

Robert B. Cialdini,  
Steve J. Martin e Noah J. Goldstein

# PERSUASÃO & INFLUÊNCIA

como **pequenas mudanças**  
podem gerar **grandes resultados**

# Sumário

---

Introdução	XIII
1. Que <i>SMALL BIG</i> pode persuadir as pessoas a pagar os impostos em dia?	1
2. Que <i>SMALL BIG</i> pode nos persuadir a ir contra a corrente?	8
3. Que <i>PEQUENA</i> mudança em nossa maneira de estruturar uma mensagem pode gerar <i>GRANDES</i> diferenças no resultado?	13
4. Que <i>SMALL BIG</i> pode ajudar a corrigir o que está errado?	17
5. Como uma <i>PEQUENA</i> mudança de nome pode fazer uma <i>GRANDE</i> diferença?	22
6. Que <i>PEQUENOS</i> passos podem gerar <i>GRANDES</i> saltos na hora de desenvolver relacionamentos, parcerias e trabalho em equipe?	26
7. Que <i>SMALL BIG</i> pode nos ajudar a crescer com a experiência?	29
8. Que <i>SMALL BIGS</i> podem nos persuadir a cumprir compromissos?	33
9. Que <i>SMALL BIG</i> pode nos ajudar a influenciar os outros de maneira sistemática?	37
10. Que <i>SMALL BIG</i> pode assegurar que o tiro da influência não saia pela culatra?	41

11. Que <i>SMALL BIG</i> devemos acrescentar à receita de produtividade dos colaboradores?	45
12. Que <i>SMALL BIG</i> evitar na hora de tomar decisões?	49
13. Que <i>SMALL BIG</i> é essencial para a persuasão do planejamento?	54
14. Que <i>SMALL BIG</i> pode prender as pessoas em nossas iniciativas de persuasão?	58
15. Que <i>SMALL BIG</i> estamos nos devendo?	61
16. Que <i>SMALL BIG</i> pode nos ajudar a reconectar com nossos objetivos?	65
17. Que <i>SMALL BIGS</i> podem ser usados para que a opção padrão seja mais eficaz?	69
18. Que <i>SMALL BIG</i> pode diminuir a tendência de procrastinação das pessoas? (E nossa também!)	73
19. Que <i>SMALL BIG</i> pode ajudar a fazer os clientes esperarem?	77
20. Que <i>SMALL BIG</i> pode transformar seu potencial em realidade?	80
21. Que <i>SMALL BIG</i> pode nos ajudar a conduzir reuniões mais produtivas?	85
22. Que <i>SMALL BIG</i> pode nos ajudar a andar vestidos para o sucesso?	89
23. Que <i>PEQUENA</i> mudança pode ter um <i>GRANDE</i> impacto na apresentação das credenciais de sua equipe?	92
24. Que <i>SMALL BIG</i> inesperado pode fortalecer um especialista inseguro?	97

25. Que <i>SMALL BIG</i> pode impedir que você se torne o elo mais fraco?	100
26. Que <i>SMALL BIG</i> pode incentivar mais pensamentos criativos?	103
27. Que <i>PEQUENA</i> mudança de local pode gerar <i>GRANDES</i> diferenças em nossas negociações?	106
28. Que <i>SMALL BIG</i> pode aumentar nossa força e nosso poder de persuasão?	109
29. Por que o amor talvez seja o único <i>SMALL BIG</i> de que precisamos?	113
30. Que <i>SMALL BIG</i> pode nos ajudar a encontrar o presente perfeito?	116
31. Que <i>GRANDES</i> vantagens podemos obter quando damos o <i>PEQUENO</i> passo de estabelecer trocas?	119
32. Que <i>PEQUENO</i> ato de apreciação faz uma <i>GRANDE</i> diferença em termos de influência?	122
33. Pode a imprevisibilidade ser a <i>PEQUENA</i> semente responsável por uma <i>GRANDE</i> colheita?	126
34. Que <i>SMALL BIG</i> surpreendentemente simples pode fazer que você consiga a ajuda de que precisa?	131
35. Que <i>SMALL BIG</i> pode fazer diferença quando o assunto é negociação?	134
36. A precisão pode ser o <i>SMALL BIG</i> necessário para conseguir melhores negociações?	137
37. Que <i>PEQUENA</i> mudança na terminação dos números pode fazer uma <i>GRANDE</i> diferença em termos de comunicação?	141

