

The
Economist

«Este livro é esplêndido.»

Robert Cialdini, autor *bestseller*

INFLUÊNCIA NO TRABALHO

STEVE
J. MARTIN

Coautor de *O Pequeno Livro do Sim*
e *Comunicar com Eficácia*

**Captar a Atenção,
Estabelecer Ligação com os Outros,
Convencer as Pessoas a Agir**

m o g a i s

Para Bob.
E para Linds.

Índice

Introdução	9
Parte 1: Influência: o que é e porque é importante	15
Visão geral	17
1 A sua influência, no trabalho	19
2 A história da influência	29
3 Influência: significados, mitos e motivações	39
Parte 2: A equação da influência	65
Visão geral	67
4 Influenciar com evidências	71
5 Influenciar com a economia	99
6 Influenciar com emoções	125
Parte 3: Influência no trabalho: princípios, práticas e ética	149
Visão geral	151
7 Os princípios da influência	155
8 A prática da influência	195
9 Influenciar (eticamente) no trabalho	213
Epílogo	229
<i>Agradecimentos</i>	235
<i>Notas</i>	239
<i>Índice remissivo</i>	251

Introdução

«O que estou a fazer mal?», perguntou Sam, olhando para os amigos, com uma expressão que era um misto de frustração e cansaço.

Tudo tinha estado a correr tão bem. Apesar de estar no seu emprego há quase três anos, a sua satisfação por lhe ter sido oferecido um cargo de sonho numa empresa bem posicionada na cidade nunca desapareceu. Tinha sido uma época de muito trabalho. E uma época de sucesso. Afastando as inseguranças que sentia, Sam empenhou-se em agarrar todas as oportunidades que lhe surgiam. Como resultado, tinha captado a atenção de vários diretores da empresa que pareciam felizes ao defenderem o seu entusiasmo, ética de trabalho e atenção aos pormenores. No espaço de um ano, conseguiu uma promoção. Pouco depois do seu segundo ano na empresa, voltou a subir na hierarquia. Desta vez como diretora, um cargo que acreditava trazer mais responsabilidade e influência. Mas, ao refletir na companhia de amigos, apercebeu-se de que apenas a primeira destas coisas era verdadeira.

Mais responsabilidade? Sem dúvida. Sam nunca estivera tão ocupada.

Mas influência? Nem por isso.

Um exemplo disso foi uma reunião que teve lugar no início da semana. Como parte das suas responsabilidades, Sam participava na reunião trimestral de recursos. A reunião exigia que uma dezena de gestores juniores apresentasse aos diretores da empresa informações atualizadas sobre as pessoas e os projetos

e, ao fazê-lo, enunciasse os recursos necessários para os três meses seguintes. Sam tinha sido informada da importância de se preparar para estas reuniões, que, habitualmente, se transformavam numa batalha. A última reunião não foi exceção. Apesar das folhas de cálculo meticulosamente preparadas e dos planos de contingência bem pensados, deu por si a ficar atrás de outros cujos apelos a recursos adicionais não eram certamente melhores do que os seus. Alguns eram consideravelmente piores.

«A quem o dizes», resmungou Jake, que estava sentado à mesa a ouvir. «Estou no meu cargo há quase cinco anos. Nunca muda nada. Dizem-nos que, para alcançarmos alguma coisa, temos de nos concentrar nos dois elementos essenciais: factos e finanças. É isso que eu faço. No entanto, posso contar pelos dedos de uma mão o número de vezes que as pessoas me ouvem. Seria de esperar que os chefes de uma empresa de análise de dados utilizassem os dados para tomar decisões. Mas não. Dizem-nos o que temos de fazer para influenciar a tomada de decisões, mas a realidade é muito diferente.»

*

As situações de Sam e Jake são muito comuns. Todos os dias enfrentamos o desafio de influenciar e persuadir os outros no trabalho. Por vezes, as pessoas que temos de persuadir estão mais acima na cadeia alimentar da organização: patrões, administradores e decisores de topo. Outras vezes, são os nossos pares. Por vezes, são membros da equipa que respondem perante nós. Muitas vezes, nem sequer são colegas, mas sim clientes, constituintes ou pacientes.

Independentemente de quem sejam, as probabilidades de atingirmos as nossas metas e objetivos serão frequentemente determinadas pela nossa capacidade de os influenciar e persuadir. Mas competências como a influência e a persuasão não são simples. Gostaríamos de acreditar que os apelos e os pedidos que se baseiam nas melhores provas e são apoiados pelos argumentos

económicos corretos levam a melhor, mas a realidade é muitas vezes diferente. No mundo atual, que é competitivo, acelerado, e em que a atenção é escassa, ter um bom argumento não é suficiente. Porque, como Sam, Jake e milhões de outros como eles se estão a aperceber, ter um bom caso para defender não é o mesmo que defender bem um caso.

Para ser bem-sucedido no trabalho é preciso ser influente no trabalho, o que requer uma compreensão de como funcionam as regras da influência. Não apenas aquelas ditadas pela lógica, finanças e política da empresa, mas também as regras tácitas. As regras sobre as quais as pessoas raramente falam, mas que frequentemente têm um impacto enorme sobre quem e o que é ouvido e feito; e quem e o que é ignorado. Compreender e navegar por estas regras da influência é crucial para o seu sucesso persuasivo.

