

Resenha

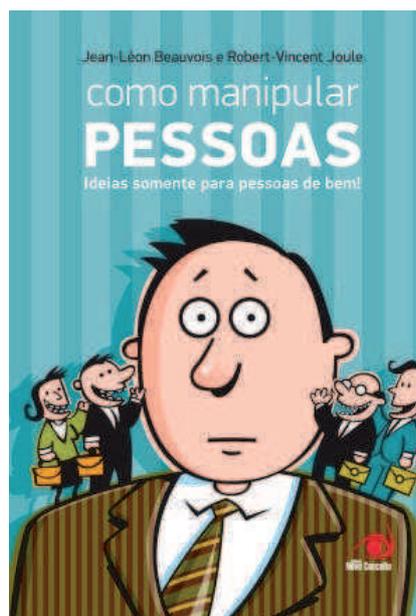
COMO MANIPULAR PESSOAS: para uso exclusivo de pessoas de bem.
Jean-Léon Beauvois e Robert-Vincent Joule. Trad. Marly Peres. São Paulo:
Ed. Novo Conceito, 2010. 341p. ISBN 9788563219084.

Dêner Lima Fernandes Martins *

Esse livro trata da utilização de manipulação para alcançar objetivos pessoais ou profissionais por pessoas que não dispõem de meios de coerção como poder ou dinheiro. O livro visa a três públicos alvos: pessoas indiferentes às técnicas de manipulação, mas que podem se beneficiar com elas; pessoas receosas, que gostariam de saber como se defender em situações complicadas; e pessoas interessadas, que procuram se beneficiar de técnicas de manipulação. Repleto de comentários jocosos, o livro é uma ótima leitura para leigos e profissionais que utilizam técnicas de manipulação em suas atividades cotidianas.

Capítulo I – Armadilhas da decisão - introduz o conceito de submissão livremente consentida, que ocorre quando se torna difícil para uma pessoa recusar um pedido em uma situação social formal. Nesses casos, há a tendência de se tomar a iniciativa de executar uma ação não desejada simplesmente por se ter assumido um compromisso anterior. Esse comportamento é chamado de efeito de congelamento: uma pessoa adere a uma decisão tomada anteriormente, condi-

cionando, assim, seu comportamento futuro, mesmo não sendo essa a decisão mais racional. Essa técnica é utilizada também para trabalhos em grupo, pois as pessoas são levadas a pensar e a agir conforme a decisão que o grupo toma.



Quando o indivíduo opta por manter a linha de ação na qual já havia investido anteriormente e não por adotar a mais vantajosa ou promissora que se apresenta no momento, ocorre o que é denominado de “a despesa irreversível” ou “a armadilha da decisão não racional”.

* Oficial de Inteligência, professor da Escola de Inteligência/ABIN.

É com esse tipo de armadilha, que implica a escalada do comprometimento, que as casas de jogos conseguem extrair todo o dinheiro do jogador compulsivo; afinal de contas ele está “quase” ganhando o jogo, então, por que pararia? Os autores mostram que, antes de cair na armadilha, o indivíduo deve estabelecer limites a não ultrapassar para interromper o ciclo vicioso.

Capítulo II – O chamariz – explica a técnica de manipulação denominada chamariz baseia-se na persistência do processo decisório. Uma isca usada como vantagem inicial deixa de existir no final da negociação; não obstante, o indivíduo sente-se sem a opção de recuar e fica constrangido a não desistir do negócio.

Nem sempre o aplicador da técnica tem consciência da manipulação. Muitas vezes, isso não passa de uma simples técnica de venda para fazer o freguês entrar na loja. O objetivo é enfatizar ao cliente a “liberdade de escolha” para que ele se sinta mais confortável, mas sem perder o vínculo com a primeira decisão (comprar a “oferta” da vitrine).