38. Será que uma PEQUENA mudança de ordem pode ser a GRANDE diferença que aumentará o número de pedidos? 147
39. Que *SMALL BIG* pode fazer que você consiga muito mais com muito menos? 151
40. Como o PEQUENO ato de utilizar a unidade como referência pode fazer GRANDE diferença em nossas propostas? 154
41. Por que chamar atenção para características específicas pode ser o *SMALL BIG* que impulsionará nossa campanha? 158
42. Que *SMALL BIG* pode assegurar que nossos custos não sejam de oportunidades perdidas? 162
43. Que *SMALL BIG* pode ajudar a motivar os outros (e nós mesmos) a finalizar tarefas? 166
44. Que *SMALL BIG* pode aumentar a fidelidade dos clientes? 170
45. Que *SMALL BIG* pode fazer que 1 + 1 seja mais do que 2? 174
46. Como um PEQUENO passo para trás pode gerar um GRANDE salto para a frente? 177
47. Como dar GRANDES passos a partir de PEQUENOS tropeços dos outros? 181
48. Como uma PEQUENA mudança de “eliminação do erro” para “administração do erro” pode gerar GRANDES resultados? 185
49. Como uma PEQUENA mudança de referência temporal pode fazer uma GRANDE diferença nas avaliações online? 189
50. Que PEQUENA mudança nos e-mails pode gerar GRANDES diferenças nas negociações com nossos parceiros de negócios? 192

51. Como um PEQUENO toque pode gerar um GRANDE aumento no valor?	196
52. Deixando o melhor para o final. Que <i>SMALL BIG</i> pode fazer toda a diferença?	200
O <i>SMALL BIG</i> : capítulo bônus	204
Agradecimentos	211
Notas	213
Índice remissivo	226

# Que *SMALL BIG* pode persuadir as pessoas a pagar os impostos em dia?

Como os cobradores de impostos de muitos países, a Her Majesty's Revenue & Customs (HMRC, administração fiscal do Reino Unido) tinha um problema: muitos contribuintes não estavam entregando a declaração de imposto de renda e pagando o que deviam dentro do prazo.

Por muitos anos, oficiais da HMRC endereçaram cartas e comunicados, com as mais variadas abordagens, aos contribuintes atrasados. A maioria dos comunicados focava nas consequências de não pagar os impostos em dia: juros, multas por atraso e processo judicial. Com alguns, essa abordagem tradicional funcionava; com outros, não.

Foi quando, no início de 2009, depois de procurar nossa empresa, a Influence at Work, a HMRC decidiu experimentar uma abordagem alternativa, com base na ciência da persuasão. Foi necessária apenas uma pequena mudança: acrescentar uma simples frase na carta-padrão.

Essa pequena mudança foi memorável não só pela simplicidade, mas também pela grande diferença que fez nas taxas de resposta. As novas cartas levaram ao pagamento de £ 560 milhões, de uma dívida de £ 650 milhões, foco dos estudos-piloto, representando 86% do total. Para colocar a questão em perspectiva, no ano anterior a

HMRC havia recolhido £ 290 milhões, esperando £ 510 milhões – apenas 57% do total.

De um modo geral, as novas cartas, combinadas com as melhores práticas do setor privado de cobranças, contribuíram para o recolhimento de £ 5,6 bilhões a mais de receita atrasada em relação ao ano anterior. Além disso, a HMRC reduziu a dívida nos registros em £ 3,5 bilhões. Levando em consideração o tamanho e o custo das mudanças, o impacto final é realmente assombroso.

Então, qual foi exatamente essa pequena mudança na carta? Simplesmente (e abertamente) informamos os destinatários do grande número de cidadãos que pagavam seus impostos em dia.

