



*comunicação
não autoritária
eBook*



Este e-book é um recorte do livro “Dar e Receber” do Adam Grantt, focado no capítulo “O poder da comunicação não autoritária”.

Fizemos uma releitura de 4 grandes elementos que reforçam e ampliam as perspectivas acerca do nosso diálogo do dia a dia.

Aproveite este momento para você, pegue uma bebida gostosa, limpe a mente de pensamentos com respirações mais longas e reflita sobre os conceitos de forma teórica e prática.





Daniel Pink argumenta que nosso sucesso depende muito da nossa capacidade de influenciar. Para convencer os outros a comprar produtos, usar serviços, aceitar nossas ideias e investir em nossos negócios, precisamos nos comunicar de maneira a persuadi-los e motivá-los. **Pesquisas sugerem que existem dois caminhos possíveis para exercer a influência: domínio ou prestígio.** Quando estabelecemos domínio exercemos influência, porque os outros nos consideram fortes, poderosos e competentes. Quando conquistamos prestígio também nos tornamos influentes, porque os outros nos respeitam e nos admiram.



Essas duas maneiras de influenciar se relacionam estreitamente com nosso estilo de reciprocidade:

Tomadores - *aqueles gostam mais de receber do que de dar, fazendo a reciprocidade pender para seu lado* - são excelentes em estabelecer domínio. Esforçam-se para parecer superiores, esmeram-se na **comunicação autoritária**: levantam a voz para demonstrar autoridade, falam com energia. Ostentam segurança, transpiram confiança, promovem as próprias realizações e vendem convicção e orgulho. Dão o tom. E controlam a conversa, emitindo poderosos sinais verbais e não verbais.

Cuidado, se o público é cético, quanto mais tentamos dominá-lo, mais ele resiste. Mesmo com um público receptivo, **o domínio é um jogo de soma zero**: quanto maiores forem meu poder e minha autoridade, menores serão os seus. Ao depararem com alguém mais dominador, os tomadores correm o risco de perder a influência. No sentido oposto, **o prestígio não é um jogo de soma zero; não há limite para o poder e a admiração que podem inspirar. Isso significa que o valor do prestígio é mais duradouro, e vale a pena analisar como ele é conquistado.**



Desta forma o oposto do estilo de comunicação dos tomadores e a **comunicação não autoritária**. Estes comunicadores tendem a se expressar com menos assertividade, expondo dúvidas e demonstrando confiança na opinião alheia. Falam de maneira que sinaliza vulnerabilidade, revelando suas fraquezas e recorrendo a ressalvas, a concessões e a hesitações.

Vamos refletir sobre as suposições tradicionais sobre a importância da assertividade e da autoconfiança na influência. A **comunicação não autoritária** se revela surpreendentemente eficaz no desenvolvimento do prestígio. Mergulharemos em quatro áreas da influência: apresentações, vendas, persuasão e negociação.



apresentações

O VALOR DA VULNERABILIDADE



Em geral, os tomadores receiam que demonstrações de fraqueza comprometam o domínio e a autoridade. Os doadores - *aqueles fazem a reciprocidade pender na direção dos outros, preferindo dar mais do que receber* – se sentem muito mais à vontade transmitindo vulnerabilidade: como estão interessados em ajudar os outros, não em demonstrar poder, não têm medo de expor falhas na blindagem. **As se mostrarem vulneráveis, os doadores efetivamente conquistam prestígio.**

Um ponto importante: expressar vulnerabilidade só é eficaz se o público receber sinais inequívocos da competência do expositor.

CASE

Adam Grant, aos 26 anos, foi dar uma palestra para 23 coronéis da Força Aérea dos EUA. Eram ex-pilotos de caça, com média superior a 3.500 horas de voo e 300 horas de combate. Um deles responsável por mais de 53 mil militares e um orçamento superior a U\$300 milhões. Eles tinham em torno de 40 e 50 anos, o dobro da idade de Adam, passaram grande parte da carreira em uma organização que valorizava a antiguidade. Embora Adam tivesse conhecimentos relevantes e um doutorado, aquela não era de modo alguma a praia dele.



No fim, os coronéis preencheram a avaliação e reação:

“O instrutor tinha muito conhecimento, mas ainda carecia de experiência (...). Não captou plenamente as necessidades do público. O material era muito acadêmico (...). Ganhei muito pouco com o curso. Acho que a experiência foi muito útil para o instrutor.”