Capítulo III – Um pouco de teoria - os autores mostram que a liberdade de escolha influi no efeito da perseverança de uma decisão, por meio de inúmeros experimentos. Quando havia liberdade de escolha, verificava-se o efeito da perseverança. Quando ocorria uma decisão forçada por pressão do experimentador, não se verificavam os efeitos da perseverança. O fenômeno é devido ao que os autores denominaram de “sentimento de liberdade”: quanto maior a recompensa,

maior a pressão sobre o indivíduo e menor o seu comprometimento com a decisão tomada, já que ele havia sido forçado a tomá-la.

Os autores desenvolvem ainda o conceito de submissão livremente consentida para designar situações em que o indivíduo executa ações de acordo com suas convicções ou mesmo contrariamente a elas apenas por estar sob pressão explícita. Nesses casos, o comprometimento do indivíduo está associado ao aspecto público do ato, ao seu caráter irrevogável, à sua repetição, ao seu custo e à sensação de liberdade experimentada. Para os autores, o grau de comprometimento de um indivíduo ao ato por ele praticado é medido por sua fusão ao ato e, por isso, a avaliação formal mais comum de uma pessoa na sociedade humana é baseada em seus atos.

Os autores apresentam também estudos que mostram que, quanto maior o comprometimento de um indivíduo por uma decisão, maior será sua resistência em alterar sua posição e vice-versa, o que abre caminho para mecanismos de manipulação via incentivos do tipo financeiros, por exemplo.

Capítulo IV – O pé calçando a porta - é descrita uma técnica bastante utilizada por comerciantes, conhecida como “O pé calçando a porta”. Essa técnica consiste em preparar o alvo da ação por meio de outras ações aparentemente inofensivas e desconexas e que exigem dele respostas voluntárias não comprometedoras. Assim que o alvo for “preparado”, acontece a solicitação real e comprometedora,

à qual o indivíduo não teria acedido tão facilmente caso não houvesse ocorrido o esquema de manipulação preparado anteriormente. O efeito de “pé calçando a porta” é mais uma prova cabal do efeito da perseverança sobre uma decisão anterior feita livremente. Muitas campanhas públicas começam com uma decisão livre e espontânea, como o ato simples de usar um adesivo no carro ou na roupa, passando logo em seguida para a militância no bairro visando a arrecadar fundos para uma causa nobre.

Esse tipo de procedimento preparatório deixa de ser eficaz após um período de sete a dez dias. É importante ressaltar que essa preparação deve ser da mesma natureza que o comportamento esperado, para predispor o alvo mais favoravelmente aos objetivos desejados.

Capítulo V – A porta no nariz – os autores explicam a técnica “porta no nariz”, que utiliza uma recusa a uma solicitação desmedida para se obter o comportamento esperado. A preparação pode ser um pedido feito ao indivíduo para doar uma grande quantia de dinheiro, o que seria prontamente recusado, para logo então conseguir o seu consentimento, por exemplo, para a participação voluntária em um evento beneficente qualquer. Os especialistas alegam que as duas solicitações devem ter naturezas semelhantes e custos diferenciados de venda.

Essa técnica, embora de conhecimento de vendedores, ainda não foi suficientemente explicada por modelos teóricos de comportamento da psicologia moderna.

Capítulo VI – Da gafe à hipocrisia: outras técnicas de manipulação - os autores descrevem diversas técnicas que podem ser utilizadas de forma conjunta para se construir um contexto psicológico mais favorável antes do pedido ser formulado ao indivíduo.

A técnica do toque é muito utilizada por vendedores que “capturam” a vítima segurando seu braço, liberando-a logo depois que ela exibe o comportamento esperado. Essa técnica é conhecida por predispor o cliente mais favoravelmente às ações que acontecem a seguir. O toque pode também sofrer variações de acordo com a cultura do povo estudado. No Brasil, a técnica tem mais chances de dar certo do que na Inglaterra, onde o contato físico entre as pessoas é mais formal.