Perguntam-me muitas vezes se algumas pessoas nascem simplesmente com estas competências. Será que fazem parte de um grupo de sortudos que têm a capacidade instintiva de persuadir os outros? Embora possa ser verdade que algumas pessoas são naturalmente abençoadas com mais do que a sua quota-parte de poderes de persuasão, isso certamente não significa que os restantes mortais nunca serão capazes de competir, por uma razão importante — a influência é uma competência que pode ser aprendida e dominada. Ninguém tem de se resignar a olhar com inveja para os outros que atingem as suas metas e objetivos enquanto os seus definham. Qualquer pessoa pode tornar-se um influenciador mais bem-sucedido e realizado, e este livro prático e direto vai mostrar-lhe como.

Esta é uma obra sobre como defender bem os seus argumentos.

Embora estas páginas se concentrem principalmente em melhorar a sua capacidade de influenciar as pessoas no trabalho, as lições e os conhecimentos são igualmente aplicáveis na sua vida pessoal. O mais importante é que o ajudarão a tornar-se

um persuasor eficaz sem comprometer a sua ética, os seus valores ou sentir que está a ser manipulador.

*

Este livro está dividido em três partes, cada uma composta por três capítulos. No Capítulo 1, terá a oportunidade de avaliar o seu grau de influência atual. Um teste rápido dar-lhe-á *feedback* sobre as abordagens que utiliza mais frequentemente quando tenta persuadir os outros no trabalho. Não é necessário fazer o teste para ler o resto do livro e, se preferir, pode passar diretamente para o início do Capítulo 2. No entanto, recomendo que faça o teste, uma vez que este constituirá uma referência potencialmente útil e personalizada para acompanhar o seu progresso à medida que desenvolve as suas competências e conhecimentos.

O Capítulo 2 explora a história da influência e define o que ela é de facto. Isto é importante, pois o termo «influência» é frequentemente utilizado de forma indistinta (e é até confundido) com outros conceitos como persuasão, poder, conformidade, negociação, argumentação e venda. Embora existam paralelos e semelhanças, a influência é, sem dúvida, mais importante porque está no centro de qualquer mudança significativa.

O Capítulo 3 destrói alguns dos mitos e percepções erróneas mais comuns sobre o processo de influência. Grande parte da sabedoria recebida sobre como influenciar os outros é frequentemente mais ficção do que facto. Este livro apresenta-lhe os factos. Além de explorar as motivações humanas fundamentais que estão no cerne da razão pela qual as pessoas fazem o que fazem, o Capítulo 3 também lhe apresenta a Equação da Influência. Considere-a uma espécie de fórmula, que qualquer pessoa pode utilizar para se tornar um influenciador mais bem-sucedido. A Equação da Influência mostra como qualquer pessoa pode criar uma estratégia de influência bem-sucedida com base na combinação ideal de evidências, economia e emoções; com a quantidade de cada uma a depender do contexto da situação

que enfrenta. Por outras palavras, uma influência bem-sucedida consiste em construir e comunicar o seu caso com base na combinação certa de factos, finanças e sentimentos.

A Parte 2 aprofunda as três componentes da Equação da Influência, dedicando um capítulo a cada uma delas. O Capítulo 4 explora a forma como a influência bem-sucedida é frequentemente alcançada não necessariamente pelo volume e qualidade das evidências, mas pela forma como essas evidências são apresentadas. Mostrarei como a pessoa que transmite uma mensagem é muitas vezes mais importante do que a sua verdade e como as histórias suplantam frequentemente as estatísticas na mente daqueles que queremos persuadir.

O Capítulo 5 centra-se na forma de influenciar as pessoas utilizando argumentos económicos e financeiros. Mostrarei que as reações das pessoas aos incentivos são muitas vezes moldadas por mecanismos psicológicos e não por cálculos racionais. Não me interpretem mal; não estou a desprezar os incentivos. Podem ser uma ótima ferramenta de influência — universalmente adorada, amplamente compreendida e fácil de implementar. Mas isso não faz com que sejam universalmente bem-sucedidos. Irei descrever algumas das vantagens e desvantagens da utilização de incentivos económicos para persuadir os outros e sugerir a melhor forma de os utilizar.

O Capítulo 6 aborda o papel que as emoções desempenham nas estratégias de influência bem-sucedidas. Muitas pessoas afirmam que todas as decisões são desencadeadas por algum elemento ou componente emocional. É uma perspetiva com a qual tendo a concordar. O capítulo descreve emoções específicas que podem ter um efeito particularmente poderoso e persuasivo nas pessoas, juntamente com sugestões sobre como utilizá-las de forma eficaz e ética.

A Parte 3 é sobre os princípios, a prática e a ética da influência. O Capítulo 7 analisa aqueles que são os sete princípios universais da influência baseados no trabalho do renomado

psicólogo social Robert Cialdini, com quem tenho a sorte de ter tido formação e trabalhado durante mais de duas décadas.