Mas por que milhares de pessoas se sentiriam compelidas a pagar os impostos em dia com base numa mudança tão pequena na carta-padrão? A resposta reside num princípio fundamental do comportamento humano, conhecido pelos cientistas como *aprovação social* – a evidência da multidão. Significa que nosso comportamento é, em grande parte, moldado pelo comportamento das pessoas à nossa volta, principalmente aquelas com as quais *mais* nos identificamos.

Os pesquisadores estudaram o fenômeno por décadas e descobriram que os seres humanos não são os únicos a sofrer essa influência. Os pássaros formam bandos; os bois, rebanhos; os peixes, cardumes; e os insetos, enxames. O poder da aprovação social é tão grande que até organismos sem um córtex cerebral estão sujeitos à sua força. Esse conceito pode não ser novo, mas estamos aprendendo mais sobre seu impacto e modos de aplicação.

O fato de a pressão social, em muitos casos, ser mais forte que o aprendizado formal pode ser considerado preocupante e reconfortante ao mesmo tempo. Preocupamo-nos de sermos vistos como carneirinhos submissos à multidão, mas essa conformidade também nos tranquiliza, porque nos conduz, com frequência, às decisões acertadas.

Seguir a multidão não é uma ação motivada apenas pela necessidade de competir com os vizinhos. É algo mais profundo que isso, tendo como base três motivações humanas simples, porém poderosas: a motivação de tomar decisões certas da forma mais eficaz possível; a



motivação de fazer parte e receber aprovação dos outros e a motivação de ver a si mesmo sob uma ótica positiva.

A mudança aparentemente pequena nas cartas do Reino Unido gerou impacto porque ativou essas três motivações de uma só vez. No contexto de uma vida atribulada, “fazer o que a maioria está fazendo” pode ser um atalho bastante eficiente para tomar boas decisões, seja a que filme assistir, em que restaurante comer ou, no caso da HMRC, se devemos pagar – e quando –, os impostos.

Chamar a atenção para o fato de que a maioria das pessoas paga seus impostos em dia vincula-se fortemente com o desejo de pertencimento. Afinal, seguir a maioria aumenta nossas chances de ganhar a aprovação dos outros e estabelecer conexões sociais.

Por fim, nesse caso específico, a terceira motivação, o desejo de ver a si mesmo sob uma ótica positiva, também foi acionada. Ninguém tem orgulho de ser caloteiro. Certamente, é mais fácil ser parasita da sociedade se acreditarmos que todo mundo é parasita. Mas ao saber que tantas pessoas pagam os impostos em dia, os poucos que não pagam se sentem aproveitadores. Em face dessa informação, seguir a maioria pagando os impostos ajudou a restaurar a autoimagem de indivíduo que faz a sua parte.

O conceito de aprovação social é tão poderoso que nos surpreende constatar a ignorância das pessoas em relação a sua influência. Numa série de estudos realizados por dois de nós com os cientistas comportamentais Wes Schulz, Jessica Nolan e Vladas Griskevicius, perguntamos a centenas de moradores da Califórnia sobre a possível influência de quatro fatores de conservação de energia na hora de reduzir o consumo de energia em casa. Os quatro fatores são: (1) poupar energia ajuda o meio ambiente; (2) poupar energia garante as futuras gerações; (3) poupar energia ajuda a poupar dinheiro; (4) muitos vizinhos estão poupar energia.

Os moradores foram unânimes em classificar a motivação (4) como a menos influente em seu comportamento. Munidos dessa informação, realizamos uma experiência num bairro do sul da Califórnia, selecionando casas aleatoriamente. Cada casa deveria colocar um cartaz na porta de entrada com um dos quatro fatores

listados acima. Alguns moradores foram lembrados de como poupar energia ajuda o meio ambiente, outros, de como a economia de energia garante as futuras gerações, e um terceiro grupo, de como economizariam dinheiro se poupassem energia. Finalmente, um quarto grupo de moradores foi informado do resultado de uma recente pesquisa, indicando que a maioria dos vizinhos estava se esforçando para poupar energia.

Quando medimos o consumo de energia cerca de um mês depois, descobrimos que a aprovação social foi o fator mais efetivo na mudança de comportamento dos moradores – embora a maioria dos entrevistados ao estudo anterior tenha relegado essa opção ao último lugar.

