

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

# PERSUAÇÃO & INFLUÊNCIA

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

  
ALTA BOOKS  
EDITORA

Disponível em: [bit.ly/2q5v800](http://bit.ly/2q5v800)

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

# PERSUAÇÃO & INFLUÊNCIA

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

  
ALTA BOOKS  
EDITORA  
Rio de Janeiro, 2019

Copyright © 2019 Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli

Copyright © 2014 by Steve J. Martin, Noah J. Goldstein and Robert B. Cialdini

Publisher: Renata Müller

Coordenação de produção: Alexandre Braga

Tradução: Bruno Alexander

Edição: Oliva Editorial

Diagramação: Carolina Palharini e Carlos Borges

Capa: Carolina Palharini

Produção Editorial - HSM Editora - CNPJ: 01.619.385/0001-32

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

**Erratas e arquivos de apoio:** No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

Acesse o site [www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

**Suporte Técnico:** A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

1ª edição

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Martin, Steve J.

Persuasão & Influência / Steve J. Martin, Noah J. Goldstein, Robert B. Cialdini ; tradução de Bruno Alexander. - Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.  
256 p.

ISBN 978-85-508-1135-2 (PDF)

Título original: Small big — small changes that spark big influence

1. Mudança organizacional 2. Influência (Psicologia) 3. Persuasão (Psicologia) I. Título II. Goldstein, Noah J. III. Cialdini, Robert B. IV. Alexander, Bruno

15-0032

CDD 658.409

Índices para catálogo sistemático:

1. Mudança organizacional



Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 — Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

[www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) — [altabooks@altabooks.com.br](mailto:altabooks@altabooks.com.br)

[www.facebook.com/altabooks](https://www.facebook.com/altabooks) — [www.instagram.com/altabooks](https://www.instagram.com/altabooks)

# 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



parte das empresas e organizações – desde usinas de força globais até associações comunitárias locais – necessita arrecadar fundos de clientes e participantes num determinado prazo. Embora existam evidências de que a maioria das pessoas pague em dia, nossa recomendação é apresentar essa informação em faturas e extratos. Apesar da improbabilidade de que essa pequena mudança isolada influencie todo mundo a pagar em dia, ela certamente aumentará a taxa de resposta em relação ao pagamento, liberando recursos organizacionais para a minoria que evita pagar em dia de propósito ou que não paga nunca.

Repare também na importância de concentrar a atenção de seu público nos comportamentos frequentemente adotados e desejáveis. Num estudo realizado por um de nós com os médicos Suraj Bassi e Rupert Dunbar-Rees, verificamos que os postos de saúde que divulgaram o número de pessoas que deixaram de comparecer em consultas marcadas registraram um aumento de não comparecimento no mês seguinte. Conforme mencionado na introdução, o absentismo pode gerar grandes perdas e ineficiência, não só em postos de saúde, mas em todos os tipos de negócio e configurações do setor público. Uma pequena e econômica mudança, como concentrar-se nos comportamentos desejados, pode fazer uma diferença e tanto.

É claro que a estratégia de destacar o número de pessoas que apresentam comportamentos desejados, como pagar impostos, comparecer nas consultas ou fazer o dever de casa dentro do prazo, não será tão bem-sucedida se o comportamento ou mudança que estamos tentando efetivar não estiver sendo praticado pela maioria das pessoas. Nesses casos, por mais tentador que seja inventar uma maioria, não recomendamos seguir adiante com essa ideia. Além de ser antiético, se descobrirem que seu recurso de aprovação social foi forjado, qualquer tentativa de influenciar os outros que você fizer no futuro terá que passar pelo crivo da credibilidade (na melhor das hipóteses) ou será simplesmente considerada nociva.

No entanto, existem alternativas. Aliás, duas abordagens específicas podem ser bastante eficazes. A primeira é enfatizar os comportamentos em grande parte aprovados numa determinada situação. Os cientistas comportamentais chamam de *norma injuntiva* aquilo que a maioria

aprova/desaprova numa situação. Por exemplo, a divulgação dos resultados de uma pesquisa que revela que a maioria das pessoas que apoia uma causa em especial pode desempenhar um grande papel na futura mudança desejada: 80% dos moradores da Califórnia acreditam que é importante fazer sua parte nos programas de economia de energia, e 90% dos colaboradores entrevistados disseram que estão interessados em saber mais a respeito de como ter um estilo de vida mais saudável. Nesses casos, o *SMALL BIG* requer um comunicador para fazer que as normas injuntivas integrem a estratégia comunicada.

