

ROBERT B. CIALDINI, Ph.D.

AS ARMAS DA PERSUASÃO 2.0

EDIÇÃO REVISTA E AMPLIADA

“Robert Cialdini fez o impossível:
melhorou uma obra-prima.”

DANIEL KAHNEMAN

Vencedor do Prêmio Nobel e autor de *Rápido e devagar*

ROBERT B. CIALDINI, Ph.D.

AS ARMAS DA PERSUASÃO 2.0

Tradução
Edmundo Barreiros

 Harper
Collins
Rio de Janeiro, 2021

Copyright © 1984, 1994, 2007, 2021 by Robert Cialdini.
Copyright de tradução © 2021 por HarperCollins Brasil
Título original: *Influence, new and expanded*

Todos os direitos desta publicação são reservados à Casa dos Livros Editora LTDA.
Nenhuma parte desta obra pode ser apropriada e estocada em sistema de banco de dados ou processo similar, em qualquer forma ou meio, seja eletrônico, de fotocópia, gravação etc., sem a permissão do detentor do copyright.

Diretora editorial: *Raquel Cozer*

Gerente editorial: *Alice Mello*

Editor: *Victor Almeida*

Copidesque: *Marcela Isensee, Marina Góes e Rowena Esteves*

Preparação de original: *Rowena Esteves*

Revisão: *Anna Beatriz Seilhe*

Adaptação de capa: *Osmane Garcia Filho*

Diagramação: *Abreu's System*

Conversão para ePub: *SCALT Soluções editoriais*

CIP-Brasil. Catalogação na Publicação
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

Cialdini, Robert

As armas da persuasão 2.0 / Robert Cialdini; tradução
Edmundo Barreiros. – Rio de Janeiro: HarperCollins Brasil,
2021.

Título original: *Influence*
ISBN 978-65-5511-180-04

1. Ética 2. Influência (Psicologia) 3. Persuasão (Psicologia)
4. Negócios I. Barreiros, Edmundo. II. Título.

21-69119

CDD: 153.852

Os pontos de vista desta obra são de responsabilidade de seu autor, não refletindo necessariamente a posição da HarperCollins Brasil, da HarperCollins Publishers ou de sua equipe editorial.

HarperCollins Brasil é uma marca licenciada à Casa dos Livros Editora LTDA.

Todos os direitos reservados à Casa dos Livros Editora LTDA.

Rua da Quitanda, 86, sala 218 – Centro

Rio de Janeiro, RJ – CEP 20091-005

Tel.: (21) 3175-1030
www.harpercollins.com.br

Para Hailey, que me deixa cada vez mais surpreso.

Para Dawson, que um dia fará coisas incríveis.

Para Leia, que me faz um homem mais feliz.

SUMÁRIO

[Prefácio](#)

[Introdução](#)

[Capítulo 1 **ARMAS DE INFLUÊNCIA:** Ferramentas \(poderosas\) dos negócios](#)

[Capítulo 2 **RECIPROCIDADE:** O velho “é dando que se recebe”](#)

[Capítulo 3 **AFEIÇÃO:** O ladrão amigável](#)

[Capítulo 4 **APROVAÇÃO SOCIAL:** Nós somos a verdade](#)

[Capítulo 5 **AUTORIDADE:** Deferência direcionada](#)

[Capítulo 6 **ESCASSEZ:** A regra dos poucos](#)

[Capítulo 7 **COMPROMISSO E COERÊNCIA:** Diabretes da mente](#)

[Capítulo 8 **UNIDADE:** O “nós” é o eu compartilhado](#)

[Capítulo 9 **INFLUÊNCIA INSTANTÂNEA:** Consentimento primitivo para uma era automática](#)

[Agradecimentos](#)

[Notas](#)

[Bibliografia](#)

[Índice](#)

PREFÁCIO

Desde o começo, *As armas da persuasão* foi pensado para o leitor comum e, como tal, foi um livro escrito em um estilo coloquial e não acadêmico. Admito ter feito isso com certo receio de o livro ser entendido como uma espécie de psicologia “pop” pelos meus colegas acadêmicos. Estava preocupado, porque, como observou o estudioso do direito James Boyle: “Você nunca ouviu verdadeira condescendência até escutar acadêmicos pronunciarem a palavra ‘popularizar.’” Por essa razão, na época em que escrevi *As armas da persuasão*, a maioria de meus colegas psicólogos não se sentia segura, profissionalmente, em escrever para um público não acadêmico. De fato, se a psicologia social fosse uma empresa, ela seria conhecida por ter grandes setores de pesquisa e desenvolvimento, mas nenhum departamento de entrega. Nossa única entrega são artigos acadêmicos que ninguém irá ler nem aproveitar.

Felizmente, embora eu tenha decidido seguir em frente com um estilo popular, nenhum dos meus medos se concretizou. *As armas da persuasão* não recebeu desprezo com base no argumento da psicologia “pop”.¹ Consequentemente, nas versões posteriores, incluindo esta, o estilo coloquial foi mantido. Claro, o mais importante é que também apresento a comprovação científica de minhas afirmações, recomendações e conclusões. E, embora as conclusões de *As armas da persuasão* sejam embasadas e estruturadas em ferramentas como entrevistas, citações e sistemáticas observações pessoais, elas são invariavelmente baseadas em pesquisa psicológica conduzida de maneira apropriada.

Comentário sobre esta edição de *As armas da persuasão*

Dar forma à atual edição deste livro foi desafiador para mim. Por um lado, ao rever o axioma “não mexa no que está dando certo”, fiquei relutante em acabar modificando demais o texto. Afinal de contas, todas as versões anteriores venderam mais exemplares do que eu podia imaginar, em várias edições e em 44 idiomas. Em relação a isto, uma colega polonesa, a professora Wilhelmina Wosinska, fez um comentário peculiar sobre o valor percebido do livro. Ela disse: “Sabe, Robert, *As armas da persuasão* é tão famoso na Polônia que meus alunos acham que você já morreu.”

Por outro lado, seguindo uma citação da qual meu avô siciliano gostava, “se você quer que as coisas fiquem como estão, as coisas vão precisar mudar”, havia um argumento a favor de atualizações oportunas.²Fazia anos desde a última publicação de *As armas da persuasão* e, nesse meio-tempo, ocorreram mudanças que merecem destaque. Em primeiro lugar, agora sabemos mais do que sabíamos sobre o processo de influência. O estudo da persuasão, da concessão (a disposição para fazer o que os outros querem) e da mudança avançou, e as páginas seguintes foram adaptadas para refletir esse progresso. Além de uma atualização geral do material, dediquei mais atenção à cobertura atualizada do papel da influência nas relações humanas do cotidiano — como o processo de influência funciona em condições de mundo real em vez de em contexto de laboratório.