O interessante é que a maior parte das pessoas entrevistadas no primeiro estudo disse que o principal fator para poupar energia era a proteção ao meio ambiente, mas no segundo estudo, esse fator não influenciou quase ninguém.

A verdade é que, além de não reconhecerem o que influenciará seu futuro comportamento, as pessoas tampouco estão sintonizadas com o que as persuadiu.

Um de nós foi convidado a participar de um programa de TV, numa seção que procurava identificar os motivos pelos quais as pessoas são persuadidas a ajudar os outros numa série de contextos cotidianos (sem caráter de urgência). Numa estação de metrô bastante movimentada de Nova York, contratamos pesquisadores para contar o número de passageiros que davam dinheiro para um músico que tocava ali.

Pouco tempo depois, uma pequena mudança na situação ocasionou um impacto imediato e impressionante. Um pouco antes de um passageiro se aproximar do músico, outro indivíduo (um ator) jogava algumas moedas no chapéu dele. O resultado? Um aumento de oito vezes no número de pessoas que decidiram fazer uma contribuição.

Numa série de entrevistas com as pessoas que deram dinheiro, nenhuma delas atribuiu sua ação ao fato de ter visto alguém dando dinheiro primeiro. As justificativas eram as mais variadas:

“Gostei da música que estava tocando”; “Sou uma pessoa generosa”; “Senti pena do cara”.

O fato de as pessoas terem dificuldade de reconhecer os fatores que influenciam seu comportamento antes e *depois* de um determinado acontecimento tem uma implicação direta para qualquer empresa ou organização que invista tempo, energia e, frequentemente, muitos dólares perguntando a seus clientes o que motiva seu comportamento e decisões de compra. Mesmo confiantes de que os clientes responderão sem problema algum, não temos tanta confiança de que as respostas reflitam a realidade, fazendo que as estratégias de marketing resultantes dessas enquetes tenham alto índice de fracasso.

Portanto, em vez de basear suas estratégias de influência no que as pessoas dizem que influencia suas decisões, uma pequena mudança que você pode fazer imediatamente é descrever, de maneira simples e sincera, o que a maioria das pessoas próximas de seu público-alvo já está fazendo e que você gostaria que seu público também fizesse. Por exemplo, um executivo de desenvolvimento empresarial com o desejo de atrair clientes para uma apresentação sobre um novo produto pode aumentar o público presente convidando primeiro aqueles com maior probabilidade de comparecer à reunião. Em seguida, o executivo pode se dirigir ao resto dos clientes ressaltando que “muitos já confirmaram presença”. Essa pequena mudança pode ser muito eficaz, mesmo que as pessoas tenham dito anteriormente que a presença dos outros não exercerá nenhuma influência em sua decisão de comparecer ou não.

O recurso da aprovação social pode ser aprimorado aplicando-se outro insight decorrente dos estudos sobre as cartas de cobrança de impostos do Reino Unido: acrescentar uma especificidade extra. Algumas cartas destacavam não só o número de pessoas no país que pagavam seus impostos em dia, mas também a porcentagem de contribuintes que moravam no mesmo CEP do destinatário. Essa abordagem teve uma taxa de resposta de 79%, em comparação com os 67% das cartas convencionais.

Evidentemente, não são só os governos e os coletores de impostos que podem se beneficiar da aplicação desse conhecimento. A maior

# Que *SMALL BIG* pode nos persuadir a ir contra a corrente?

**S** seja ao escolher um restaurante movimentado em vez de um lugar mais tranquilo, fazer parte da *ola*<sup>1</sup> num evento esportivo ou, conforme detalhado no capítulo anterior, persuadir as pessoas a pagar seus impostos em dia, a aprovação social pode ser um atalho efficientíssimo, ajudando-nos não só a tomar as melhores decisões, como também a criar laços e vínculos com os outros. A opção de seguir a maioria é tão sedutora que ir contra a corrente, além de difícil do ponto de vista emocional, pode ser até doloroso, segundo as recentes pesquisas no campo da neurociência.

