de seguro da sua empresa ou o plano de investimentos no mercado de ações? Então, acompanhe-os cautelosamente através de uma análise altamente técnica sobre a história do investimento da empresa, tendo o cuidado de destacar os resultados mais expressivos. Quer que os seus filhos façam os trabalhos de casa e vão para a cama a horas? Fale-lhes sobre estudos que demonstram como aumentarão as suas hipóteses de virem a ter uma educação académica de alto nível se o fizerem, talvez acompanhados de alguma pesquisa sobre os efeitos benéficos do sono.

E, no entanto, a mais recente investigação científica sobre a persuasão revela um dado muitas vezes subestimado que explica em boa medida por que motivo as estratégias que tentam simplesmente informar as pessoas no sentido de fazerem uma mudança comportam uma grande probabilidade de falharem.