A técnica da gafe começa com uma pergunta sobre como a pessoa está, à qual, por motivos de convenção social, ela usualmente responde “tudo bem”. Com isso, o percentual de aceitação aumenta sensivelmente para as ações subsequentes. A técnica diminui o percentual de recusa por parte do público alvo, estabelecendo um diálogo inicial positivo.

A situação de medo e alívio, por exemplo, já foi muito utilizada por interrogadores experientes em regimes políticos autoritários ou em situações controladas em delegacias de polícia. A pessoa é submetida a uma situação de estresse para logo em seguida passar para outra de alívio. Isso faz com que haja um relaxamento por parte da pessoa e a predispõe a colaborar com o experimentador ou interrogador. Essa técnica pode ser

utilizada também para se conseguir doações por parte do público alvo.

Quando o experimentador qualifica uma pessoa positivamente por suas qualidades pessoais (asseio, organização etc.), está utilizando a técnica da rotulagem, muito empregada na educação de crianças.

Outra forma de conseguir uma resposta mais positiva do interlocutor é apertar sua mão com firmeza, mas sem exagero, olhando-o diretamente nos olhos e falando com voz tranquilizadora. Essa técnica é conhecida por quebrar o gelo no contato inicial.

Quando se trata de conseguir dinheiro na rua, a técnica de “um pouco é melhor do que nada” é muito eficaz. O pedinte pede uma quantia relativamente grande para a situação exposta, mas logo em seguida abaixa sua expectativa de recompensa e, assim, consegue um favor menor.

Outra técnica envolve dobrar ou aumentar instantaneamente a oferta e assim convencer alguém a comprar algo. Primeiramente, o experimentador ou vendedor oferece um bem por um valor X. Imediatamente a seguir, após o indivíduo mostrar desinteresse pelo negócio, o vendedor oportunamente se lembra de que na verdade são dois bens pelo valor X, quebrando assim a resistência do cliente. Essa técnica é conhecida como “tudo ou nada”.

Entrando no campo da psicologia social, os autores abordam ainda a técnica da hipocrisia, que também sugere uma ação preparatória envolvendo um comprometi-

mento por parte do indivíduo. Essa técnica consiste em fazer o indivíduo participar de uma ação voluntária aparentemente inofensiva, que, depois de ter sido interiorizada, começa a modificar as atitudes dele em relação ao assunto abordado. A técnica da hipocrisia pode ser vista como um “pé calçando a porta” mais sofisticada, com a diferença de que, após o ato comprometedor realizado em total liberdade, o aplicador da técnica começa com um discurso aparentemente inofensivo lembrando ao ouvinte de como o mundo seria melhor se determinadas situações não acontecessem ou se nós fizéssemos a nossa parte. Com essa finalização, o aplicador da técnica consegue fazer o ouvinte pensar sobre as próprias atitudes com certo sentimento de culpa, cristalizando ainda mais em sua psique as mudanças de hábito pretendidas.

Capítulo VII – Rumo a manipulações cada vez mais complexas – é mostrado o uso combinado de técnicas de manipulação, para se ganhar mais eficácia.

A rotulagem interna como fase preparatória para a técnica do “pé calçando a porta” é muito utilizada por pesquisadores. Antes de solicitar ao alvo o comportamento desejado, os experimentadores pedem a ele, ainda que de forma simulada, não real, que participe em um experimento ou situação na qual alguma qualidade interna dele é exaltada. Logo a seguir, vem outro pedido envolvendo comprometimento e evocando o mesmo tipo de atitude ou opinião do indivíduo, lembrando sempre a ele que há liberdade de escolha.

O encadeamento de diversas técnicas é enfatizado pelos autores como forma de potencializar as chances de sucesso nos experimentos de manipulação. Essa perspectiva, alicerçada na psicologia do comprometimento, possibilitou inúmeros tipos de intervenção utilizados pelos cientistas do comportamento para desenvolvimento de práticas terapêuticas e mudanças comportamentais de grupos sociais inteiros. Essas mudanças comportamentais podem ter efeitos duradouros de vários meses, podendo fazer parte de programas sociais.