Numa reprodução atual dos clássicos estudos de conformidade de Solomon Asch, da década de 1950, uma equipe liderada pelo neurocientista Gregory Berns apresenta a um grupo de pessoas,

---

<sup>1</sup> Os pesquisadores estudaram o conceito da *ola* nos estádios e descobriram que o movimento possui alguns aspectos comuns, independentemente do esporte sendo praticado ou da origem cultural da torcida. Por exemplo, pesquisadores da Eötvös University, em Budapeste, Hungria, identificaram que a maior parte das *olas* acontece em sentido horário, abrange cerca de 15 bancos e movimenta-se a uma velocidade de 12 metros por segundo. Quantas pessoas são necessárias para começar uma *ola*? De acordo com os mesmos pesquisadores, menos do que três dúzias.

como parte de um estudo de percepção, diversos objetos tridimensionais, para que sejam identificadas semelhanças e diferenças entre eles, em termos de tamanho e formato. Os pesquisadores avisam que, embora todos estejam participando do estudo, só um membro do grupo estará conectado ao aparelho de ressonância magnética funcional na sala ao lado e que todos devem aguardar na sala de espera enquanto configuram a máquina. O experimento, porém, não passa de um elaborado estratagema, porque todos os participantes do grupo são atores, exceto, claro, a pessoa ligada ao aparelho de ressonância magnética (o único participante de verdade), prestes a se tornar objeto de uma fascinante experiência: identificar o que acontece no nosso cérebro quando nos opomos à opinião consensual.

Após ser escolhido “ao acaso”, o participante é conectado ao aparelho de ressonância magnética, vê uma série de imagens tridimensionais e deve dizer quais imagens são iguais e quais são diferentes. Antes de responder, contudo, o participante é informado de que “voluntários” da outra sala também viram e classificaram as imagens, agrupando-as em pares. De vez em quando o grupo dá uma resposta errada de propósito, para verificar se a pessoa cede à pressão social. Apesar de saber que as respostas estão erradas, a maioria dos participantes “selecionados” entra na onda 40% das vezes.

O mais interessante talvez tenha sido a descoberta de que, quando o participante fazia um julgamento independente, opondo-se à opinião consensual do grupo, as áreas do cérebro associadas à emoção eram ativadas, indicando que ir contra a corrente tem, de fato, um preço emocional que pagamos com dor.

Pode ser bastante difícil ir contra os grupos que consideramos especialmente importantes para nossa identidade social, em outras palavras, grupos que nos ajudam a definir quem somos e como enxergamos a nós mesmos. Por exemplo: no capítulo anterior, falamos de como os coletores de impostos do Reino Unido conseguiram persuadir mais pessoas a pagar seus impostos em dia simplesmente informando em lembretes que a maioria dos cidadãos já paga seus impostos dentro do prazo. Uma especificidade extra foi acrescentada

– a informação de que a maioria dos moradores do mesmo CEP dos destinatários pagou em dia –, e a taxa de resposta, que era de 67%, subiu para 79%.

Uma terceira carta também foi enviada, aprofundando-se na identidade social de cada indivíduo. Em vez de informar somente o CEP de quem havia pagado em dia, essa carta incluía o nome da cidade. Essa pequena mudança gerou um aumento ainda maior nas taxas de resposta, que chegou a 83%.

Esses resultados mostram que um *SMALL BIG* que os comunicadores podem utilizar é o alinhamento de sua mensagem com a identidade social do público-alvo. Por exemplo, no mundo virtual encontramos um dado que pode ser alavancado para maior persuasão nesse sentido: endereços IP. As organizações podem usar os endereços IP, que fornecem a localização dos visitantes, para apresentar a aprovação social de pessoas de uma área específica. Em outras palavras, em vez de oferecer as mesmas informações de aprovação social, pouco específicas, para os visitantes de Nova York e Houston, onde “81% das pessoas escolheram o pacote premium!”, o site poderia ser programado para fornecer informações mais personalizadas em termos de identidade social, como: “82% dos habitantes de Nova York escolheram o pacote premium!” e “80% dos habitantes de Houston escolheram o pacote premium!”, se os números forem verdadeiros, evidentemente.