No Capítulo 8, debruço-me sobre a prática da influência, analisando alguns dos desafios comuns que as pessoas enfrentam no trabalho. Embora a maioria de nós acredite que os nossos desafios de influência são únicos, na realidade, muitos dos desafios que enfrentamos quando persuadimos os outros são semelhantes. O Capítulo 8 oferece abordagens e estratégias práticas e acionáveis para uma série de cenários de influência comuns, com sugestões sobre como podem ser adaptadas ao seu próprio contexto e circunstâncias.

O Capítulo 9 finda com a exploração de um aspeto importante da influência atual: a ética. O facto de podermos influenciar os outros não significa que o devamos fazer sempre. O livro termina com uma lista de verificação que poderá ser útil para criar estratégias de influência eficazes, mas que não comprometam os seus valores ou integridade.

Nos locais de trabalho atuais, com estruturas mais horizontais, trabalho virtual e colaboração intercultural — onde a coerção é desprezada, jogar a carta do «eu é que mando» pode custar-lhe caro e dar graxa não é bem-visto —, há uma competência, mais do que qualquer outra, que é fundamental para o seu sucesso: a capacidade de navegar pelas regras da influência bem-sucedida no trabalho.

Nas páginas que se seguem, mostrarei estas regras e também como utilizá-las de forma eficaz e ética para chamar a atenção, estabelecer ligações com os outros, conquistar os céticos, influenciar os indecisos, unificar os polarizados e motivar as pessoas a agir.

PARTE 1

INFLUÊNCIA: O QUE É E PORQUE É IMPORTANTE

Visão geral

O LinkedIn — uma rede social propriedade da Microsoft e utilizada principalmente por profissionais para estabelecer contactos, partilhar ideias e encontrar emprego — realiza frequentemente inquéritos para se manter a par das tendências no local de trabalho, dos interesses dos empregadores e das mudanças de opinião dos trabalhadores. Tendo em conta que milhões de pessoas utilizam a plataforma para partilhar opiniões descontroladas sobre as deficiências dos seus chefes, relatos coloridos sobre as esquisitices dos colegas de trabalho e atualizações sobre o «estado do trabalho», pode ser considerado um barómetro útil das atitudes e perspetivas atuais nos escritórios e fábricas de todo o mundo.

Um inquérito faz uma pergunta direta: «Quais são as competências mais importantes e desejáveis que os empregados devem possuir?» Os mercados dinâmicos exigem uma gama vertiginosa de competências e inteligência em constante mudança, pelo que as respostas variam ao longo do tempo. O contexto também é importante. Certos setores e empregos exigem competências que não são úteis a outros. A capacidade de garantir o equilíbrio de um balanço de contas é uma competência útil para os financeiros, mas não tanto para os bombeiros. No entanto, há uma competência que parece omnipresente nas listas de desejos dos empregadores, independentemente do emprego ou do local do mundo onde se encontra.

Influência.

Inquéritos como este ilustram o papel vital que a influência desempenha no local de trabalho e na vida em geral. Mostram

por que razão a procura de pessoas que possuam competências e capacidades para convencer e motivar os outros tem sido uma constante desde os primórdios da humanidade. A influência é um pouco como um molho com um ingrediente secreto. Sem influência, é difícil progredir e efetuar mudanças. A influência pode tornar uma ideia rotineira ou uma mensagem facilmente ignorada numa visão convincente que abre mentes e portas, transforma os céticos em apoiantes e as intenções em ações.

Mas a influência também é frequentemente mal compreendida. Nos próximos três capítulos, vou falar sobre o que é a influência e, mais importante, o que não é. Analisarei alguns dos conhecimentos recebidos sobre como estabelecer ligações, convencer e mudar as ações e as mentes dos outros e, ao fazê-lo, questionarei até que ponto são realmente fiáveis. Destacarei alguns dos mitos e percepções erradas mais comuns sobre o funcionamento do processo de influência. E apresentarei uma abordagem, sob a forma da Equação da Influência, que qualquer influenciador inspirador pode utilizar para criar estratégias de influência poderosas e persuasivas.

Para começar, porém, quero dar-lhe a oportunidade de avaliar a sua abordagem atual e preferida para persuadir os outros.

1

A sua influência, no trabalho

Este pequeno teste irá ajudá-lo a avaliar a sua abordagem atual para influenciar os outros e demonstrar onde e como pode melhorar as suas competências. Embora tenha sido concebido principalmente para situações no local de trabalho, os conhecimentos adquiridos podem ser úteis para influenciar pessoas também na sua vida pessoal. O teste não levará mais do que 15 minutos a ser concluído e é totalmente opcional. Se preferir passar diretamente para o livro, avance para o Capítulo 2.

Se quiser fazer o teste *online*, pode seguir o código QR abaixo ou visitar influenceatwork.co.uk/the_economist. E se for gestor ou líder de pessoas, pode partilhar o código QR com as suas equipas para que elas também possam realizar o teste (é completamente gratuito).



Como funciona o teste

Neste teste, ser-lhe-ão apresentados 10 desafios de influência, cada um com três abordagens possíveis para lidar com a situação. Considere cada um dos desafios e distribua um total de 10 pontos pelas três abordagens sugeridas da forma que melhor represente a maneira como agiria se estivesse a enfrentar esta situação na vida real.