Em relação a isso, também expando uma característica que foi estimulada pelas respostas das pessoas que leram as edições anteriores, identificaram como um dos princípios funcionava sobre (ou para) eles em uma determinada situação e me escreveram relatando o evento. Suas descrições, que aparecem nos Depoimentos do Leitor de cada capítulo, ilustram a facilidade e a frequência com que podemos nos tornar vítimas do processo de influência em nossos cotidianos. Agora há muitos relatos inéditos de como os princípios do livro se aplicam a situações profissionais e pessoais corriqueiras. Eu gostaria de agradecer aos seguintes indivíduos que — diretamente ou através de seus instrutores de cursos — contribuíram com os Depoimentos do Leitor usados em edições anteriores: Pat Bobbs, Hartnut Bock, Annie Carto, Michael Conroy, William Cooper, Alicia Friedman,

William Graziano, Jonathan Harries, Mark Hastings, Endayehu Kendie, Karen Klawer, Danuta Lubnicka, James Michaels, Steven Moysey, Katie Mueller, Paul Nail, Dan Norris, Sam Omar, Alan J. Resnik, Daryl Retzlaff, Geoffrey Rosenberger, Joanna Spychala, Robert Stauth, Dan Swift e Karla Vasks. Devo um agradecimento especial àqueles que forneceram novos Depoimentos para esta edição: Laura Clark, Jake Epps, Juan Gomez, Phillip Johnston, Paola, Joe St. John, Carol Thomas, Jens Tralolt, Lucas Weimann, Anna Wroblewski e Agrima Yadav. Também gostaria de convidar os leitores a contribuírem com relatos similares para possível publicação em uma edição futura. Eles podem ser enviados para readersreports@influenceatwork.com. Por último, mais informações relevantes sobre *As armas da persuasão* podem ser obtidas em www.influenceatwork.com.

Além das mudanças nesta edição, três elementos aparecem pela primeira vez. Um deles explora as aplicações de táticas comprovadas de influência social baseadas na internet. Está claro que as mídias sociais e os sites de comércio eletrônico abraçaram as lições da ciência da persuasão. Como resultado, cada capítulo inclui, em e-boxes especialmente criados, exemplos de como essa migração para a tecnologia atual foi alcançada. O segundo elemento é um maior uso de notas, com citações para a pesquisa descrita no texto, além de menções e descrições de trabalhos relacionados. As notas permitem um relato mais inclusivo e narrativo das questões trabalhadas. Finalmente, e mais importante, acrescentei um sétimo princípio de influência social no livro — o princípio da unidade. Neste novo capítulo, descrevo como indivíduos que são convencidos de que um comunicador compartilha com eles uma identidade pessoal ou social significativa se tornam incrivelmente mais suscetíveis aos apelos persuasivos do comunicador.

INTRODUÇÃO

Agora posso admitir. Eu fui um trouxa durante toda a minha vida. Desde que consigo me lembrar, fui alvo fácil para vendedores, arrecadadores de fundos e operadores de telemarketing. É verdade, apenas alguns tinham motivações desonrosas. Os outros — representantes de certas instituições de caridade, por exemplo — tinham as melhores intenções. Não importa. Sempre me via de posse de uma assinatura de revista indesejada ou de um ingresso para o baile dos trabalhadores do setor sanitário. Provavelmente esse status de trouxa seja o responsável pelo meu interesse no estudo da persuasão: quais são os fatores que fazem uma pessoa dizer sim para outra? E quais técnicas usam desses fatores com maior eficiência para levar ao convencimento? Eu me perguntava por que um pedido feito de um determinado jeito era recusado, enquanto um pedido pelo mesmo favor, feito de um jeito um pouco diferente, era bem-sucedido.

Então, em meu papel como psicólogo social experimental, comecei a pesquisar a psicologia da persuasão. No início, a pesquisa tomou a forma de experimentos realizados, na maior parte, em meu laboratório e com os universitários. Queria descobrir que princípios psicológicos influenciavam a tendência de concordar com um pedido. Hoje, psicólogos conhecem bastante esses princípios — o que são e como funcionam. Eu caracterizei esses princípios como armas de influência e discutirei alguns dos mais importantes neste livro.

Depois de algum tempo, porém, comecei a perceber que o trabalho experimental, mesmo que necessário, não era suficiente. Ele não me

permitia julgar os princípios no mundo além do prédio da psicologia no *campus* onde eu os examinava. Ficou claro que, se quisesse entender por completo a psicologia da persuasão, eu precisaria ampliar o escopo de minha investigação. Precisaria olhar para os profissionais da persuasão — as pessoas que aplicavam esses princípios em mim durante toda a minha vida. Eles sabem o que funciona e o que não funciona; a lei da sobrevivência do mais adaptado garante isso. O negócio deles é nos convencer, e seu sustento depende disso. Aqueles que não sabem como fazer as pessoas dizerem “sim” rapidamente saem de campo; aqueles que sabem permanecem e prosperam.

Claro, os profissionais da persuasão não são os únicos que conhecem e usam esses princípios para ajudá-los a alcançar seus propósitos. Nós os utilizamos e somos vítimas deles em nossas interações diárias com vizinhos, amigos, amantes e familiares. Mas aqueles que praticam a persuasão têm muito mais que uma compreensão vaga e amadora do que funciona em relação ao resto de nós. Enquanto eu pensava nisso, percebia que eles representavam a fonte mais rica de informação sobre influência disponível para mim. Por quase três anos, então, combinei meus estudos experimentais com um programa decididamente mais divertido: mergulhei de forma sistemática no mundo dos profissionais da persuasão — vendedores, arrecadadores de fundos, profissionais de marketing, recrutadores e outros.

Meu objetivo era observar, de dentro, as técnicas e as estratégias mais usadas e de maior eficiência por um amplo conjunto de pessoas que praticam a persuasão. Esse programa de observação às vezes tomava a forma de entrevistas com os praticantes e, às vezes, com inimigos declarados (por exemplo, policiais de departamentos antifraudes, repórteres investigativos, agências de proteção ao consumidor). Às vezes, envolvia um exame intenso dos materiais escritos por meio dos quais as técnicas de persuasão são passadas de geração a geração — manuais de vendas e similares.

Mais frequentemente, porém, isso tomava a forma de observação participativa — uma abordagem de pesquisa na qual o investigador se torna uma espécie de espião. Com a identidade e a intenção disfarçadas, o pesquisador se infiltra em seu cenário de interesse e se torna um participante total no grupo a ser estudado. Então quando eu queria aprender sobre as táticas de influência da organização de vendas de uma revista (de aspiradores de pó ou de suplemento alimentar), respondia a um anúncio

para trainee de vendas e fazia com que me ensinassem seus métodos. Usando abordagens semelhantes, mas não idênticas, fui capaz de penetrar em agências de publicidade, de relações públicas e de arrecadação de fundos para examinar suas técnicas. Muitas das evidências apresentadas neste livro, então, vêm de minha experiência posando como profissional de persuasão, ou aspirante a profissional, em uma grande variedade de organizações dedicadas a fazer com que digamos “sim”.

Esse período de três anos de observação participativa foi muito instrutivo. Embora haja milhares de táticas diferentes para conseguir o “sim”, a maioria se encaixa em sete categorias básicas. Cada uma dessas categorias é governada por um princípio psicológico fundamental que guia o comportamento humano e, ao fazer isso, dá à tática seu poder. Este livro está organizado em torno desses sete princípios, um por capítulo. Os princípios — reciprocidade, afeição, aprovação social, autoridade, escassez, compromisso, consistência e unidade — são discutidos tanto em termos de sua função na sociedade quanto em como sua força pode ser usada por um profissional.¹

Cada princípio é examinado em relação à capacidade de produzir um tipo distinto de influência automática nas pessoas: uma disposição para dizer “sim” sem parar para pensar primeiro. Os indícios sugerem que o ritmo e a pressão informacional da vida moderna vão tornar essa forma particular de concessão cada vez mais presente no futuro. Portanto, é importante para a sociedade entender o como e o porquê da influência automática.