O destaque desse tipo de informação não se limita a similaridades geográficas. Pode funcionar também com nomes de pessoas – um conceito que batizamos de semelhanças nominativas. Durante as eleições presidenciais de 2012, nos Estados Unidos, um e-mail da campanha de Obama convidava os eleitores a verificar quantas pessoas com o mesmo nome deles já haviam votado. Por exemplo, um dos e-mails dizia: “Oi, Emily, olha que legal: você pode saber quantas pessoas chamadas Emily já votaram”.

Depois de visitarem a página, os usuários eram incentivados a enviar o link para os amigos. “Agora, compartilhe este link com as pessoas que você conhece, para que elas vejam quantas pessoas com o nome delas também votaram”.

Mas assim como nos sentimos motivados a adquirir os comportamentos dos grupos a que pertencemos ou desejamos pertencer, também nos sentimos motivados a evitar os comportamentos dos grupos a que não desejamos pertencer. Numa análise fascinante dessa ideia, Jonah Berger, pesquisador e autor do best-seller *Contágio*, junto com Chip e Dan Heath, coautores dos best-sellers *Gente que resolve* e *Ideias que Colam*, decidiram examinar a reação de alunos de um dormitório universitário ao constatarem que os alunos nerds de outro dormitório adquiriram o hábito de usar a mesma pulseira beneficente que eles. O primeiro passo foi enviar pesquisadores assistentes ao dormitório-alvo (i.e., o dormitório “descolado”), oferecendo as pulseirinhas em troca de uma doação a uma determinada instituição carente. Uma semana depois, esses pesquisadores fizeram a mesma coisa num “dormitório acadêmico” próximo – um que tinha a reputação de nerd, porque os alunos realizavam atividades extracurriculares, como cursos e discussões de grupo. Os pesquisadores sabiam que os alunos do dormitório-alvo veriam os alunos do outro dormitório usando as pulseiras, porque todos comiam no mesmo refeitório.

É importante ressaltar que, além do dormitório-alvo, os pesquisadores assistentes ofereceram as pulseiras a um grupo de controle num dormitório do outro lado do campus. Embora se esperasse que os alunos do dormitório-alvo interagissem com os alunos do dormitório nerd, a probabilidade de que esses dois grupos de alunos interagisse com o grupo de controle era pequena, devido à distância entre eles.

Os resultados foram surpreendentes. Os pesquisadores descobriram que após a compra das pulseirinhas pelos alunos nerds, houve uma queda de 32% no número de alunos do dormitório-alvo usando a pulseira. Como os pesquisadores souberam que a rejeição à pulseira devia-se, sobretudo, ao desejo de desvincular-se da imagem de nerd e não apenas uma mudança sazonal? Porque no grupo de controle (alunos que não interagiam com os nerds), a queda no uso da pulseira foi de apenas 6%, no mesmo período de tempo.

Berger e Heath afirmam que a motivação de desassociar de determinados grupos é mais forte quando o comportamento do grupo é visível para outras pessoas. Para testar essa ideia, os pesquisadores

# Que PEQUENA mudança em nossa maneira de estruturar uma mensagem pode gerar GRANDES diferenças no resultado?

**N**os capítulos anteriores, descrevemos como aumentar consideravelmente a eficácia de sua proposta ou solicitação com uma pequena mudança de palavras que indique ao público-alvo que outro grupo semelhante de pessoas já está se comportando da maneira desejada. Além disso, apresentamos provas de que se essas pessoas e seu público-alvo tiverem uma identidade social comum e pertencerem ao mesmo grupo, sua mensagem será mais persuasiva ainda. Mas existe outro importante ponto a considerar – algo que poderá conduzi-lo a uma pequena mudança de abordagem capaz de gerar uma grande diferença no resultado: a estruturação de sua mensagem para revelar quão comum, ou incomum, é o comportamento que você está defendendo. Vejamos um exemplo.