Por exemplo, se achar que uma das respostas está completamente alinhada com a forma como atuaria, atribua os 10 pontos a esse cenário e zero pontos às duas respostas restantes. No entanto, se estiver indeciso quanto à forma como reagiria, distribua os 10 pontos pelas respostas da forma que melhor reflita o seu ponto de vista. Por exemplo, pode atribuir 6 pontos à abordagem para a qual está mais inclinado, 3 pontos à resposta da segunda escolha e 1 ponto à abordagem sobre a qual está menos convencido. Pode distribuir os 10 pontos pelas três respostas, ou apenas por uma ou duas, mas é importante que os pontos que distribui por cada cenário somem sempre 10.

Não há respostas certas ou erradas.

Os 10 desafios da influência

1. À última hora, a sua chefe pediu-lhe que preparasse uma apresentação para uma reunião importante em que ela vai estar presente amanhã. Como está a trabalhar num outro projeto que também precisa de ser terminado hoje, tem de pedir ajuda a um dos seus colegas. Tem uma relação de trabalho razoavelmente boa com esse colega, mas não o consideraria um amigo. Qual seria a sua abordagem?

Utilize as caixas ao lado das três abordagens sugeridas para distribuir um total de 10 pontos da forma que representa melhor o seu modo de agir.

<p>a. Pede ao seu colega para preparar toda a apresentação. Se ele disser que não, pergunta-lhe se pode, pelo menos, contribuir de alguma forma, talvez revendo alguns dos dados que recolheu.</p>	
<p>b. Antes de pedir a ajuda dele, explica o que aconteceu e promete que, se a situação se inverter, terá obviamente todo o gosto em ajudá-lo.</p>	
<p>c. Oferece-se para o levar a um bar para beberem um copo por sua conta, em troca da ajuda dele.</p>	

2. Foi incumbido de redigir um *e-mail* destinado a persuadir os seus colegas a participarem numa ação de formação. A participação em anteriores ações de formação tem sido notoriamente baixa. Que abordagem adotaria para aumentar a participação?

<p>a. Salaria o facto de as vagas para a formação serem limitadas e de a próxima ação poder ser somente daqui a vários meses.</p>	
<p>b. Enumera, no topo do seu convite, três razões claras pelas quais as pessoas devem participar.</p>	
<p>c. Conta uma história convincente sobre a forma como uma lição que aprendeu numa anterior ação de formação da empresa teve um enorme impacto em si.</p>	

3. Foi disponibilizado um novo *software* que irá aumentar a eficiência e a qualidade dos resultados da sua equipa. Mas os recursos são escassos e os orçamentos do seu departamento foram consideravelmente reduzidos. Como é que convenceria o seu chefe a dar prioridade à sua necessidade do novo *software* em detrimento dos apelos dos seus colegas que também estão a tentar obter fundos?

a. Demonstra as poupanças futuras que a empresa perderá se não obtiver o <i>software</i> .	
b. Apresenta um conjunto de diapositivos com um resumo da sua proposta, apoiada por factos e números financeiros, e uma análise dos benefícios.	
c. Enuncia, com entusiasmo, as vantagens ao seu chefe, descrevendo como todos os que utilizam o novo <i>software</i> serão muito mais eficientes no futuro.	

4. A sua empresa tem sido lenta a adotar algumas das práticas ambientais promovidas no escritório, como a reciclagem, a partilha de boleias para o trabalho, a redução da utilização de papel e o desligar de luzes e aparelhos quando não estão a ser utilizados. Como poderia persuadir mais colegas a adotarem iniciativas sustentáveis e a agirem em conformidade com elas todos os dias?

a. Introduce um concurso entre departamentos, em que aqueles que registarem o menor consumo anual de energia serão recompensados com um dia extra de férias.	
b. Afixa no escritório imagens provocadoras sobre o impacto das alterações climáticas (por exemplo, ursos polares tristes em calotas polares a derreter), com um pedido para que as pessoas «poupem energia pelo bem do ambiente».	
c. Comunica claramente as vantagens óbvias das medidas de poupança de energia que estão a ser defendidas, como a redução de custos para a empresa.	

5. O seu departamento identificou uma forma de aumentar significativamente a eficiência no trabalho e está ansioso por experimentar a ideia. Mas os funcionários estão a ficar cansados com o grande volume de iniciativas e são frequentemente resistentes a novas ideias. Que abordagem adotaria para abrir as suas mentes?

<p>a. Apresenta a todos duas opções: uma que exige muito mais esforço e é mais difícil de implementar, e uma segunda ideia mais realista. A esperança é de que a maioria das pessoas aceite a segunda opção, mais fácil e mais atrativa.</p>	
<p>b. Pede às equipas para calcularem quanto tempo estão atualmente a perder por não adotarem essa nova abordagem. Depois, pergunta-lhes o que fariam com o tempo adicional criado pela iniciativa que está a propor.</p>	
<p>c. De forma franca e honesta, admite que houve uma série de iniciativas anteriores que provavelmente não funcionaram, mas expressa apaixonadamente que se o seu departamento continuar a fazer as coisas à «moda antiga», nunca irá crescer e prosperar.</p>	

6. O leitor e a sua equipa estão a liderar um projeto que precisa desesperadamente de recursos adicionais. Mas outros departamentos também estão a competir por recursos. Como vai convencer os decisores a darem prioridade ao seu projeto quando atribuírem os recursos?