Finalmente, nesta edição, pus os capítulos em sequência para se encaixarem com os insights de meu colega, o dr. Gregory Neidert, em relação a como certos princípios são mais úteis do que outros, dependendo de qual objetivo persuasivo o comunicador quer alcançar com uma mensagem. Claro, qualquer pessoa que pretende ser um influenciador quer criar mudança nos outros; mas, segundo o Modelo dos Motivos Essenciais da Influência Social do dr. Neidert, o principal objetivo do comunicador afeta qual princípio de influência ele deve priorizar. Por exemplo, o modelo afirma que um dos principais motivos (objetivos) de um persuasor envolve *cultivar um relacionamento positivo*. Pesquisas mostram que mensagens têm mais chances de obterem sucesso se os receptores tiverem sentimentos positivos em relação ao emissor. Três dos sete princípios da influência —

reciprocidade, afeição e unidade — parecem especialmente apropriados para isso.

Em outras situações, talvez quando já exista um bom relacionamento, o objetivo de *reduzir a incerteza* pode ser uma prioridade. Afinal de contas, ter uma relação positiva com um comunicador não necessariamente significa que os receptores da mensagem serão convencidos. Antes de mudar de ideia, as pessoas querem garantias de que a decisão que estão sendo impelidas a tomar é sábia. Sob essas circunstâncias, segundo o modelo, os princípios de aprovação social e de autoridade nunca devem ser ignorados — porque evidências de que uma escolha é bem vista pelos pares ou por especialistas fazem com que ela, na verdade, pareça prudente.

Mas, mesmo com um relacionamento positivo cultivado e a redução de incerteza obtida, resta um objetivo a ser alcançado para aumentar a chance de mudança comportamental. Nessa situação, a *ação motivadora* é essencial. Por exemplo, um amigo pode me apresentar provas de que exercícios diários são uma boa escolha, que os principais médicos apoiam seus benefícios para a saúde, mas essas provas podem não ser suficientes para me convencer a fazer isso. Esse amigo seria mais esperto acrescentando em qualquer apelo os princípios da consistência e da escassez. Ele poderia fazer isso me lembrando, por exemplo, de que eu já falei em público sobre a importância da minha saúde (consistência) e sobre os prazeres únicos que eu deixaria de ter se a perdesse (escassez). Essa é a mensagem com mais chance de me influenciar de uma mera decisão para uma ação. Consequentemente, é a mensagem com a melhor chance de me fazer levantar de manhã e ir para a academia.

Portanto, a organização dos capítulos leva em conta quais princípios são especialmente adequados para alcançar esses três motivos de persuasores: reciprocidade, afeição e unidade para quando o *cultivo de relacionamentos* é o mais importante; seguidos por aprovação social e autoridade para quando o essencial for *reduzir a incerteza*; seguidos, por sua vez, por consistência e escassez para quando *motivar a ação* for a principal meta. É importante reconhecer que não estou sugerindo que esses princípios são a única opção para alcançar seus respectivos objetivos. Em vez disso, estou apenas sugerindo que, se eles estiverem disponíveis para alcançá-lo, deixar de empregá-los seria um erro considerável.

CAPÍTULO 1

ARMAS DE INFLUÊNCIA

Ferramentas (poderosas) dos negócios

A civilização avança ampliando o número de operações que podemos desempenhar sem pensar sobre elas.

— Alfred North Whitehead

A simplicidade é a maior sofisticação.

— Leonardo da Vinci

Este livro apresenta inúmeros resultados de pesquisas que primeiro parecem intrigantes, mas podem ser explicados por meio de uma compreensão de nossas tendências humanas naturais. Há algum tempo, cheguei a essa conclusão quando li um estudo que ofereceu para voluntários energéticos criados para aumentar habilidades mentais. De alguns voluntários cobraram o preço de varejo da bebida (US\$ 1,89); para outros disseram que, como o pesquisador havia comprado no atacado, eles teriam que pagar apenas 89 centavos. Em seguida, pediram aos dois grupos para resolver quebra-cabeças mentais por trinta minutos. Eu esperava que o segundo grupo, se sentindo bem com a redução de preço, se esforçasse mais e resolvesse mais problemas. Errado, aconteceu o oposto.¹

O resultado me trouxe à mente um telefonema que recebi anos antes. A ligação era de uma amiga dona de uma loja de joias feitas por nativos americanos no Arizona. Ela estava empolgada. Algo fascinante tinha acabado de acontecer e ela achou que, como psicólogo, eu poderia explicar. A história envolvia certa remessa de peças de turquesa que ela estava com dificuldade de vender. Era o auge da alta temporada, a loja estava cheia de clientes e as joias eram de boa qualidade. Mesmo assim, elas não estavam

sendo vendidas. Minha amiga colocou em prática alguns truques de vendas, tentou chamar atenção para elas mudando sua localização para uma área de exibição mais central. Nada. Mandou até sua equipe de vendas “empurrar” os itens, mais uma vez sem sucesso.

Finalmente, na noite em que partiria para uma viagem de compras em outra cidade, ela escreveu um bilhete desesperado para sua principal vendedora: “Tudo neste mostruário com preço de $\times 1/2$ ”, na esperança de apenas se livrar das peças, mesmo que com prejuízo. Alguns dias depois, quando voltou, ficou espantada ao ver que todos os artigos tinham sido vendidos. Ela ficou ainda mais surpresa ao descobrir que a funcionária havia lido o “1/2” em sua mensagem rabiscada apenas como um “2”, e todas as peças tinham sido vendidas por duas vezes o preço original.

Foi quando ela me ligou. Eu acreditava saber o que havia acontecido, mas disse que, se fosse explicar o ocorrido, ela teria que escutar outra história. Na verdade, a história não é minha; é sobre mães peruas, e ela pertence à ciência da etologia — o estudo dos animais em seu ambiente natural. Mães peruas são boas mães — amorosas, vigilantes e protetoras. Elas passam grande parte do tempo cuidando, esquentando, limpando e acariciando seus filhotes; mas há uma coisa estranha em seu comportamento. Basicamente todo o seu sentimento maternal é disparado por uma coisa: o pio dos pequenos perus. Outras características de identificação dos filhotes, como cheiro, toque ou aparência, parecem ter um papel menor no processo de maternidade. Se um filhote pia, sua mãe vai cuidar dele; se não, a mãe vai ignorá-lo ou, às vezes, matá-lo.

A extrema confiança das peruas nesse som foi dramaticamente ilustrada em um experimento envolvendo uma perua mãe e uma doninha empalhada. Para uma perua mãe, uma doninha é um predador natural cuja aproximação deve ser recebida com uma fúria de gritos, bicadas e golpes com as garras. O experimento descobriu que, mesmo empalhada e puxada por um fio, a doninha falsa recebia um ataque imediato e furioso. Entretanto, quando a mesma réplica empalhada levava em seu interior um pequeno gravador que reproduzia o som do pio dos bebês perus, a mãe não apenas aceitava o inimigo que estava chegando, como o recolhia embaixo dela. Quando a máquina era desligada, o modelo de doninha recebia mais uma vez um ataque maligno.

Clique, rode

Vamos analisar a confusão dessa mãe peruca: ela abraça um predador natural só porque ele começa a piar, e maltrata ou assassina um de seus filhotes só porque ele não pia. Ela age como um autômato cujos instintos maternos estão sob o controle daquele único som. Os etologistas nos dizem que esse tipo de coisa está longe de ser única do peru. Eles identificaram padrões de ação regulares e cegamente mecânicos em uma grande variedade de espécies.