Imagine que um amigo seu tem o desagradável hábito de espirrar sem cobrir o nariz e a boca. Você deve realçar os aspectos positivos das pessoas que cobrem o rosto ao espirrar ou seria mais eficaz enfatizar os aspectos negativos de quem não cobre?

O psicólogo Hart Blanton e seus colegas acreditavam que a estruturação bem-sucedida dependerá das percepções das normas sociais relevantes para seu amigo. Conforme mencionado anteriormente, somos motivados a nos adequar às normas sociais. Não obstante,



procuramos nos definir com base naquilo que nos torna únicos. Isso significa que nas situações em que somos levados a pensar nas implicações de nosso comportamento sobre nossa identidade, costumamos dar mais atenção aos prós e contras de violar, em vez de seguir, as normas percebidas. Portanto, as tentativas de influenciar os outros geralmente têm mais sucesso quando as mensagens são abordadas em termos de *violação* das normas sociais, ao contrário de *adequação*.

Por exemplo, se seu amigo acredita que cobrir o rosto ao espirrar é a norma, uma mensagem estruturada no sentido de acentuar as características negativas daqueles que violam a norma deverá ter maior eficácia (“Quem *não* cobre o nariz ao espirrar é muito irresponsável”). Mas se ele acha que a norma é *não* cobrir o rosto, uma mensagem estruturada no sentido de acentuar as características positivas daqueles que violam a norma funcionará melhor (“Quem *cobre* o nariz ao espirrar é muito responsável”).

Num experimento realizado para testar essa hipótese, Blanton e seus colegas pediram aos participantes que lessem um de dois artigos de jornal com informações divergentes: um dizia que a maioria dos alunos estava tomando vacina contra gripe, o outro, que a maioria não estava tomando a vacina. Em seguida, os participantes liam um segundo artigo, caracterizando o comportamento de quem toma e quem não toma a vacina. A mensagem desse segundo artigo era estruturada de duas maneiras: ou a decisão de imunizar-se estava associada a características positivas (“Quem *toma* a vacina tem consideração pelos outros”) ou a decisão de não se imunizar estava associada a características negativas (“Quem *não* toma a vacina não tem consideração pelos outros”).

Em consonância com as expectativas dos pesquisadores, os participantes do estudo foram influenciados mais pela mensagem que descrevia as características das pessoas que violavam a norma. Em outras palavras, quando os participantes achavam que a maioria dos alunos estava tomando a vacina contra gripe, eles eram persuadidos pela mensagem que caracterizava quem *não* tomava a vacina, e quando achavam que a maioria não estava tomando, eram persuadidos pela mensagem que caracterizava quem tomava.

Esse estudo mostra, portanto, que podemos aprimorar nossa mensagem se primeiro informarmos as pessoas das normas sociais relacionadas a um determinado comportamento e depois descrevermos as características daqueles que violam essas normas. Uma academia desportiva, com o objetivo de manter a limpeza dos vestiários, pode informar aos novos membros que a maioria dos alunos deposita a toalha usada no cesto de roupa suja em vez de deixá-la jogada no chão e que os poucos que não o fazem estão desrespeitando os outros. Colaboradores recém-contratados podem ser informados durante o programa de orientação que a maioria de seus colegas de trabalho conclui o relatório de despesas dentro do prazo, e aqueles que não terminam prejudicam todo o departamento. Um indivíduo recém-diagnosticado com diabete pode ser informado que a maioria dos pacientes como ele adquire o hábito de medir a taxa de glicose no sangue antes de dirigir e que os poucos que não o fazem estão colocando em risco a vida de outros motoristas.

Mas espera aí. No caso do aluno de ginástica, do novo colaborador e do sujeito com diabete (assim como no estudo sobre a vacina contra gripe), as pessoas informadas da norma social da situação já ignoram a norma. Será que uma abordagem similar funcionaria para quem que já possui crenças preexistentes sobre quão comuns ou incomuns são determinados comportamentos? A resposta é sim.