<p>a. Faz uma análise exaustiva dos vários projetos que necessitam de recursos adicionais e, em seguida, pede a alguém que saiba que é próximo do responsável pelo orçamento para falar em seu nome.</p>	
<p>b. Descreve o impacto negativo do facto de o seu projeto não dispor de recursos suficientes, comparando a sua situação com «uma equipa de futebol que tem 6 jogadores em vez de 11» — uma equipa que irá certamente perder.</p>	
<p>c. Demonstra como o seu projeto serve um objetivo comum que ajuda outros departamentos. Salienta que a falta de recursos para o seu projeto fará com que muitos outros projetos corram o risco de falhar.</p>	

7. É excelente na sua função e acredita que merece um aumento salarial. Como convence a sua chefia de que o valor que acrescenta à empresa merece um aumento de salário?

<p>a. Com empatia, reconhece como deve ser aborrecido para a sua chefia ter sempre pessoas a pedirem aumentos. Diz que está com dificuldades e que, tendo em conta o seu bom desempenho, acredita que o seu pedido é razoável e justo.</p>	
<p>b. Com ousadia, refere que ouviu dizer que algumas empresas concorrentes estão a oferecer aumentos de 15% a alguns dos seus funcionários, mas que ficaria muito satisfeito com 10%.</p>	
<p>c. Escolhe o momento certo. Aguarda até ao início do novo exercício orçamental, para que o seu pedido represente uma proporção muito menor dos fundos disponíveis.</p>	

8. O leitor e os seus colegas estão a tentar convencer a chefia de que possibilitar o teletrabalho em determinados dias aumentará a produtividade e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Como é que a persuade a adotar uma abordagem mais flexível?

<p>a. Marca uma série de reuniões presenciais com vários diretores para fornecer um relato humano da forma como a produtividade e o bem-estar do pessoal melhoram nos dias em que trabalham a partir de casa.</p>	
<p>b. Prepara uma apresentação com dados que mostrem a relação entre produtividade e bem-estar, salientando o tempo e a produtividade perdidos nas deslocações.</p>	
<p>c. Suspeita que a chefia não está convencida da ideia de teletrabalho, por isso recorre à ajuda de um dos seus pares, que não só apoia o teletrabalho, como também o faz. Por vezes, o importante não é o que se diz, mas quem o diz.</p>	

9. Desenvolveu um novo produto, mas as primeiras reações sugerem que alguns clientes estão céticos quanto à sua viabilidade. Como é que construiria uma proposta que comunicasse os benefícios claros do produto e também conseguisse a adesão de alguns dos potenciais clientes que estão céticos, mas são importantes?

a. Desenvolve um programa para educar os clientes de modo a que possam tomar uma decisão informada, e não intuitiva, sobre o assunto.	
b. Faz um acordo com um número mais reduzido de clientes de confiança para que testem o produto e forneçam <i>feedback</i> , permitindo-lhe adaptar e cocriar a versão final em conjunto com eles.	
c. Estabelece um paralelo entre o seu produto e um produto conhecido e extremamente bem-sucedido, que também foi objeto de grande ceticismo durante os primeiros tempos do seu lançamento.	

10. Dois membros da sua equipa acabaram de ter outro desentendimento aceso, que está a ter um efeito negativo na restante equipa. É necessário mediar e persuadi-los a trabalharem em conjunto de forma amigável. Qual é a sua abordagem?

a. Atribui a ambos um projeto importante e de grande visibilidade que devem liderar em conjunto e executar com sucesso. Informa-os de que um membro da equipa executiva é um patrocinador, sugerindo, implicitamente, que farão má figura perante os líderes se não conseguirem trabalhar em conjunto.	
b. Faz com que olhem para além do seu desacordo e criem um sentido de ligação. Organiza uma reunião em que devem identificar um ponto comum partilhado antes de aprofundarem as razões do seu diferendo.	
c. Joga duro. Expõe explicitamente os resultados prováveis e as sanções que poderão sofrer, incluindo uma ação disciplinar para ambos, se não conseguirem gerir as suas frustrações um com o outro.	

Registo de pontuação

Depois de terminado o teste, transfira os pontos de cada cenário para a folha de pontuação. Preste muita atenção e note que a ordem das respostas não é a mesma em todas as linhas. Depois de preencher o registo de pontuação, some e complete o total de cada coluna. Isto dar-lhe-á uma pontuação global para as abordagens de influência baseadas em evidências, economia e emoções.

1	a		b		c	
2	b		c		a	
3	b		a		c	
4	c		b		a	
5	a		c		b	
6	a		b		c	
7	b		a		c	
8	c		a		b	
9	a		c		b	
10	c		b		a	
Totais	Pontuação: Evidências		Pontuação: Emoções		Pontuação: Economia	

Obtive a pontuação mais alta em Evidências: o aficionado dos dados

As pessoas que preferem basear os seus argumentos em evidências são normalmente orientadas para os pormenores, assegurando que oferecem conselhos e elaboram propostas assentes numa base sólida de dados e provas. Podem passar algum tempo a fazer investigação e terão o cuidado de reunir dados, factos, estatísticas e opiniões de especialistas ao desenvolver uma estratégia de persuasão. Asseguram que os seus argumentos são bem estruturados e logicamente coerentes, baseando-se em informações credíveis para apoiar as suas afirmações. É mais provável

que valorizem a exatidão e a precisão quando se trata de persuadir. O seu desejo de persuadir os outros a mudarem pode, por vezes, levar a que se sintam sobrecarregadas ou impacientes quando os outros demoram a alcançar o que propõem.