Outra abordagem eficaz é divulgar números absolutos que indiquem a adoção generalizada de uma ideia ou comportamento. A Opower, empresa sediada em Arlington, estado da Virgínia, fornece relatórios de consumo que incentivam os moradores a poupar energia. No site, a Opower vangloria-se, com todo o direito, de que seu programa ajudou pessoas a economizar “mais de seis bilhões de quilowatts-hora em energia” e “mais de US\$ 750 milhões em contas de luz”. Mensagens bastante convincentes no que se refere a estimular pessoas a aderir ao programa, mesmo sem provas específicas de que a maioria já aderiu. Mensagens que apontam para números crescentes de pessoas também podem ser uma estratégia útil, sobretudo nos estágios iniciais de campanhas, em que o objetivo é ganhar impulso. Por exemplo, um blogueiro cujo tráfego em seu blog nos últimos meses aumentou de 200 visitas por semana para cerca de mil pode publicar um aumento de cinco vezes nesse curto período. Um usuário do Facebook pode promover o número crescente de “curtidas” que recebeu.

Evidentemente, seria ingenuidade nossa afirmar que as estratégias de aprovação social, como a descrita na campanha em prol do pagamento de imposto no Reino Unido, são a solução para todas as situações em que queremos mudar um conjunto de comportamentos. Mas, considerando que algumas dessas estratégias estão rendendo bilhões, não milhões ou milhares, em faturamento extra e desempenho, faz sentido que nos aprofundemos em seu uso.

O que nos leva a uma pergunta relacionada: em que circunstâncias as pessoas se esforçariam para não fazer o que os outros à sua volta estão fazendo?

# 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.



*image  
not  
available*

– 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”.

*image  
not  
available*



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.

*image  
not  
available*

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.



*image  
not  
available*

# Como uma PEQUENA mudança de nome pode fazer uma GRANDE diferença?

No final de outubro de 2012, o furacão Sandy atravessou o Caribe, pelo Atlântico, até chegar ao nordeste dos Estados Unidos, deixando um rastro de destruição por onde passou. Ventos de quase 160 km/h, acompanhados de chuvas torrenciais, causaram um estrago de mais de US\$ 75 bilhões, segundo estimativas. Em seguida, milhares de pessoas, além de organizações como a Cruz Vermelha e a ONU, arrecadaram e direcionaram recursos para operações de socorro às vítimas e recuperação das áreas atingidas. As corporações e empresas também ajudaram, assim como diversas redes de televisão, com campanhas que geraram milhões de dólares em doações.

O papel desempenhado pelas redes de televisão não se limitou à campanha pelas vítimas. Também foram responsáveis pela criação de uma série de nomes não oficiais para o furacão – desde nomes provocativos até nomes bastante intimidantes. *Snowicane* (furacão de neve) foi um dos nomes, provavelmente criado para indicar as proporções catastróficas da avalanche de neve que acompanharia o Sandy. *Frankenstorm* (junção de Frankenstein e *storm*, “tempestade”, em inglês) foi outro nome, em referência à proximidade do dia das bruxas.

Embora não tenhamos provas de que batizar um furacão com um nome não oficial aterrador aumente o número de doações após

*image  
not  
available*



# Que PEQUENOS passos podem gerar GRANDES saltos na hora de desenvolver relacionamentos, parcerias e trabalho em equipe?

**A**s empresas raramente ficam paradas, e quando a mudança acontece, muitas vezes é na velocidade da luz, trazendo desafios inesperados. No caso de uma aquisição repentina, o concorrente de ontem passa a ser o colega de hoje. Uma mudança no modelo de negócios pode fazer com que um antigo rival se torne o parceiro perfeito. Uma reestruturação empresarial pode provocar a fusão de departamentos antes desconexos.