Chamados de padrões de ação fixa, podem envolver sequências intrincadas de comportamento, como rituais de cortejo ou acasalamento. Uma característica fundamental desses padrões é que os comportamentos que o compõem ocorrem da mesma maneira e na mesma ordem todas as vezes. É quase como se os padrões fossem instalados como programas nos animais. Quando uma situação pede um cortejo, o programa de cortejo é rodado; quando uma situação pede maternidade, o programa de comportamento maternal é rodado. *Clique*, e o programa apropriado é ativado; *rode*, e a sequência padrão de comportamentos se desenrola.

O aspecto mais interessante de tudo isso é a maneira como os programas são ativados. Quando um animal age para defender seu território, por exemplo, é a intrusão de outro animal da mesma espécie que faz rodar o programa de defesa territorial de vigilância rígida, ameaça e, se necessário, combate; entretanto, há um detalhe no sistema. Não é o rival como um todo que é o gatilho, e sim uma característica específica.

Frequentemente, a característica-gatilho será um aspecto minúsculo da totalidade que é o intruso em aproximação. Às vezes, uma tonalidade de cor é o suficiente. Os experimentos de etologistas mostraram, por exemplo, que um tordo macho, agindo como se um tordo rival tivesse invadido seu território, atacará vigorosamente nada mais que um monte de penas do peito de tordo colocadas por perto. Ao mesmo tempo, ele ignora uma perfeita réplica empalhada de um tordo macho sem penas vermelhas no peito. Resultados semelhantes foram encontrados em outro pássaro, o rouxinol-de-peito-azul, em que o gatilho para uma defesa territorial é uma tonalidade específica de azul nas penas.²

Antes de criticarmos a facilidade com que gatilhos levam animais a reagir de maneiras completamente inapropriadas à situação, nós devemos perceber duas coisas. Primeiro, os padrões automáticos de ação fixa desses animais funcionam bem na maior parte das vezes. Como só filhotes de perus normais e saudáveis emitem o som particular de bebês perus, faz sentido que as mães peruas respondam de maneira maternal a esse pio único. Ao reagir a apenas a esse único estímulo, uma mãe peruca normal vai quase sempre se comportar corretamente. É preciso um cientista mal-intencionado para fazer sua resposta automática parecer tola. Segundo, nós também temos nossos programas pré-instalados e, embora eles normalmente trabalhem em nosso proveito, as características de gatilho que os ativam podem nos levar a rodar os programas certos na hora errada.

Essa maneira paralela de automação humana é demonstrada por um experimento da psicóloga social Ellen Langer. Um princípio bem conhecido do comportamento humano diz que, quando pedimos a alguém que nos faça um favor, vamos ter mais sucesso se dermos um motivo. As pessoas simplesmente gostam de ter motivos para o que fazem. Langer demonstrou esse fato nada surpreendente pedindo um pequeno favor para pessoas esperando na fila para usar a copiadora de uma biblioteca: “Com licença, eu tenho cinco páginas. Posso usar a máquina de xerox porque estou com pressa?”

A efetividade desse pedido quando acompanhado de um motivo foi quase total: 94% das pessoas deixaram que ela passasse à frente na fila. Compare essa taxa de sucesso com os resultados quando ela apenas fez o pedido: “Com licença, eu tenho cinco páginas. Posso usar a máquina de xerox?” Sob essas circunstâncias, apenas 60% das pessoas concordaram.

À primeira vista, a diferença crucial entre os dois pedidos foi a informação adicional fornecida pelas palavras *porque estou com pressa*.

Entretanto, um terceiro tipo de pedido mostrou que esse não foi o caso. Parece que não foi toda a série de palavras, mas a primeira, *porque*, que fez a diferença. O terceiro tipo de pedido de Langer usava a palavra *porque* e depois, sem acrescentar nada novo, apenas reafirmava o óbvio: “Com licença, eu tenho cinco páginas. Posso usar a máquina de xerox, porque tenho que fazer cópias?”

O resultado foi mais uma vez que quase todo mundo (93%) concordou, embora nenhuma razão real, nenhuma informação nova tenha sido acrescentada para justificar sua concordância. Assim como o pio dos filhotes de peru dispara uma resposta maternal automática nas mães peruas, mesmo quando emanado de uma doninha empalhada, a palavra *porque* disparou uma resposta automática de concordância dos participantes do estudo de Langer, mesmo quando não recebiam razão subsequente para concordar. *Clique, rode.*³

Embora algumas das descobertas adicionais de Langer mostrem que há muitas situações em que o comportamento humano não funciona de um jeito mecânico, ativado por um clique, ela e muitos outros pesquisadores estão convencidos de que, na maior parte do tempo, funciona. Por exemplo, considere o comportamento estranho dos clientes da joalheria que compraram todo um estoque de peças de turquesa só depois que os itens foram oferecidos equivocadamente pelo dobro do preço original. Eu não consigo ver sentido em seu comportamento a menos que seja visto em termos de *clique, rode*.

Os clientes, a maioria pessoas ricas de férias com pouco conhecimento sobre pedras turquesas, estavam usando um princípio simplificador — um estereótipo — para guiar suas compras: caro = bom. Pesquisas mostram que as pessoas que não têm certeza da qualidade de um item frequentemente usam esse estereótipo. Assim os turistas que queriam “boas” joias viram as peças como nitidamente mais valiosas e desejáveis quando nada nelas tinha sido alterado além do preço. O preço sozinho tinha se tornado uma característica para qualidade, e bastou um aumento dramático neste para levar a um aumento dramático nas vendas entre compradores ávidos por qualidade.

DEPOIMENTO DO LEITOR 1.1

De um doutorando de administração de empresas

Um homem que é dono de uma joalheria de peças antigas em minha cidade conta uma história de como aprendeu a lição da influência social do caro = bom. Um amigo seu

queria um presente de aniversário especial para a noiva. Então, o joalheiro escolheu um colar que teria vendido em sua loja por US\$ 500, mas que estava disposto a deixar o amigo levar por US\$ 250. Assim que ele a viu, o amigo ficou entusiasmado com a peça. Mas, quando o joalheiro deu o preço de US\$ 250, o homem se decepcionou e começou a recuar porque queria algo “realmente bom” para sua futura noiva.

Quando, um dia depois, o joalheiro entendeu o que tinha acontecido, ligou para o amigo e pediu a ele que voltasse à loja porque tinha outro colar para mostrar. Dessa vez, ele apresentou a peça no preço normal de US\$ 500. Seu amigo gostou o suficiente para comprá-lo no ato. Mas antes que qualquer dinheiro fosse pago, o joalheiro disse a ele que, como presente de casamento, ele ia reduzir o preço para US\$ 250. O homem ficou empolgado. Agora, em vez de achar o preço de US\$ 250 ofensivo, ele estava muito contente — e grato — por consegui-lo.

Nota do autor: No caso dos compradores das joias de turquesa, foram as pessoas que queriam ter certeza de estar levando uma boa mercadoria que desdenharam das peças a preço baixo. Acredito que além da regra caro = bom, há um outro lado, uma regra do barato = ruim que também se aplica a nosso pensamento. Afinal de contas, a palavra para barato em inglês (*cheap*) não significa apenas de baixo custo; ela também significa inferior.