Quando se trata de influência no trabalho, estas são as pessoas mais suscetíveis de dizer: «O que importa são os factos!»

***Obtive a pontuação mais alta em Emoções:
o orador empático***

As pessoas que colocam os apelos emocionais no centro dos seus argumentos esforçam-se por persuadir as pessoas dando prioridade aos sentimentos sobre os factos. Frequentemente, simpatizam com o seu público, adaptando as mensagens de forma a que ressoem a um nível emocional e tenham em conta diferentes perspetivas. Criam ligações com os outros, fomentando a confiança, e recorrem frequentemente ao sentido de humor e analogias para tornar os seus argumentos mais compreensíveis e poderosos. Podem ser hábeis a desarmar tensões, a ajudar as pessoas a encontrar uma base de entendimento e a promover um diálogo construtivo. São frequentemente criativas e conseguem pensar «no imediato». Algumas pessoas podem acusá-las de serem idealistas e podem até questionar o carácter prático das suas ideias.

Quando se trata de influência no trabalho, estas são as pessoas mais suscetíveis de dizer: «Concentra-te nos sentimentos!»

***Obtive a pontuação mais alta em Economia:
o conhecedor calculista***

As pessoas que preferem uma abordagem pragmática e racional para influenciar e persuadir os outros incorporam frequentemente razões e incentivos económicos nos seus argumentos. Avaliam com frequência os custos e benefícios de várias opções

e, em seguida, fazem o seu apelo com base no que as pessoas podem ganhar ou perder em termos económicos. Gostam de utilizar incentivos financeiros para influenciar os outros, acreditando que a maioria das pessoas se preocupa sobretudo com dinheiro, custos e recursos. Algumas pessoas podem vê-las como «uma folha de cálculo em forma humana».

Quando se trata de influência no trabalho, estas são as pessoas mais suscetíveis de dizer: «O que importa são as finanças!»

*

O teste que acabou de realizar não foi concebido para fornecer uma avaliação definitiva de quem é ou dos seus traços de personalidade. Existem testes muito melhores, concebidos especificamente para o efeito, e estão disponíveis se os quiser procurar. Este teste deve ser visto como um simples retrato do seu estilo preferido quando se trata de influenciar e persuadir os outros. Considere-o como um ponto de partida para aprender mais sobre o processo de influência e como uma forma de identificar oportunidades para aperfeiçoar e melhorar as suas capacidades.

Na realidade, o influenciador eficaz utiliza uma combinação de abordagens adequadas a um contexto ou situação específica, em vez de se basear numa única abordagem. A capacidade de influenciar e persuadir os outros não é única. É muito mais dinâmica e dependente do contexto, exigindo agilidade, atenção e vontade de experimentar. É também uma competência baseada num conjunto de princípios sólidos que qualquer pessoa pode aprender e aplicar. Da mesma forma que um chefe de cozinha habilidoso combina sabores num prato, ou um mixologista mistura ingredientes num *cocktail*, o mestre da influência é bem-sucedido ao executar a melhor combinação de evidências, economia e emoções nos seus apelos e argumentos.

2

A história da influência

O primeiro ato

A história da influência é longa. O desejo de captar a atenção de um público, convencer os indecisos e inspirar as pessoas a mudarem tem sido uma constante desde os primórdios da humanidade. Alguns dos primeiros registos escritos sobre como influenciar os outros não estão nos textos dos filósofos gregos, mas nas obras dos antigos egípcios e chineses. Ptahhotep foi administrador de cidade e vizir (semelhante a um ministro atual) durante a quinta dinastia egípcia. Escreveu aquele que é considerado o livro didático mais antigo do mundo, intitulado *Máximas* e escrito no início do século xxiv a. C. Nele, Ptahhotep oferecia conselhos e sabedoria sobre o melhoramento da sociedade, encorajando os cidadãos a estabelecer uma «ordem cósmica» e uma «harmonia social». Escreveu sobre a importância das boas maneiras à mesa, como se comportar adequadamente nos círculos sociais e como argumentar com (ou, melhor ainda, evitar) pessoas argumentativas.¹ Com mais de quatro mil anos, é provavelmente o primeiro texto registado no mundo sobre influência social.

Lao Tzu, um «Antigo Mestre» chinês, escreveu igualmente um texto antigo que proporciona uma visão e sabedoria aos cidadãos e que veio a influenciar as principais escolas de filosofia e religião chinesas. Um sinal do impacto do livro é o facto de continuar a ser impresso até hoje.²

Embora ambos os livros tenham sido concebidos principalmente como manuais de sabedoria e conselhos para os cidadãos, é interessante notar o contraste nas abordagens utilizadas para persuadir os respetivos públicos. Ptahhotep escreveu sobre as consequências negativas caso o público não seguisse os seus conselhos, repleto de histórias sobre o que os cidadãos poderiam perder se não correspondessem. A abordagem de Lao Tzu foi muito mais positiva, salientando as vantagens e os benefícios que os leitores poderiam obter se fossem persuadidos pelas suas lições. É um debate que continua a ser tão relevante hoje como era há séculos. Ao tentar persuadir os outros, deve centrar-se nos aspetos positivos que o seu público irá experienciar se seguir a sua proposta — ou nos negativos se não o fizer? Milhares de anos depois, este é um debate que continua atual.