Como estava preocupado com a credibilidade ele começou sua apresentação adotando uma forma de **comunicação autoritária**: falou com confiança sobre suas credenciais. Mas não era assim que abria habitualmente suas aulas. Como tinha outra sessão decidiu experimentar uma abertura diferente – **um estilo menos autoritário**, com uma observação autodepreciativa: *“sei que muitos de vocês estão pensando neste exato momento: ‘O que será que posso aprender com um professor de 12 anos?’”*

Depois de um segundo de silêncio, a sala irrompeu em gargalhadas e a mesma palestra prosseguiu. No final, porém, os feedbacks foram:

“Adam obviamente conhece o assunto, o que se traduz em paixão e interesse. Isso lhe permitiu ser muito eficaz. Uma palavra: EXCELENTE!”



vendas

CONEXÃO PELAS PERGUNTAS GENUÍNAS



Expressar vulnerabilidade sem comprometer a competência pode aumentar o prestígio, mas é apenas o ponto de partida para os doadores exercerem influência. Para fazermos isso de forma eficaz, precisamos converter o respeito que inspiramos em motivos para que o público mude suas atitudes e comportamentos.

Uma boa técnica é fazer perguntas, afinal elas abrem a porta para que o interlocutor experimente o que o psicólogo James Pennebaker denomina “alegria de falar”. Quanto mais você fala, mais gosta do grupo que está interagindo. Além disso, estudos mostraram que apesar de contraditório, quanto *mais* uma pessoa fala, *mais ela acha que aprendeu sobre o grupo*.

Os doadores, em virtude do interesse em conhecer as pessoas, fazem perguntas capazes de proporcionar essa alegria de fala. E, quando deixam as pessoas falarem conseguem ouvir e compreender as necessidades e aquilo que cada pessoa mais valoriza, por isso interagem de forma a gerar valor percebido pelo outro. **Fazer perguntas é uma forma de comunicação não autoritária que os doadores adotam com naturalidade e os fazem ter muito mais sucesso na influência.**



CASE

“Só de curiosidade, você pretende votar nas próximas eleições presidenciais?” questionamento feito em uma cidade onde o ato de votar é facultativo

Ao fazer essa pergunta, as chances de que a pessoa indagada vote de fato aumenta em 41%.

Na vida cotidiana somos bombardeados por anunciantes, vendedores, arrecadadores de fundos e políticos que tentam nos convencer a comprar seus produtos, serviços e apoiar suas causas. **Quando ouvimos mensagens autoritárias incisivas, ficamos desconfiados.** Em alguns casos receamos ser ludibriados ou manipulados por algum tomador. Em outras situações, apenas queremos preservar nossa liberdade de escolha, não permitindo que ninguém influencie nossas decisões. Portanto, se alguém disse para votar nas próximas eleições, talvez você resista. **Mas se for perguntado se pretende votar, você não terá a impressão de que está sendo influenciado.** Não passa de uma pergunta inocente e, em vez de resistir à intromissão, você reflete sobre a indagação. “Bom, eu me preocupo em ser um bom cidadão e quero apoiar meu candidato.” Conforme explica Aronson, **você foi convencido por alguém de quem já gosta e em quem confia.**
Você mesmo.



persuasão

TÉCNICA DA FALA HESITANTE



Alison Fragale, professora da Universidade da Carolina do Norte, é especialista na forma de **comunicação não autoritária**. Ela acha que os estilos de discurso indicam quem é doador e quem é tomador. Os tomadores tendem a usar discursos de poder: são assertivos e diretos. **Os doadores preferem recorrer a discursos menos incisivos, falando com marcadores de experimentação**, como:

- **Hesitação:** “bem”, “sabe”, “hum”, “hein”;
- **Proteção:** “talvez”, “provavelmente”, “acho”, “tipo”;
- **Ressalva:** “Pode ser uma má ideia, mas...”
- **Perguntas ao final das frases:** “Interessante, não é?”, “Boa ideia, certo?”;
- **Ênfase:** “realmente”, “muito”, “bastante”.

Quando uma pessoa precisa trabalhar com as outras em um estreito relacionamento, como em equipes ou na prestação de serviços, **o discurso não autoritário é de fato muito mais influente que o discurso de poder**. **Ao usarem o discurso não autoritário, os doadores demonstram que consideram o interesse dos outros envolvidos**. A argumentação dominadora convence as pessoas de que os tomadores são poderosos, mas inibe a troca de informações e tolhe a apresentação de boas ideias pelos participantes.