Casamentos como esses podem ser complicados, mesmo em condições favoráveis. Imagine no caso em que os envolvidos fizeram um grande esforço para se diferenciar do adversário com o qual agora se associam. Num casamento entre concorrentes, que pequenos passos podemos dar para motivar as pessoas a aceitarem antigos rivais como parte da nova família, trabalhando em equipe com os novos colegas?

Uma possível resposta vem de um grupo de indivíduos famosos pela rivalidade e ardor com que defendem seu time: os fãs de esporte.

A rivalidade e a competitividade são elementos naturais no esporte. É algo inerente a quase todo torcedor, sobretudo em relação aos principais adversários. Por exemplo: Yankees e Red Sox; Celtics e Lakers; Barcelona e Real Madrid; Chicago Bears e Green Bay Packers.

A rivalidade é tão grande que é difícil imaginar esses rivais dispostos a colaborar um com o outro, seja no que for. Mas a maravilhosa

*image  
not  
available*

novos clientes será compensada pela sensação de que conhecemos bem os clientes antigos, pessoas com as quais nos relacionamos e trabalhamos há um tempo. E uma das maiores vantagens de desenvolver relacionamentos de longo prazo, mantendo contato regular com as pessoas, é que, aos poucos, fica mais fácil adivinhar suas necessidades e preferências.

Mas nem sempre é assim. Mesmo em situações em que conhecemos a pessoa por muito tempo e nos julgamos capazes de prever seus gostos, necessidades e preferências, às vezes nos equivocamos. Aliás, existem evidências de que quanto maior o tempo que conhecemos alguém, menor a probabilidade de que consigamos adivinhar suas preferências.

Numa série de estudos realizados pelos cientistas comportamentais Benjamin Scheibehenne, Jutta Mata e Peter Todd, os participantes receberam a incumbência de classificar 118 itens diferentes numa escala de 1 (não gosto nem um pouco) a 4 (gosto muito). Além disso, deveriam adivinhar as respostas de uma pessoa próxima. Alguns participantes responderam sobre alguém que conheciam há relativamente pouco tempo (dois anos, em média) e outros, sobre alguém que conheciam há muito mais tempo (mais de dez anos).

A escala de 4 pontos usada pelos pesquisadores é uma parte importante do estudo, porque significa que qualquer um tem a chance de acertar 25% das respostas, mesmo sem saber nada sobre a outra pessoa. Felizmente, os participantes de ambos os grupos foram capazes de adivinhar as preferências de alguém que conheciam melhor do que uma pessoa desconhecida.

Mas... não *tão* melhor assim.

Quem respondeu sobre as preferências de alguém que conhecia há mais ou menos dois anos acertou 42% das questões. Quem respondeu sobre as preferências de alguém que conhecia há mais de dez anos, por incrível que pareça, não foi tão bem, acertando somente 36% das questões.

O resultado mais surpreendente, porém, talvez seja a falta de autoconhecimento em relação ao que julgamos saber sobre os outros. Em testes preliminares conduzidos pelos pesquisadores, os participantes



*image  
not  
available*

Também na introdução afirmamos que existem formas de persuadir as pessoas a cumprir compromissos, com pequenas mudanças de abordagem que produzem grandes resultados, sem nenhum custo.

Um dos princípios fundamentais da influência social gira em torno da relação entre compromisso e coerência. Esse princípio refere-se à motivação entranhada que a maioria de nós tem de agir de maneira coerente com os compromissos assumidos, sobretudo os compromissos ativos, os que requerem esforço da nossa parte e os que se tornam públicos.

Para dar um exemplo, alguns pesquisadores disfarçados de banhistas fizeram uma experiência na praia. Eles chegavam, estendiam uma toalha na areia e iam dar um mergulho no mar, deixando um rádio ligado ao lado de outro banhista, que tomava sol perto deles. Numa primeira situação, um dos pesquisadores pedia aos banhistas (objeto de estudo) para dar uma olhada no rádio. A maioria assumia o compromisso. “Pode deixar”, diziam gentilmente. Num segundo cenário, o pesquisador simplesmente ia dar um mergulho sem pedir nada a ninguém. Aí começava a verdadeira experiência. Outro pesquisador, no papel de ladrão oportunista, passava e levava o rádio. O pequeno ato de pedir para assumir um compromisso fez uma grande diferença na reação dos banhistas. Apenas quatro de 20 banhistas que não se comprometeram a olhar o rádio tentaram fazer algo. Em contrapartida, 19 dos 20 banhistas que se comprometeram a vigiar as coisas foram atrás do bandido. Por quê? Porque tinham assumido um compromisso verbal, e perseguir o ladrão era coerente com esse compromisso.