Quando se olha para a história da influência e da persuasão, a maior parte das atenções recai sobre os trabalhos instrutivos dos filósofos gregos, nomeadamente Aristóteles no século IV a. C. Muitas das suas reflexões sobre o processo de persuasão, tal como as dos seus antecessores egípcios e chineses, são tão relevantes hoje como então.

Aristóteles foi um pioneiro. A sua obra *Retórica*, embora nunca tenha sido planeada para publicação, continua a ser um dos textos mais importantes alguma vez escritos sobre o processo de persuasão. Aristóteles considerou que existem três vias principais para uma persuasão eficaz: *logos, ethos e pathos*.³

Logos refere-se à lógica ou à razão. Aristóteles argumentou que no centro de qualquer apelo persuasivo está um ponto de vista ou uma reivindicação defendida pelo indivíduo ou grupo que procura causar impacto. Referiu-se a este tipo de persuasão como probatória — um termo jurídico que coloca o ónus no orador ou proponente de oferecer provas ou evidências que apoiem o seu caso. *Logos* também fornece uma estrutura para criar um argumento persuasivo porque infere que existe uma

ligação entre o que está a ser proposto e os factos e crenças que o público já possui. Uma empresa de produtos alimentares saudáveis que apresenta estatísticas nos anúncios sobre o valor nutricional dos seus produtos é um exemplo de *logos*, especialmente para pessoas que já se consideram consumidores preocupados com a saúde.

A segunda via de persuasão de Aristóteles, *ethos*, diz respeito não ao comentário do comunicador, mas ao seu carácter. O orador é credível? Parece ser digno de confiança? Embora Aristóteles não forneça muitos pormenores sobre o que torna um comunicador credível ou digno de confiança, oferece uma ideia útil sobre quando é mais provável que um indivíduo ou grupo seja persuadido por um mensageiro do que pela sua mensagem: em tempos de incerteza. «Embora as pessoas sigam o orador de confiança mais rápida e facilmente do que um não confiável», observou ele, «em assuntos em que as opções vacilam, eles serão especialmente procurados para decidir o caso». (Ao contrário de Aristóteles, este livro tem muito a dizer sobre o que torna um influenciador credível e fiável, e estas questões são abordadas em capítulos posteriores.)

Este facto é importante. Sugere, e vários exemplos provam-no, que muitas vezes não é a mensagem em si que tem influência, mas sim uma característica do mensageiro que exerce um impacto persuasivo. É um conceito que está no cerne da razão pela qual algumas pessoas na sociedade — certos influenciadores *online*, negacionistas do clima e políticos — são ouvidas e ganham notoriedade influente, independentemente da legitimidade do que estão a dizer. Não é o que estão a dizer que os torna influentes (*logos*), mas a forma como são vistos (*ethos*).

A terceira das vias de persuasão de Aristóteles é *pathos*, que se refere à emoção. Ele defende que um indivíduo, ou um grupo, é influenciado na medida em que a proposta que ouve o leva a sentir uma emoção que, direta ou indiretamente, afeta o seu julgamento. Numa passagem particularmente perspicaz, Aristóteles

observa que um juiz de bom humor é suscetível de ver o ato de um infrator de uma forma diferente daquela como veria esse mesmo infrator com olhos zangados. Digo perspicaz por uma boa razão. Milénios mais tarde, uma análise de 2009 de mais de mil decisões tomadas num sistema judicial revelou que a probabilidade de um recluso ser libertado sob fiança atingia um pico de 65 por cento no início do dia, mas caía para quase zero pouco antes do almoço.⁴ Talvez os responsáveis pelas prisões tenham dado prioridade aos reclusos com melhores registos de comportamento e, por conseguinte, com melhores hipóteses de liberdade condicional, para comparecerem primeiro perante o tribunal... Mas isso não explica porque as taxas de fiança voltaram a subir para 65 por cento depois do almoço. E também depois de cada intervalo. Uma melhor explicação é o *pathos* de Aristóteles. Não eram os méritos (*logos*) do caso individual que tinham influência, nem era a confiança sentida no prisioneiro ou a credibilidade da pessoa que o representava (*ethos*). Era a emoção (*pathos*) que sentiam que influenciava diretamente os seus julgamentos. A fome e a consequente irritação levavam os juízes a verem os delinquentes de forma diferente.

Alguns séculos mais tarde, o Império Romano também teve uma influência significativa e duradoura, mas através de meios mais formais. Os romanos foram os primeiros a estabelecer procedimentos e protocolos legais que incluíam julgamentos por júri, leis de direitos civis, a redação de testamentos e até a constituição de empresas e sociedades — todos ainda hoje em vigor. O Império Romano foi também responsável por outro fenómeno moderno relacionado — o influenciador pago.