Capítulo VIII – A manipulação no dia a dia – 1. Amigos e negociantes – começa com uma discussão sobre os aspectos éticos e morais presentes no estudo dessas técnicas de manipulação e em sua divulgação para o público. Em geral, há uma publicação tardia desses resultados em função da prudência. Os autores ressaltam que, na disputa entre princípios éticos e objetivos reais, como nos ramos do marketing e da política, os primeiros usualmente perdem para os segundos.

A manipulação do tipo “porta no nariz” é pouco utilizada normalmente, talvez por ela não ter muita afinidade com nossas intuições iniciais. A técnica de “chamariz”, embora bastante intuitiva, em algumas situações pode ser considerada ilegal, como, por exemplo, ocorre com a propaganda enganosa. Já a técnica do “pé calçando a porta” é a mais largamente empregada, até mesmo por que não há restrições legais quanto ao seu uso.

Capítulo IX - A manipulação no dia a dia – 2. Chefes e pedagogos – explica

que, nas relações sociais, existem casos em que as normas vigentes colocam os indivíduos em situações assimétricas de poder, como chefe e subordinado, por exemplo. Assim, não haveria necessidade de um chefe lançar mão de técnicas de manipulação, pois a lei lhe confere o poder necessário para exigir do subordinado uma ação ou um comportamento requerido. Entretanto, nem sempre o princípio da autoridade incontestada é utilizado, pois acarretaria a criação de um ambiente sufocante e insuportável para os subordinados.

Poucas organizações, como as forças armadas ou a máfia, aceitam o exercício do poder como valor supremo e método natural e incontestado para se conseguir uma ação ou uma mudança de comportamento de um membro. Com o desenvolvimento econômico e a globalização, a tendência dos métodos de gestão modernos é enfatizar cada vez mais o sentimento de liberdade e responsabilidade de cada indivíduo pelo sucesso da organização no mercado. Deve-se levar em conta que, quanto maior for a liberdade de escolha das pessoas no processo decisório, maior será o seu grau de comprometimento com ele.

Muitas vezes, o pretense ambiente livre existente em uma estrutura organizacional para se tomar uma decisão esconde um jogo de manipulação embutido, como, por exemplo, nas relações de comprometimento de indivíduos com as decisões de suas equipes. O que acontece frequentemente nas organizações e nos grupos sociais é a tendência a repro-

duzir as relações de poder nos diversos níveis da sociedade: família, empresas e governo.

Capítulo final – Para concluir – apresenta uma bem humorada encenação dos autores de uma suposta entrevista à Rádio Nacional da Dolmácia, país fictício criado por eles para ilustrar os exemplos das diversas técnicas de manipulação apresentadas no livro. Os autores explicam nessa entrevista que as técnicas de manipulação são eficazes somente em uma sociedade livre onde há liberdade real de escolha, e que esse deve ser o objetivo de uma verdadeira democracia.

Os autores dão aos leitores três conselhos importantes sobre como evitar ser manipulado. O primeiro é que o leitor deve aprender a voltar atrás em uma decisão. O segundo diz que o leitor deve estar atento para considerar duas decisões sucessivas como independentes,

ou seja, se ele precisa tomar uma nova decisão, esqueça o que já decidiu anteriormente. O terceiro conselho diz para o leitor não superestimar a sua liberdade, dando a ela o devido valor. É justamente esse “sentimento de liberdade” que nos torna tão vulneráveis às técnicas de manipulação. Nós devemos sempre levar em consideração os fatores ambientais como pressão familiar, necessidades pessoais e outras até chegarmos à situação de “liberdade de escolha”.

O livro proporciona uma leitura agradável cativando o leitor até a última página. Os autores procuram administrar o conteúdo com equilíbrio, evitando explicações demasiado acadêmicas e exemplificando situações práticas com profusão. As técnicas aqui explicadas são úteis para lidar tanto com as situações do cotidiano quanto para as enfrentadas pelo profissional de Inteligência.