Reduzindo o risco com atalhos

É fácil botar a culpa nos compradores pelas decisões tolas, mas um olhar mais atento oferece uma visão mais simpática. Aquelas eram pessoas que cresceram com a regra “Você recebe pelo que paga”, e viram a regra ser confirmada inúmeras vezes em suas vidas. Em pouco tempo elas a traduziram, simplificando como caro = bom. O estereótipo caro = bom funcionou bem para elas no passado porque normalmente o preço de um artigo aumenta junto com seu valor; um preço mais alto tipicamente reflete qualidade mais alta. Então, quando quiseram peças de turquesa de qualidade sem ter muito conhecimento sobre a pedra, elas compreensivelmente confiaram na já conhecida regra do custo para determinar o mérito das joias.

Embora provavelmente não tenham percebido, ao reagir apenas ao preço, elas estavam procurando reduzir os riscos apostando nas probabilidades. Em vez de enumerar todas as probabilidades a seu favor, tentando exaustivamente descobrir todas as características que indicam o valor de joias de turquesa, elas simplificaram as coisas e apostaram que só o preço diria tudo o que precisavam saber. Dessa vez, como alguém confundiu “1/2” com “2”, elas apostaram errado. Mas a longo prazo, revendo todas as

situações passadas e futuras de suas vidas, usar esse atalho para reduzir os riscos representa a abordagem mais racional.

Agora conseguimos explicar o resultado intrigante do estudo de abertura deste capítulo — aquele que mostrava que as pessoas que tomaram uma bebida que iria aumentar suas habilidades para solucionar problemas resolveram mais quando pagaram mais pela bebida. Os pesquisadores ligaram a descoberta ao estereótipo caro = bom: as pessoas relataram *confiar* que a bebida funcionasse melhor quando custava US\$ 1,89 *versus* US\$ 0,89; e, incrivelmente, a mera confiança se cumpriu. Um fenômeno parecido aconteceu em outro estudo no qual participantes recebiam um analgésico antes de receberem pequenos choques elétricos. Para metade, disseram que o analgésico custava US\$ 0,10 por unidade, enquanto para a outra metade, disseram que custava US\$ 2,50. Embora, na verdade, todos tenham recebido o mesmo analgésico, os que achavam que ele era mais caro o consideraram muito mais eficiente em reduzir a dor dos choques.⁴

Tal comportamento automático e estereotipado é dominante na maior parte das ações humanas porque, em muitos casos, é a maneira mais eficiente de se comportar e, em outros, é necessária. Você e eu existimos em um ambiente extraordinariamente complicado. Para lidar com isso, precisamos de atalhos que o simplifiquem. Não se pode esperar que reconheçamos e analisemos todos os aspectos de cada pessoa, acontecimento e situação que encontramos nem mesmo num único dia. Não temos o tempo, a energia nem a capacidade para isso. Em vez disso, precisamos usar nossos estereótipos, nossas regras de bom comportamento, para classificar coisas de acordo com algumas características-chave e então reagir sem pensar quando uma ou outra característica-gatilho está presente.



Figura 1.1: Caviar e habilidade artesanal

A mensagem a ser comunicada por esse anúncio dinamarquês é, claro, que caro significa bom.

Cortesia da Dansk International Designs

Às vezes o comportamento que se desenrola não vai ser apropriado para a situação, porque nem mesmo os melhores estereótipos e características-gatilho funcionam sempre. Aceitamos suas imperfeições porque na verdade

não há outra escolha. Sem essas características simplificadoras, nós paralisaríamos — catalogando, avaliando e calibrando — enquanto o momento para a ação passaria e ia embora. Segundo todas as indicações, no futuro confiaremos nesses estereótipos ainda mais. À medida que os estímulos que saturam nossas vidas continuam a ficar cada vez mais intrincados e variáveis, todos iremos depender cada vez mais dos atalhos para lidar com todos eles.

Psicólogos descobriram uma variedade de atalhos mentais que usamos ao fazer nossos julgamentos diários. Chamados de *heurísticas de julgamento*, esses atalhos funcionam de um jeito muito parecido com a regra do caro = bom, permitindo um pensamento simplificado que funciona bem na maior parte do tempo, mas nos deixa expostos a erros eventuais e custosos. Especialmente relevantes para este livro são as heurísticas que nos dizem quando acreditar ou fazer o que nos pedem. Pense, por exemplo, na regra de atalho que diz: “Se um especialista falou, deve ser verdade.” Como veremos no capítulo 5, há uma tendência preocupante em nossa sociedade de aceitar as afirmações e orientações de indivíduos que parecem ser autoridade em determinado assunto sem pensar. Isto é, em vez de pensar sobre os argumentos de um especialista e se convencer (ou não), frequentemente ignoramos os argumentos e nos permitimos ser convencidos só pelo status que ele tem de “especialista”. Essa tendência de reagir a um pedaço de informação é o que chamamos de reação automática ou *clique, rode*; e a tendência a reagir com base em uma análise meticulosa de toda a informação pode ser chamada de reação *controlada*.

Muitas pesquisas de laboratório mostraram que as pessoas têm mais chances de lidar com a informação de forma controlada quando têm tanto o desejo quanto a capacidade de analisá-la com cuidado; do contrário, provavelmente vão usar a abordagem mais fácil do *clique, rode*. Por exemplo, em um estudo, universitários escutaram um discurso gravado defendendo a ideia de que todos os alunos do último ano precisavam passar por provas abrangentes antes de poderem se formar. A questão afetava alguns deles pessoalmente, porque lhes disseram que as provas entrariam em vigor no ano seguinte. Claro que a notícia fez com que analisassem os argumentos com atenção. Entretanto, para outros participantes do estudo, a questão tinha pouca importância pessoal, porque disseram a eles que os exames só

iam começar bem depois de sua formatura; conseqüentemente, esses estudantes não tinham uma necessidade forte de considerar cuidadosamente a validade dos argumentos. Os resultados do estudo foram claros: aqueles estudantes sem interesse pessoal no tópico foram basicamente convencidos pelo conhecimento do especialista no campo da educação; eles usaram a regra “se um especialista disse, deve ser verdade”, prestando pouca atenção à força dos argumentos do orador. Por outro lado, os estudantes para quem a questão importava pessoalmente ignoraram o conhecimento do especialista e foram convencidos pela qualidade dos argumentos do orador.

Então parece que, quando se trata da perigosa reação *clique, rode*, nós providenciamos uma rede de segurança para nós mesmos. Quando a questão é importante, resistimos à sedução de registrar e reagir a apenas uma característica (gatilho) da informação disponível. Sem dúvida esse costuma ser o caso. Ainda assim, não estou totalmente convencido. Lembre-se de que aprendemos que as pessoas têm a tendência de reagir de maneira controlada e refletida só quando têm tanto o desejo quanto a capacidade de fazer isso. Fiquei impressionado com as provas indicando que o modo e o ritmo da vida moderna não estão nos permitindo tomar decisões totalmente pensadas, nem em vários assuntos pessoalmente relevantes. Às vezes, as questões podem ser tão complicadas, o tempo tão curto, as distrações tão invasivas, a excitação emocional tão forte, ou a fadiga mental tão profunda que não temos condições cognitivas de operar refletidamente. Questão importante ou não, precisamos recorrer ao atalho.