Hoje em dia, fala-se muito das celebridades e das estrelas do desporto altamente remuneradas que aumentam os seus rendimentos aceitando somas avultadas de empresas em troca do apoio às suas roupas, cosméticos e *smartphones*. Mas estas somas são insignificantes quando comparadas com as dos influenciadores pagos da época romana. Além de uma percentagem dos ganhos,

os melhores gladiadores recebiam frequentemente incentivos em troca de promoções. Um condutor de quadrigas lusitano, Gaio Apuleio Diocles, tem a reputação de ser o atleta mais bem pago da História, com muitas das suas riquezas provenientes de patrocínios pagos. Ao longo de uma carreira de vinte e quatro anos, que terminou no ano 146, Diocles acumulou cerca de 36 milhões de sestércios (cerca de 12 mil milhões de euros atuais) em prémios monetários.⁵

Muitos dos gigantes literários da História foram também comentadores e observadores atentos do processo de influência. William Shakespeare encarava a persuasão como uma arte bastante obscura. Consequentemente, isso aparece em muitas das suas peças como um mecanismo de maquinação e subterfúgio. Em *All's Well That Ends Well* [edição portuguesa: *Bem Está O Que Bem Acaba*], o grosseiro e caprichoso Parolles encoraja Bertram, o jovem conde, a explorar a sua posição na corte, cortejando aqueles que «comem, falam e se movem, sob a influência da estrela mais recebida».⁶ Curiosamente, o significado literal de Parolles é «palavras» — o que implica que ele era, de facto, só conversa e nenhuma convicção. Talvez Parolles tenha dado a Shakespeare a oportunidade de dar aos candidatos a persuasores da época uma lição que continua a ser válida atualmente. As palavras levam-nos até certo ponto, mas, a dada altura, deixam de fazer sentido se não forem acompanhadas de ação.

Shakespeare não foi o único a considerar a influência como uma arte preocupante. O romance de Oscar Wilde, *O Retrato de Dorian Gray*, de 1891, também adotou uma visão alarmante do seu impacto.⁷ Uma das personagens centrais do livro, lorde Henry, deleita-se a usar a sua inteligência e carisma para impressionar, influenciar e enganar os outros. Depois de ter convencido Dorian de numerosas teorias fascinantes e indulgentes, mas, em última análise, erradas e venenosas, parece jubiloso ao afirmar: «Toda a influência é imoral.»

«Porque influenciar uma pessoa», acrescenta, «é dar-lhe a nossa própria alma».

O segundo ato: da arte à ciência, da escuridão à luz

Durante uma parte significativa da existência da humanidade, a influência tem sido tipicamente vista como uma forma de arte, frequentemente obscura. Uma habilidade dada por Deus a um punhado de privilegiados para exercerem, explorarem e efetivarem o seu poder sobre os menos afortunados na arte da oratória e da política.

Mas nos últimos setenta e cinco anos, aproximadamente, a lente através da qual vemos o tema da influência mudou consideravelmente. Cada vez mais, o processo de influência é visto tanto como uma ciência como uma arte, com psicólogos, neurocientistas e alguns economistas de renome a liderarem o caminho para a sua compreensão e prática. Um importante catalisador para esta transição ocorreu nos primeiros meses e anos após a Segunda Guerra Mundial. A curiosidade segue frequentemente o dinheiro e, no contexto de um aumento do poder do consumidor, foram disponibilizados mais fundos para a investigação psicológica. De particular interesse para os investigadores foi o papel que os fatores sociais e emocionais desempenham no processo de influência e mudança.

Os trabalhos de Kurt Lewin, considerado um dos pioneiros da psicologia social e organizacional,⁸ e de Leon Festinger, psicólogo que cunhou o termo «dissonância cognitiva» (ou seja, o sofrimento mental sentido quando temos pensamentos contraditórios),⁹ ganharam proeminência, desencadeando uma explosão de novas investigações e conhecimentos que, aos dias de hoje, continuam a estar no cerne da forma como tentamos influenciar os outros atualmente.

SAIBA COMO ARGUMENTAR DE FORMA EFICIENTE E ÉTICA

Para se ser bem-sucedido no trabalho, tem de se ser influente no trabalho. Para isso, é imprescindível compreender como funcionam as regras da influência: não só as impostas pela lógica, economia e política da empresa, mas também as que não são ditas — as regras «silenciosas» que pairam sobre todos e têm um enorme impacto sobre quem é ouvido e quem é ignorado, e sobre aquilo que é feito. Reconhecê-las é fundamental para o sucesso.

Steve J. Martin, autor *bestseller* e CEO da Influence at Work, apresenta, de forma criteriosa e baseada na sua experiência prática, essas regras. Mostra também o caminho para as utilizar de forma eficaz com o intuito de chamar a atenção, estabelecer ligações com os outros, conquistar os céticos, influenciar os indecisos e motivar toda a gente a agir.

Influência no Trabalho é um novo e imprescindível guia para um tema que acompanha a sociedade desde sempre: o que é a influência, porque é importante e como deve ser utilizada de forma sensata e ética.

«Não se pode pedir um melhor guia
para a influência do que Steve J. Martin.»

Tim Harford, economista e jornalista



Penguin
Random House
Grupo Editorial

www.penguinlivros.pt

penguinlivros

ISBN: 978-989-583-537-9



9 789895 835379