Se uma pequena mudança como pedir para assumir um compromisso verbal pode ser usado para reduzir drasticamente o roubo nas praias, será que uma estratégia semelhante pode ser utilizada para reduzir o índice de não comparecimento em consultas médicas?

Numa tentativa de responder a essa pergunta, conduzimos uma série de experimentos em três consultórios médicos muito movimentados, em que os pacientes, logo após serem informados da data e horário da consulta numa chamada telefônica padrão, eram solicitados a repetir os detalhes do compromisso antes de desligarem. Essa

*image  
not  
available*

assumam um pequeno compromisso no momento do check-in pode fazer uma grande diferença, não só em relação a toalhas e roupas de cama, mas a outras atitudes benéficas.

Durante um mês, a pesquisadora Katie Baca-Motes e seus colegas fizeram uma experiência num hotel popular da Califórnia, onde os hóspedes, no momento do check-in, eram solicitados a assumir um compromisso de proteção ambiental. Em alguns casos, o compromisso era genérico (assinalar no formulário de reserva a disposição de atentar para o cuidado com o meio ambiente durante a estadia); em outros, o compromisso era mais específico (assinalar no formulário de reserva a disposição de reutilizar a toalha durante a estadia).

Além do compromisso, genérico ou específico, alguns hóspedes receberam um broche dos “Amigos da Terra”. Para efeito de comparação, os broches também foram entregues a alguns hóspedes que não assumiram nenhum compromisso.

Por fim, outro grupo de controle realizou o check-in normalmente, sem assumir nenhum compromisso nem receber nenhum broche.

O que aconteceu?

O primeiro ponto identificado pelo estudo foi a porcentagem de hóspedes dispostos a assumir o compromisso. O número foi bastante alto. Cerca de 98% dos hóspedes do primeiro grupo assumiram o compromisso genérico, e, apesar de o número de hóspedes dispostos a assumir o compromisso específico tenha sido menor, ainda foi um número bem representativo: 83%. Portanto, numa primeira análise, concluímos que teremos mais chance de persuadir alguém a assumir um compromisso se o compromisso for genérico, não específico.

Evidentemente, isso nos leva a outra questão. Que compromissos têm a maior probabilidade de serem cumpridos: os genéricos ou os específicos?

Os pesquisadores descobriram que os hóspedes que assumiram o compromisso específico no momento do check-in foram mais fiéis à reutilização das toalhas do que os que assumiram o compromisso genérico (66% x 61%). O mais interessante, talvez, é que os hóspedes que assumiram o compromisso específico de reutilizar as toalhas demonstraram outros comportamentos de consciência ambiental condizentes com



*image  
not  
available*

se sinta no direito de pedir uma sobremesa ou, no mínimo, pegar o elevador em vez de subir para o escritório de escada.

Os cientistas comportamentais Jesse Catlin e Yitton Wang decidiram investigar se o efeito “autorização” – sentir-se autorizado a relaxar depois de fazer uma ação positiva – ocorre também em relação aos cuidados com o meio ambiente. Por exemplo, será que oferecer a opção de lixo seletivo para incentivar as pessoas a reciclarem e usarem toalhas de papel de maneira mais consciente pode acabar fazendo que utilizem ainda mais recursos do que se não houvesse a opção de reciclagem?

Para responder a essa pergunta, os pesquisadores conceberam dois estudos. No primeiro, os participantes foram informados de que avaliariam uma nova marca de tesoura. Parte do processo de avaliação era classificar a qualidade das tesouras cortando figuras geométricas numa pilha de 200 folhas de papel branco. Metade dos participantes testaram as tesouras numa sala sem lixeira para coleta seletiva, só uma lata de lixo comum. A outra metade fez o teste numa sala em que havia lixeira para lixo reciclável além da lata de lixo comum. Os participantes não receberam nenhuma orientação quanto ao tamanho das figuras geométricas ou à quantidade de papel que deveriam usar. A única instrução foi que jogassem o lixo no local adequado. Em seguida, responderam um questionário sobre “postura ecológica”, com perguntas sobre sua posição em relação ao cuidado ambiental.