Talvez não exista maneira mais dramática de abordar esse último ponto do que em casos de vida ou morte, em um fenômeno que funcionários da indústria aérea rotularam de *captainitis*. Investigadores da US Federal Aviation Administration perceberam que, frequentemente, um erro óbvio cometido por um comandante não era corrigido pelos outros membros da tripulação e resultava em acidentes. Parece que, apesar da relevância pessoal forte e clara nas questões, os membros da tripulação estavam usando a regra “se um especialista disse, deve ser verdade” ao não cuidarem ou reagirem ao erro desastroso do comandante.⁵



Figura 1.2: as consequências catastróficas do *captainitis*

Minutos antes deste avião cair no rio Potomac perto do Aeroporto Nacional em Washington, D.C., o diálogo a seguir ocorreu entre o piloto e o copiloto em relação à decolagem com gelo nas asas. A conversa ficou gravada na caixa-preta do avião.

Copiloto: Essa leitura não parece certa.

Piloto: Está sim.

Copiloto: Não, eu acho que não. [Pausa de sete segundos.] Está bem, talvez esteja.

Copiloto: Larry, nós estamos caindo.

Piloto: Eu sei.

[Som do impacto que matou o piloto, o copiloto e 67 passageiros]

© Cohen/Liaison Agency

Os aproveitadores

É estranho que, apesar do atual uso difundido e da enorme importância futura, a maioria de nós conhece muito pouco sobre nossos padrões automáticos de comportamento. Talvez isso aconteça exatamente pela maneira mecânica e sem pensar com que eles ocorrem. Qualquer que seja a

razão, é vital que saibamos com nitidez uma de suas propriedades. Ela nos deixa terrivelmente vulneráveis a qualquer um que *saiba* como ela funciona.

Para entender completamente a natureza de nossa vulnerabilidade, vamos dar uma outra olhada no trabalho de etologistas. Na verdade, esses estudiosos do comportamento dos animais com seus pios gravados e montes de penas do peito colorida não são os únicos que descobriram como ativar programas de comportamento de várias espécies. Um grupo de organismos, chamados imitadores, copia as características-gatilho de outros animais em uma tentativa de enganá-los e faz com que rodem os programas de comportamento certos nas horas erradas. Os imitadores então exploram essa ação totalmente inapropriada para benefício próprio.

Veja o truque mortal aplicado pelas fêmeas assassinas de um gênero de vaga-lumes (*Photuris*) sobre os machos de outro gênero (*Photinus*). Compreensivelmente, os machos *Photinus* são escrupulosos em evitar o contato com as fêmeas *Photuris* sedentas de sangue. Entretanto, por meio de séculos de seleção natural, as fêmeas *Photuris* caçadoras localizaram uma fraqueza em sua presa — um código piscante especial de acasalamento por meio do qual membros da espécie da vítima informam uns aos outros que estão prontos para acasalar. Ao imitar os brilhantes sinais de acasalamento de sua presa, a assassina é capaz de se banquetear com os corpos de machos que voam mecanicamente para o abraço da morte, não do amor.

Na luta pela sobrevivência, praticamente toda forma de vida tem suas imitações — até alguns dos patógenos mais primitivos. Adotando certas características críticas de hormônios ou de nutrientes úteis, bactérias e vírus inteligentes pode obter entrada em uma célula hospedeira saudável. O resultado é que a célula saudável ávida e ingenuamente absorve para seu interior as causas de doenças como raiva, mononucleose e o resfriado comum.⁶

Não deve ser surpresa, então, que haja um paralelo forte, dessa vez, no comportamento humano. Nós também temos aproveitadores que imitam características-gatilho para nosso próprio tipo de resposta automática. Diferentemente das sequências de respostas mais instintivas dos não humanos, nossos programas automáticos normalmente se desenvolvem de princípios psicológicos ou estereótipos que aprendemos a aceitar. Embora eles variem em força, alguns dos princípios têm uma capacidade

impressionante de dirigir a ação humana. Estamos sujeitos a eles desde muito cedo na vida, e eles nos condicionam de maneira tão ampla que você e eu raramente percebemos seu poder. Aos olhos dos outros, porém, cada um desses princípios é uma arma detectável e pronta, uma alavanca de influência automática. Pegue, por exemplo, o princípio da aprovação social, que afirma que as pessoas tendem a acreditar ou fazer o que veem os outros ao redor acreditando ou fazendo. Nós agimos dessa maneira sempre que lemos as avaliações sobre produtos antes de fazermos uma compra online. Mas, quando estamos no site de avaliações, temos que lidar com os imitadores de nossa espécie — indivíduos que forjam avaliações autênticas e inserem falsas. Felizmente, o e-box 1.1 oferece maneiras de identificar as fraudes.

E-BOX 1.1

Veja como identificar avaliações online falsas com 90% de precisão, segundo a ciência,

Um novo programa de computador identifica avaliações falsas com precisão incrível

Por Jessica Stillman. Colaboradora, Inc.com@EntryLevelRebel

Quando você compra produtos na internet, para você ou para sua empresa, avaliações de consumidores provavelmente têm um grande peso na tomada de decisão. Nós as verificamos para ver a opinião de outros compradores na Amazon e optamos por aquela com cinco estrelas em vez da que tem apenas 4,5, ou reservamos o Airbnb com os hóspedes mais felizes.

Claro, todos sabem que essas avaliações podem ser falsas — pagas pelo vendedor ou colocadas maliciosamente pela concorrência. Uma equipe de pesquisadores da Universidade de Cornell achou que construir um computador que pudesse identificar recomendações falsas parecia algo útil a ser feito.

Então quais são as pistas de que um quarto de hotel cinco estrelas pode acabar sendo mofado e apertado, ou que uma torradeira mais cara pode queimar antes de você chegar ao fim do primeiro pacote de pão? Segundo a pesquisa da Cornell, você deve tomar cuidado se uma avaliação:

- Não tem detalhes. É difícil descrever o que você na verdade não experimentou, e é por isso que avaliações falsas frequentemente fornecem elogios genéricos em vez de

detalhar especificamente. “Avaliações verdadeiras de hotéis, por exemplo, têm mais chances de usar palavras concretas para se referir ao hotel, como ‘banheiro’, ‘check-in’ ou ‘preço’. Enganadores escrevem mais sobre coisas que criam um clima, como ‘férias’, ‘viagem de negócios’ ou ‘meu marido’.”

- Inclui mais pronomes em primeira pessoa. Aparentemente, se você quer parecer sincero, você fala mais sobre si mesmo. É por isso que palavras como *eu* e *mim* aparecem com mais frequência em avaliações falsas.
- Tem mais verbos que substantivos. Análises de linguagem mostram que as mensagens falsas tendem a incluir mais verbos porque quem as escreve costuma substituir histórias que pareçam agradáveis (ou alarmantes) por percepções verdadeiras. Avaliações verdadeiras têm mais substantivos.

Claro, sozinhas, essas pistas sutis provavelmente não vão tornar você um mestre na identificação de conteúdos falsos, mas, ao combinar outros métodos de verificação da veracidade de uma avaliação, como tomar cuidado com os vários tipos de compradores, as datas e os horários suspeitos, você deve se sair melhor do que apenas contando com a sorte.

Nota do autor: Cuidado com os imitadores. Sites de avaliações online estão em uma batalha contra avaliadores falsos. Nós devíamos nos juntar à luta. Um conjunto de comparações mostra por quê. De 2014 a 2018, as respostas favoráveis de clientes a avaliações online subiu em todas as categorias (por exemplo, os que haviam lido avaliações antes de comprar subiram de 88% para 92%), exceto uma: aqueles que confiavam em um negócio que tinha avaliações positivas caiu de 72% para 68%. Parece que os imitadores estão minando nossa confiança no valor da informação de atalho que buscamos.