CASE

Imagine que seu avião acabou de fazer um pouso forçado. Você e seu colega James precisam classificar juntos 12 itens, inclusive uma lanterna e um mapa, por ordem de importância para a sobrevivência. Você apresenta sua proposta e James discorda. Para você, a lanterna não é importante, mas ele a considera essencial e se manifesta: *“A lanterna deve ser classificada entre os primeiros itens. É o único dispositivo de sinalização noturna confiável: além disso, o refletor e as lentes podem ser usados para fazer fogo, que é outra maneira de sinalizar nossa posição. Coloque a lanterna nas primeiras posições.”*

James fala como um tomador, você estaria disposto a ouvi-lo? A maioria das pessoas, não está. **Você deve colaborar, mas não quer que lhe digam o que fazer; portanto, resiste ao autoritarismo de James.** Veja uma outra abordagem: *“Será que a lanterna não deveria ficar mais acima na lista? Ela pode ser um dispositivo de sinalização noturna muito útil. Além disso, talvez, o refletor e as lentes sirvam para fazer fogo, que seria outro meio de sinalizar nossa posição, não concorda?”*

Nos estudos os participantes se mostraram muito mais receptivos à segunda versão. **A fala de maneira experimental, mostra disposição para concordar com você, ou ao menos a considerar suas opiniões.**



negociação

**PEDINDO
ORIENTAÇÃO**



Em negociações, os tomadores se esforçam para assumir uma posição dominante. Os compensadores – *aqueles que se empenham em preservar o equilíbrio entre dar e receber* – são mais propensos a ver as negociações como oportunidades para toma lá da cá. E os doadores pedem orientação. Novas pesquisas mostram que esta é uma estratégia surpreendentemente eficaz para exercer influência quando não se tem autoridade.

Pedir orientação é uma forma de **comunicação não autoritária que combina demonstrar vulnerabilidade, fazer perguntas e falar com indeciso**. Ao agirmos assim, levantamos questões que transmitem incerteza e nos tornam vulneráveis. Em vez de demonstrar, cheios de confiança, que temos todas as respostas, admitimos que os interlocutores talvez conheçam melhor certo tema.

De acordo com Katie Liljenquist, **pedir orientação gera quatro benefícios: aprendizado, transferência de perspectiva, comprometimento e enaltecimento. É uma maneira sutil de convidar alguém a se comprometer conosco**. Ao pedir orientação a uma pessoa, também a prestigiamos, mostrando-lhe que admiramos suas ideias e sua inteligência. Há um ponto: **o pedido de orientação só funciona se for verdadeiro, depende do outro julgar o pedido sincero e autêntico**.



CASE

Em um experimente a pesquisadora Katie Liljenquist promoveu negociações fictícias referentes à possível venda de um imóvel comercial.

Quando os vendedores se concentravam no objetivo de conseguir o preço mais alto possível, só 8% deles chegavam a acordos bem-sucedidos. Quando os vendedores pediam a opinião dos compradores sobre como realizar melhor seus objetivos, 42% alcançaram os resultados almejados.

Esse tipo de atitude estimula maior cooperação e mais troca de informações, transformando uma negociação que poderia ser conflituosa em uma transação favorável a ambas as partes.





A comunicação não autoritária é a linguagem natural de muitos doadores e um dos principais motores a impulsioná-los rumo ao sucesso.

Demonstrar vulnerabilidade, fazer perguntas, falar com indecisão e pedir orientação certamente abrem portas para exercer influência, **mas a maneira como direcionamos essa influência reverbera ao longo de toda a nossa vida profissional.**




Estas reflexões e dicas são úteis para todas as relações interpessoais que estabelecemos na nossa jornada, inclusive em nossa carreira.

Veja mais em:

LIVROS

- Cialdini, Robert. (2021). As Armas da Persuasão 2.0. Hapercollins Brasil.
- Gladwell, Malcom. (2019). Falando com Estranhos. Sextante.
- Grant, Adam. (2014). Dar e Receber, uma abordagem revolucionária sobre sucesso, generosidade e influência. Sextante.

ARTIGOS

- Mioto, Izabela. (2021). Como cultivar a Materializar Intenções 
- Rodrigo, Tiago. (2021). OKR: Movendo Pessoas na Direção Certa 
- Rodrigo, Tiago. (2021). Nossa Voz Interior: O 8ª Hábito de Stephen Covey 

“Quando tratamos uma pessoa como ela é,
nós a tornamos pior do que já é; quando a
tratamos como se já fosse o que poderia ser,
nós a transformamos no que deveria ser.”

Johann Wolfgang von Goethe



Marília Camargo

Apaixonada por Gente & Desafios

marilia@arquiteturarh.com.br

(11) 960837300