Os resultados foram surpreendentes. Os participantes que testaram as tesouras na sala com opção de lixo seletivo utilizaram quase três vezes mais papel do que os participantes do outro grupo. Curiosamente, esse aumento no uso dos recursos não tinha nenhuma relação com a “postura ecológica” dos participantes, conforme constatamos posteriormente.

Esse primeiro estudo, portanto, demonstrou um caso claro de autorização. A presença de lixeiras para lixo reciclável fez que as pessoas acabassem utilizando mais papel, não menos. Uma possível crítica a estudos como esse é que, como são realizados em laboratório, os resultados talvez não reflitam o que acontece na prática. Pois bem. Catlin e Wang resolveram, então, sair do ambiente universitário e realizar o estudo... num banheiro masculino!

*image  
not  
available*

As pesquisas no campo da ciência comportamental indicam, porém, que um único ingrediente acrescentado à receita de produtividade pode melhorar consideravelmente o resultado, sem custo algum. E mais: essa pequena mudança não leva mais do que cinco minutos.

Você se lembra de Adam Grant, professor da Wharton School que mencionamos no Capítulo 6? Segundo Grant, as pessoas não manifestam seu potencial por um único motivo: elas não veem mais sentido e propósito em seu trabalho. Grant concluiu que, se as pessoas forem lembradas da importância de sua função, elas vão se sentir mais motivadas, aumentando sua produtividade.

Para testar essa ideia, ele resolveu fazer uma experiência na central de atendimento de uma universidade, cujos colaboradores tinham a missão de ligar para os ex-alunos e persuadí-los a fazer doações para o fundo de bolsas de estudo da instituição. Inicialmente Grant dividiu aleatoriamente os colaboradores em três grupos. Os do primeiro grupo leram relatos escritos por outros colaboradores com a descrição dos benefícios pessoais desse trabalho, segundo eles. A maioria falou sobre a remuneração e a oportunidade de desenvolvimento das habilidades pessoais. Grant refere-se a esse grupo como a condição do “benefício pessoal”.

Outro grupo de colaboradores leu relatos escritos por alunos que se beneficiaram com as atividades de arrecadação de fundos da organização. Algumas pessoas descreveram a enorme ajuda que a bolsa de estudos lhes propiciou, abrindo caminho para a realização de metas e sonhos até então inalcançáveis. Grant refere-se a esse grupo como a condição da “importância da tarefa”.

Finalmente, como condição de controle, o último grupo de colaboradores não leu relato algum. Grant mediu o número de promessas de doação, assim como a quantidade de dinheiro arrecadado por todos os colaboradores do call center uma semana antes do estudo e um mês depois.

O que ele descobriu foi simplesmente revelador.

Os colaboradores do grupo de controle e da condição do “benefício pessoal” tiveram quase o mesmo desempenho antes e depois da intervenção, tanto em termos de promessas de doação quanto de



*image  
not  
available*

aumentos de US\$ 1 e o penúltimo licitante, como penalidade, deve pagar a quantidade equivalente ao último lance, sem receber nada em troca. O leilão começa, e os alunos levantam os braços, na esperança de adquirir dinheiro fácil. “O padrão é sempre o mesmo”, conta Bazerman. “O leilão começa com força total”. Mas aí acontece uma coisa interessante.

Quando os lances chegam na faixa dos US\$ 14 – US\$ 16, os alunos percebem que não são os únicos a querer aproveitar a barganha. De repente, os braços grudam no corpo e os arrematantes recuam, deixando apenas os dois maiores lances em jogo. Nesse momento, acontece algo *realmente* fascinante. Sem perceber, os dois alunos restantes ficam presos a um novo esquema: em vez de jogar para vencer, passam a jogar *para não perder*.