Há algumas pessoas que sabem muito bem onde estão as armas de influência automática e as usam com regularidade e habilidade para conseguir o que querem. Elas passam de pessoa a pessoa pedindo que cedam a seus desejos, e a taxa de sucesso é incrível. O segredo para a eficácia está na maneira como estruturam seus pedidos, o modo como se munem de uma ou outra arma de influência que existem no ambiente social. Fazer isso pode exigir menos que uma palavra certa com um forte princípio psicológico fazendo rodar um de nossos programas automáticos de sobrevivência. Confie nos aproveitadores humanos para aprender depressa como se beneficiar de nossa tendência a reagir mecanicamente segundo esses princípios.

Você se lembra da minha amiga da joalheria? Embora tenha se beneficiado por acidente na primeira vez, ela não demorou muito para começar a

explorar o estereótipo caro = bom com regularidade e intencionalmente. Agora, durante a temporada turística, ela tenta impulsionar a venda de uma peça que está difícil de vender aumentando substancialmente seu preço. Ela diz que isso é maravilhosamente rentável. Quando funciona nos turistas inocentes, o que é comum de acontecer, gera um lucro enorme. E, mesmo quando não é inicialmente um sucesso, ela pode então remarcar o artigo como “Promoção” e o vender pelo preço original para pessoas em busca de um bom negócio enquanto ainda tira proveito de sua relação caro = bom com o preço inflacionado.⁷

Jiu-jitsu

Uma mulher que luta jiu-jitsu, uma arte marcial japonesa, usa minimamente a própria força contra um adversário. Em vez disso, ela explora os poderes inerentes de princípios como gravidade, alavancagem, impulso e inércia. Se ela sabe como e onde empregar esses princípios, pode facilmente derrotar um rival mais forte. É assim com aqueles que exploram as armas de influência automática que existem naturalmente ao nosso redor. Os aproveitadores podem acionar os poderes desses princípios e usá-los contra os alvos enquanto fazem pouco esforço pessoal. Essa última característica do processo dá aos aproveitadores um benefício adicional enorme — a capacidade de manipular sem a aparência da manipulação. Até as próprias vítimas tendem a ver sua aquiescência como resultado da ação de forças naturais em vez dos desígnios de uma pessoa que lucra com a inocência.

Há um exemplo apropriado. Existe um princípio na percepção humana, o princípio do contraste, que afeta o modo como vemos a diferença entre duas coisas que são apresentadas uma após a outra. Se o segundo item é bastante diferente do primeiro, temos a tendência de vê-lo como mais diferente do que realmente é. Então, se levantamos um objeto leve primeiro e em seguida levantamos um objeto pesado, estimamos que o segundo é mais pesado do que teríamos estimado se o tivéssemos erguido antes do primeiro. O princípio do contraste está bem estabelecido no campo da psicofísica e se aplica a todo tipo de percepções. Se estamos cuidando do peso e no almoço tentamos estimar as calorias de um cheeseburger, julgaremos que ele tem muito mais calorias (38% a mais, segundo um estudo) se primeiro

estimarmos as calorias de uma salada. Em contraste com a salada, o cheeseburger agora *parece* ainda mais calórico. De modo semelhante, se estamos conversando com um indivíduo atraente em uma festa e junta-se a nós um indivíduo comparativamente menos atraente, o segundo vai nos parecer bem menos atraente do que realmente é. Alguns pesquisadores alertam que as pessoas de beleza irreal retratadas nas mídias (atores, modelos) fazem com que fiquemos menos satisfeitos com a aparência de pretendentes disponíveis a nossa volta. Os pesquisadores demonstraram que a exposição crescente à atração sexual exagerada de modelos na mídia reduz a desejabilidade sexual de nossos parceiros atuais.⁸

Outra demonstração de contraste perceptível é uma que empreguei em minhas salas de aula para apresentar alunos ao princípio. Um estudante de cada vez se sentava diante de três baldes de água — um gelado, um à temperatura ambiente e um quente. Depois de botar uma das mãos na água fria e a outra na água quente, o aluno recebe a ordem de botar as duas, simultaneamente, no balde com água à temperatura ambiente. A expressão divertida de espanto que imediatamente ocorre explica tudo: embora as duas mãos estejam no mesmo balde, a mão que estava na água gelada sente como se estivesse em água quente, enquanto a mão que estava na água quente sente como se estivesse em água gelada. A questão é que a mesma coisa — nesse caso, a água à temperatura ambiente — pode ter maneiras diferentes de ser percebida, dependendo da natureza do evento que a precede. Mais ainda: a percepção de outras coisas, como notas de uma matéria na faculdade, podem ser afetadas de maneira semelhante. Veja, por exemplo, a carta de uma estudante universitária para seus pais que passou por minha mesa vários anos atrás.

Queridos mamãe e papai,

Desde que parti para a faculdade, tenho sido descuidada em escrever, e peço desculpas pela atitude irrefletida de não ter escrito antes. Eu vou atualizá-los agora, mas, antes que continuem a ler, por favor, sentem-se. Vocês não devem ler mais nada se não estiverem sentados.

Então, eu estou indo muito bem, agora. A fratura no crânio e a concussão que tive quando pulei a janela de meu alojamento quando ele pegou fogo, logo depois de minha chegada aqui, estão bem melhores. Só passei duas semanas no hospital, e agora posso

enxergar quase normalmente e só tenho uma dor de cabeça terrível uma vez ao dia. Felizmente, o incêndio no alojamento e meu salto foram testemunhados por um funcionário do posto de gasolina que fica aqui perto, e foi ele quem ligou para os bombeiros e para a ambulância. Ele também me visitou no hospital e como eu não tinha lugar para morar por conta do alojamento incendiado, foi simpático o suficiente para me convidar para dividir seu apartamento. Na verdade é um quarto em um porão, mas até que é bonitinho. Ele é um cara muito legal e nos apaixonamos profundamente e planejamos nos casar. Nós ainda não escolhemos a data certa, mas vai ser antes que minha barriga comece a aparecer.

Sim, mamãe e papai, eu estou grávida. Sei o quanto vocês estão ansiosos para se tornarem avós e sei que vão receber o bebê e dar a ele o mesmo amor, devoção e carinho que me deram quando eu era criança. A razão pelo atraso em nosso casamento é que meu namorado tem uma pequena infecção que impede que passemos pelo exame de sangue pré-nupcial, e eu descuidadamente me contagiei.

Agora que eu atualizei vocês, quero dizer que não houve incêndio no alojamento, eu não tive uma concussão nem uma fratura no crânio e não estava no hospital. Eu não estou grávida. Eu não estou noiva, eu não estou contaminada e não tenho namorado. Entretanto, recebi um "D" em História Americana e um "F" em Química, e quero que vocês vejam essas notas com a perspectiva adequada.

*Sua filha amada,
Sharon*

Nota do autor: Sharon pode estar reprovando em Química, mas é nota dez em psicologia.

Assegure-se de que a arma de influência fornecida pelo princípio do contraste não permaneça inexplorada. A grande vantagem desse princípio é que não só ele funciona, mas também é indetectável. Os que o empregam colhem os frutos de sua influência sem nenhuma aparência de ter estruturado a situação a seu favor.