Numa experiência à parte conduzida por Blanton, Regina Van den Eijnden e outros pesquisadores, os participantes do estudo são indagados sobre suas percepções em relação a certos hábitos de saúde no campus da universidade. Duas semanas depois, leem depoimentos (forjados) de outros alunos, atribuindo características positivas (maduro, inteligente etc.) a quem mantém hábitos saudáveis e características negativas (imaturo, burro etc.) a quem não. Os pesquisadores verificaram que, quanto mais comuns os participantes consideram os hábitos de saúde, mais são influenciados pela mensagem que descreve negativamente os indivíduos que *não* mantêm esses hábitos. Em contrapartida, quando menos comuns os participantes consideram os hábitos de saúde, mais eles são influenciados pela mensagem que descreve positivamente os indivíduos que *mantêm* esses hábitos.

# Que *SMALL BIG* pode ajudar a corrigir o que está errado?

**N**a década de 1990, Rudolph Giuliani, prefeito de Nova York na época, e outros representantes do governo nos Estados Unidos abraçaram uma ideia proposta pelos cientistas sociais James Wilson e George Kelling conhecida como a “teoria das janelas quebradas”. De acordo com a teoria, qualquer sinal de desordem, por menor que seja – como uma janela quebrada num conjunto habitacional ou uma vitrine que precisa ser consertada –, pode ocasionar mais comportamentos negativos, por causa das normas sociais que implica.

Giuliani, o chefe de polícia e outros representantes do governo adeptos a essa teoria decidiram concentrar-se em pequenos, mas poderosos sinais de desordem e contravenção. A iniciativa incluía, entre outras medidas, a remoção das pichações em muros e paredes, a limpeza das ruas e uma política de tolerância zero para delitos aparentemente menores, como andar de metrô sem comprar o bilhete. Os políticos associaram tais medidas à redução de crimes e contravenções mais graves, embora não se tenha provas conclusivas em relação a isso. De todo modo, a pesquisa realizada pelos cientistas comportamentais Kees Keizer, Siegwart Lindenberg e Linda Steg parece fornecer provas suficientes quanto à influência de “pequenas” violações da norma sobre o comportamento das pessoas.

Além disso, o trabalho dos pesquisadores aponta para pequenas mudanças que podem gerar uma grande melhoria para tomadores de decisões e empresas.

Em experimentos de campo, Keizer e seus colegas testaram até que ponto alguns sinais sutis de desordem no ambiente é capaz de provocar o surgimento de outros comportamentos indesejáveis. Num dos estudos, os pesquisadores descobriram o cenário perfeito para o teste: um beco sem saída perto de um shopping center na Holanda, onde as pessoas estacionavam a bicicleta. Enquanto os consumidores estavam no shopping, os pesquisadores afixaram um panfleto de propaganda no guidom das bicicletas. No primeiro caso, deixaram o lugar exatamente como o haviam encontrado; no segundo, picharam as paredes do beco. Como o local não tinha lata de lixo, quando os compradores voltavam do shopping e se deparavam com o panfleto preso no guidom, precisavam tomar uma decisão simples: tirar o panfleto do guidom e levá-lo para casa ou jogá-lo no chão.

Os resultados revelaram que apenas 33% das pessoas jogaram o papel no chão quando não havia pichação nas paredes. No segundo caso, com as paredes pichadas, 69% das pessoas jogaram o panfleto na rua.

Em outro fascinante experimento de campo, Keizer e seus colegas foram a um estacionamento com diversas entradas de pedestre e bloquearam uma delas com uma cerca temporária. A sinalização da cerca indicava às pessoas que voltavam para buscar o carro que não deveriam utilizar aquela entrada, mas andar 200 metros até a entrada mais próxima. De qualquer maneira, os pesquisadores deixaram um espaço na cerca, para a pessoa entrar se quisesse. Também colocaram um cartaz na cerca avisando que era proibido amarrar bicicletas ali. O único aspecto de variação no estudo eram quatro bicicletas, que num caso estavam amarradas na cerca e no outro, simplesmente encostadas.

O resultado? No caso em que as bicicletas não estavam amarradas na cerca, apenas 27% dos pedestres ignoraram o cartaz e entraram pelo vão existente. Quando as quatro bicicletas estavam acorrentadas (violando a sinalização), 82% dos pedestres entraram por ali.