Um observador de fora conseguiria ver com clareza que os ofertantes devem abandonar o barco para não perder mais dinheiro, antes que a situação saia do controle. Mas eles raramente fazem isso. De acordo com Bazerman, em mais de 200 leilões realizados, só uma vez o jogo terminou com um lance final menor do que US\$ 20. Às vezes, a nota de US\$ 20 é arrematada por mais de US\$ 100. O recorde? Um lance de US\$ 204!

Como pode? A explicação é que, durante os leilões de Bazerman, dois elementos de persuasão se juntam para influenciar o comportamento do ofertante. O primeiro é o princípio de compromisso e coerência, a ideia de que no momento em que assumimos um compromisso, mesmo que pequeno, deparamo-nos com a pressão interna e externa de honrar o compromisso assumido. O custo de entrar no leilão de Bazerman (US\$ 1) é um compromisso que a maioria das pessoas está disposta a assumir. Não é de se espantar, portanto, que tanta gente levante o braço. O fato de que os lances seguintes só podem ser acrescidos de US\$ 1 incita o desejo de coerência dos licitantes. É como se dissessem para si mesmos: “Bom, como já ofertei US\$ 1 (ou seja, quase nada), aumentar minha oferta em US\$ 1 não faz muita diferença”. Mas logo se torna evidente que existem outros participantes, e a competição por um recurso escasso (lembre-se, apenas uma pessoa ficará com a nota de US\$ 20) move uma segunda

*image  
not  
available*

## Que *SMALL BIG* é essencial para a persuasão do planejamento?

“**S**im” pode ser uma palavra bonita de ouvir na hora de persuadir os outros a fazer algo que queremos, mas conseguir que alguém responda “sim” a um pedido nosso não garante nada, principalmente quando existe um intervalo entre a resposta e a ação em si. Você deve se lembrar de ocasiões em que um amigo ou companheiro de trabalho concordou em ajudá-lo – “Claro, na reunião da semana que vem nós discutimos sua proposta” ou “Deixa comigo, vou te colocar em contato com o novo vice-presidente” – e acabou não cumprindo com o prometido. Não é que as pessoas estejam mentindo (assim esperamos). É que existem tantas outras coisas demandando sua atenção que nesse período entre a promessa e seu cumprimento, o compromisso inicial com você acaba se perdendo.

Felizmente, a ciência da persuasão aponta o caminho de uma pequena estratégia, muitas vezes ignorada, para fazer que as pessoas cumpram com seu compromisso inicial: pedir que criem um plano específico de onde, quando e como realizarão a tarefa com a qual se comprometeram. Os cientistas comportamentais chamam esses planos específicos de *intenções de implementação*.

Um bom exemplo dos grandes resultados que podem ser alcançados com uma pequena mudança adicional para facilitar a intenção



*image  
not  
available*

# Que *SMALL BIG* pode prender as pessoas em nossas iniciativas de persuasão?

**A**s vezes, por mais que tentemos e por mais que tenhamos informações sobre como persuadir os outros, nossas estratégias fracassarão. Pode haver dezenas de motivos para explicar por que uma estratégia de influência normalmente bem-sucedida deixa de produzir os resultados desejados quando queremos convencer os outros a fazer algo que devem fazer, mas não necessariamente desejam. Seja na hora de convencer alguém a apoiar sua instituição de caridade preferida, a ter uma alimentação saudável, a escolhê-lo como fornecedor ou simplesmente adotar um novo método de trabalho no escritório, uma das razões mais comuns para o fracasso é também uma das mais simples: *as pessoas reconhecem que precisam mudar, só que não querem mudar agora.*

Pesquisas realizadas por psicólogos sociais como Dan Gilbert, Yaacov Trope e Nira Liberman indicam que pensamos no *futuro próximo* de maneira muito diferente de como pensamos no *futuro distante*. Nossa tendência é pensar no futuro próximo em termos bem concretos e no futuro distante em termos mais abstratos. Por exemplo: se você convidasse seus colegas de escritório para um trabalho voluntário num abrigo para desabrigados no fim de semana, as respostas variariam de acordo com a data. Se for no próximo fim de semana, provavelmente focarão no que perderão se aceitarem – por exemplo,

*image  
not  
available*

pesquisadores avaliaram quase 200 colaboradores de uma universidade que não estavam investindo muito em planos de aposentadoria.