Vendedores de roupa são um bom exemplo. Imagine que um homem entra em uma loja masculina elegante para comprar um terno e um suéter. Se você fosse o vendedor, o que mostraria a ele primeiro para deixá-lo mais propenso a gastar o máximo de dinheiro? Lojas de roupas instruem seus funcionários a vender primeiro o item mais caro. O bom senso poderia sugerir o contrário. Se um homem acabou de gastar muito dinheiro para comprar um terno, ele pode ficar relutante em gastar muito mais dinheiro na compra de um suéter, mas os vendedores sabem que não é bem assim. Eles se comportam de acordo com o que o princípio do contraste aconselha: venda o terno primeiro, porque na hora de olhar os suéteres, mesmo os caros, em comparação, não pareceram tão caros. O mesmo princípio se aplica a um homem que quer comprar acessórios (camisa, sapatos, cinto)

para combinar com o terno novo. Ao contrário da visão do senso comum, as evidências comprovam a previsão do princípio do contraste.

Para vendedores é mais lucrativo apresentar o item caro primeiro. Deixar de fazer isso significa perder a força do princípio do contraste, além de fazer com que o princípio trabalhe contra eles. Apresentar um produto barato antes e em seguida um mais caro faz com que o item caro pareça ainda mais caro — dificilmente seria uma consequência desejável para organizações de vendas. Por isso, da mesma forma que é possível fazer o mesmo balde d'água parecer mais quente ou mais frio dependendo da temperatura dos baldes d'água previamente apresentados, é possível fazer com que o preço de um mesmo item pareça mais alto ou mais baixo dependendo do preço de um item anteriormente apresentado.

O uso inteligente do contraste perceptível não é de jeito nenhum restrito aos vendedores. Descobri uma técnica que usava o princípio do contraste enquanto eu estava investigando, sob disfarce, as táticas de persuasão de imobiliárias. Para aprender o trabalho, acompanhei um vendedor durante um fim de semana em que ele mostraria casas para compradores em potencial. O vendedor — vamos chamá-lo de Phil — daria dicas para me ajudar no início da carreira. Uma coisa que logo percebi foi que, quando começava a mostrar a novos clientes os imóveis com potencial de compra, Phil sempre iniciava com algumas casas indesejáveis. Perguntei a ele sobre isso, e ele riu. Elas eram o que ele chamava de imóveis de “preparação”. A empresa mantinha uma ou duas casas desinteressantes com preços altos em sua lista. Essas casas não eram para ser vendidas, mas apenas para serem mostradas aos clientes para que os verdadeiros imóveis no portfólio da empresa se beneficiassem da comparação. Nem toda a equipe de vendas usava essas casas de preparação, mas Phil usava. Ele disse que gostava de ver “os olhos de seus clientes brilharem” quando mostrava os lugares que realmente queria lhes vender, depois que tinham visto os menos atraentes. “A casa que pretendo vender parece ótima depois que eles viram primeiro umas duas espeluncas.”

Vendedores de carros usam o princípio do contraste negociando o preço do carro antes de sugerir os acessórios um atrás do outro. Perdas num acordo de muitos milhares de dólares, algumas centenas a mais para um sistema de som melhor parecem quase triviais em comparação. O mesmo

acontece com a despesa extra em acessórios como filme nos vidros, pneus melhores ou outras coisas especiais que o vendedor pode oferecer. O truque é apresentar as opções independentemente uma da outra para que cada preço baixo pareça mínimo quando comparado com o preço muito mais alto já acordado. Como compradores de carros experientes podem confirmar, muitos preços finais razoáveis crescem além da proporção com o acréscimo de todos os opcionais aparentemente pequenos. Enquanto os clientes ficam parados, com o contrato na mão, perguntando-se o que aconteceu, sem encontrar ninguém para culpar além de si mesmos, o vendedor sai com o sorriso sábio do mestre do jiu-jitsu.



“Quero que cada um de vocês a caminho de casa esta noite pare, olhe para o céu, reflita e considere como são realmente insignificantes nossas perdas no segundo trimestre.”

Figura 1.3: “Uma ideia estelar”

Há todo um universo de aplicações para o princípio do contraste
The New Yorker

DEPOIMENTO DO LEITOR 1.2

De um estudante de administração da Universidade de Chicago

Enquanto esperava para embarcar no aeroporto de O'Hare, ouvi um funcionário anunciar que o voo estava com overbooking e, se passageiros estivessem dispostos a pegar um avião mais tarde, seriam compensados com um voucher de US\$ 10.000! Claro, essa quantia exagerada foi uma piada. Era para fazer as pessoas rirem. Funcionou. Mas percebi que, quando então ele revelou a verdadeira oferta (um voucher de US\$ 200), ninguém aceitou. Na verdade, ele teve que aumentar a oferta por duas vezes, para US\$ 300 e depois US\$ 500 antes de conseguir qualquer voluntário. Eu estava lendo seu livro na época e percebi que, embora tivesse conseguido fazer as pessoas rirem, segundo o princípio do contraste, ele ferrou tudo. Fez as coisas de um jeito que, em comparação com US\$ 10.000, algumas centenas de dólares pareceram uma mixaria. Esses foram risos caros, que custaram à empresa mais um extra de US\$ 300 por voluntário.

Nota do autor: Alguma ideia de como o funcionário podia ter usado o princípio do contraste em seu favor e não contra ele? Talvez ele devesse ter começado com uma piada de US\$ 2 e depois revelado a verdadeira — e agora muito mais atraente — quantia de US\$ 200. Sob essas circunstâncias, tenho quase certeza de que ele teria conseguido as risadas e os voluntários.

RESUMO

- Etologistas, pesquisadores que estudam o comportamento animal no ambiente natural, perceberam que em meio a muitas espécies animais, o comportamento frequentemente ocorre em padrões rígidos e mecânicos. Chamadas de padrão fixos de ação, essas sequências mecânicas são notáveis em sua semelhança com certas respostas automáticas (*clique, rode*) humanas. Tanto para humanos quanto para não humanos, os padrões de comportamento automático costumam ser disparados por uma característica de informação relevante na situação. Esta única característica, a característica-gatilho, se revela valiosa, permitindo o indivíduo se decidir por um curso de ação correto sem ter que analisar cuidadosa e completamente cada um dos outros elementos de informação na situação.
- A vantagem dessas reações de atalho está na eficiência e na economia; ao reagir automaticamente a uma característica-gatilho normalmente

PRÉVIA GRATUITA · OFERTA POR TEMPO LIMITADO

Você chegou ao fim desta prévia.

Continue lendo "As armas da persuasão 2.0: Edição revi..."
e mais de 1 milhão de livros — de graça por 30 dias.

★★★★★ Mais de 1 milhão de leitores já aproveitam

Com o Kindle Unlimited, sua leitura não tem fim:

- ✓ Leia à vontade — explore mais de 1 milhão de títulos sem pagar por livro.
- ✓ Leve para qualquer lugar — baixe o app gratuito e leia onde e quando quiser.
- ✓ Em qualquer tela — celular, tablet, computador ou Kindle — você escolhe.
- ✓ Grandes autores — best-sellers e novos talentos, inclusive títulos em inglês.

COMEÇAR MEUS 30 DIAS GRÁTIS

Cobrança só após o período grátis.

- ✓ Pagamento seguro
- ✓ Acesso imediato
- ✓ Cancele quando quiser

Não precisa ter um Kindle: baixe o app gratuito e comece a ler agora.

Se não quiser ler no aplicativo Kindle, compre o livro [clikando aqui](#).