Todos os colaboradores que participaram do estudo receberam uma mensagem lembrando-os da importância de economizar para a aposentadoria e incentivando-os a poupar dinheiro para esse fim. O último parágrafo, porém, diferia bastante, dependendo do grupo que recebia a mensagem.

Por exemplo, na situação de “interesse próprio padrão”, a mensagem dizia: “Recomendamos fortemente que você pense em seus interesses de longo prazo e comece a poupar mais agora. Afinal de contas, seu bem-estar futuro está em jogo. Suas decisões de hoje determinarão quanto dinheiro você terá quando se aposentar”.

Na situação de “obrigação com a futura versão de mim mesmo”, a mensagem dizia: “Recomendamos fortemente que você pense na responsabilidade que tem consigo mesmo na aposentadoria e comece a poupar mais agora. Afinal de contas, o que você será amanhã depende única e exclusivamente de você. Suas decisões de hoje determinarão quanta segurança financeira você terá no futuro”.

Duas semanas depois, os pesquisadores foram ao departamento de benefícios da universidade verificar quanto os participantes haviam modificado seus planos de poupança para a aposentadoria após a mensagem. Os participantes que receberam a mensagem “obrigação com a futura versão de mim mesmo” passaram a guardar 0,85% a mais do que os participantes que receberam a mensagem “interesse próprio padrão”. Numa primeira análise, a diferença parece pequena. Mas considere os resultados de um sujeito de 30 anos que recebe um salário médio anual de US\$ 45.485. Se ele aumentar sua contribuição de 5% para 5,85%, mesmo sem ganhar nenhum aumento de salário ao longo da vida (uma estimativa para lá de conservadora), quando ele se aposentar aos 65 anos, aquele pequeno aumento terá lhe rendido um adicional de US\$ 68.797. Outra forma de ver a mesma situação é que o homem desse exemplo pode se aposentar um ano e meio antes pelo simples fato de ter considerado a mensagem recebida!

Essa pesquisa demonstra que apelar para a responsabilidade moral que temos com a futura versão de nós mesmos pode ser uma



*image  
not  
available*

professores e até pais precisarão, muitas vezes, ajudar a equipe, os alunos ou os filhos a se reconectar com seus antigos objetivos também. De um modo geral, quando definimos novos objetivos, seja para nós ou para os outros, o mais indicado é que sejamos bem específicos em relação ao que precisa ser alcançado. Por exemplo: perder um quilo por semana, correr nove quilômetros em 60 minutos ou guardar US\$ 100 por mês para as próximas férias. Mas será que essa recomendação funciona mesmo na hora de nos persuadir ou persuadir os outros a se *reconectar* com uma meta?

Segundo os professores de marketing Stephen Nowlis e Maura Scott, embora faça sentido ser específico em relação a um objetivo novo, essa abordagem nem sempre funciona quando o plano é reconectar-se com objetivos antigos. Nowlis e Scott acreditam que a probabilidade de reconexão com antigas metas será muito maior se, em vez de definir um número específico (ex.: perder 1,5 quilo por semana), a pessoa estabelecer um objetivo dentro de uma faixa equivalente (ex.: perder de um a dois quilos por semana).

Para testar a ideia, os pesquisadores desenvolveram uma série de estudos, entre eles uma experiência realizada num clube de emagrecimento. Os integrantes que concordaram em participar no programa de dez semanas primeiro estabeleceram metas para o período, sendo divididos, então, em dois grupos: um com uma meta específica (um número), outro com uma meta mais abrangente (uma faixa). Por exemplo: os integrantes que queriam perder um quilo na primeira semana receberam a meta de “perder um quilo esta semana” no primeiro grupo, e a meta de “perder de um a dois quilos esta semana” no segundo grupo.

No início de cada semana, todos se pesavam, estabeleciam a meta para a semana seguinte e iam participar de uma aula sobre hábitos de vida saudáveis. No final das dez semanas, os pesquisadores avaliaram o desempenho dos integrantes em termos de perda de peso e disposição para participar de outro programa de dez semanas. Embora a diferença em termos de quilos perdidos entre os dois grupos tenha sido pequena (durante as três primeiras semanas, os integrantes do primeiro grupo perderam, em média, 4,85 quilos, enquanto os integrantes do segundo

*image  
not  
available*

Um aspecto negativo é que as opções padrão geralmente são passivas, não ativas e, conforme demonstrado em capítulos anteriores, isso pode ser um problema na hora de persuadir alguém a cumprir compromissos no futuro. Outro desafio das opções padrão é o fato de que, como funcionam melhor em situações nas quais só existe uma linha de ação adequada, quando queremos que as pessoas considerem diversas opções antes de tomar uma decisão, ou pelo menos oferecer opções personalizadas de acordo com as necessidades, as opções padrão não funcionam tão bem.

A resposta, então, é abandonar as opções padrão em nome de estratégias mais eficazes? Não. Felizmente, a ciência comportamental oferece algumas pequenas mudanças que possibilitam o aumento da eficácia via opção padrão, sem incorrer em custos extras em termos de tempo e recursos.

Numa série de estudos, a pesquisadora Punam Keller e seus colegas demonstraram que as estratégias padrão podem ser incrementadas adotando-se um método de dois passos que eles batizaram de “escolha ativa reforçada”.

O primeiro passo da escolha ativa reforçada requer uma pequena mudança na opção padrão de modo que, em vez de decidirem se adotarão ou não uma opção, as pessoas possam realmente escolher entre duas opções. Em um dos experimentos, Keller e seus colegas dividiram os colaboradores de uma escola em dois grupos. A todos os participantes foi oferecida a opção de se vacinar contra a gripe, não só para proteger a saúde, mas também para economizar dinheiro nos prêmios mensais do seguro de saúde.

As pessoas do primeiro grupo (opção de inclusão) deveriam simplesmente responder se gostariam de se vacinar no próximo outono.

No segundo grupo, porém, em vez de incluir as pessoas numa escolha que já foi feita para elas, os pesquisadores davam-lhes a possibilidade de fazer uma escolha ativa entre duas opções, a saber:

Desejo tomar a vacina contra a gripe.

ou

Não desejo tomar a vacina contra a gripe.



*image  
not  
available*

Quem não procrastina de vez em quando? Seja na hora de dar um pouco mais de si na academia, começar um curso novo ou aparar a grama, algumas pessoas são bastante criativas para justificar a procrastinação. Como diz o provérbio espanhol: “Amanhã é sempre o dia mais ocupado da semana”. A procrastinação, de um modo geral, está associada a tarefas que consideramos desagradáveis, mas muitas vezes deixamos para o dia seguinte atividades que nos agradam bastante. Por quê?

Um dos motivos é que, como normalmente estamos focados no que exige nossa atenção no momento, acreditamos equivocadamente que, tão logo nos livremos das obrigações atuais, teremos mais tempo para nos dedicar a atividades prazerosas. Evidentemente, o que acabamos esquecendo é que uma obrigação puxa a outra, e o mais provável é que estejamos tão ocupados no futuro quanto agora. Resultado? Não temos tempo nem para atividades prazerosas.

Ao observar um aumento crescente da procrastinação de tarefas agradáveis (além das desagradáveis) num mundo sobrecarregado de informações, as pesquisadoras Suzanne Shu e Ayelet Gneezy conceberam uma série de experimentos fascinantes para demonstrar como uma pequena mudança na data de validade pode ter um efeito surpreendente na probabilidade de terminarmos as tarefas.

Antes de partir para a prática, as pesquisadoras pediram para os participantes classificarem a atratividade de um vale-presente no valor de US\$ 6, que dava direito a um café e um bolo numa padaria chique do bairro. Os participantes também deveriam responder se usariam o vale, caso recebessem um. Sem eles saberem, embora o valor do vale fosse o mesmo, a data de validade era diferente: alguns eram válidos só por três semanas, outros, por dois meses. É claro que os vales com a data de validade maior receberam avaliações mais positivas do que os com data de validade menor.

Curiosamente, a avaliação positiva influenciou na previsão de uso do vale. Cerca de 70% das pessoas que avaliaram o vale com data de validade de dois meses disseram que o usariam, em comparação com 50%, no caso do vale de três semanas. Como podemos constatar, as pessoas gostam da flexibilidade de um prazo mais extenso.