

HEIDI GRANT

Re  
for  
ços

Como  
*Fazer as Pessoas*  
Ajudarem *Você*



ALTA BOOKS  
GRUPO EDITORIAL  
Rio de Janeiro, 2023

# Sumário

## **Parte Um: Pedir Ajuda É Horrível**

- |   |    |
|---|----|
| 1. Nós Nos Sentimos Mal                               | 3  |
| 2. Acreditamos que os Outros Dirão Não                | 19 |
| 3. Achamos que Pedir Ajuda Nos Torna Menos Agradáveis | 35 |

## **Parte Dois: Como Pedir Mesmo Assim**

- |   |    |
|---|----|
| 4. O Paradoxo Inerente aos Pedidos de Ajuda           | 53 |
| 5. Os Quatro Passos para Obter a Ajuda de que Precisa | 73 |
| 6. Não Piore as Coisas                                | 91 |

## **Parte Três: Criando uma Cultura de Ajuda**

- |                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 7. O Reforço em Grupo               | 111 |
| 8. O Reforço Positivo de Identidade | 131 |
| 9. O Reforço da Eficácia            | 149 |

*Referências Bibliográficas* 165

*Índice* 175

*Parte Um*

# Pedir Ajuda É Horrível

AMOSTRA

## Capítulo 1

# Nós Nos Sentimos Mal

*Levante a mão se você já pediu ajuda no trabalho ou em casa.*

*Levante a mão se você já se sentiu envergonhado ou idiota ao fazer isso.*

*Acredito que posso afirmar que a maioria de nós está balançando os braços freneticamente.*

— Alina Tugend, “Why Is Asking for Help So Difficult?”, *New York Times*, 7 de julho de 2007.

*Eu realmente senti como se fosse morrer.*

— Psicólogo Stanley Milgram, sobre pedir um assento a um passageiro do metrô.

**V**anessa Bohns é professora de comportamento organizacional na Universidade Cornell e com Frank Flynn, seu frequente colaborador em Stanford, passou anos estudando como as pessoas pedem ajuda — ou, mais especificamente, por que elas relutam tanto em fazê-lo.

Seus estudos geralmente envolvem dizer aos participantes que eles terão que abordar estranhos e pedir um favor. Esses favores

costumam ser inócuos: preencher uma pesquisa curta, guiá-los até um prédio específico do campus, emprestar o celular por um momento. Ninguém está pedindo grandes somas de dinheiro, meio litro de sangue ou o filho primogênito. Mesmo assim, tal como Bohns descreve: “Assim que dizemos a todos os participantes desses estudos [o que eles têm que fazer], a sensação de medo, ansiedade e pavor é palpável. O ambiente inteiro muda. É como se fosse a pior coisa que poderíamos pedir a essas pessoas.”<sup>1</sup>

Você pode achar que participar de um dos experimentos de Bohns seja horrível, mas eles nem se comparam aos “estudos do metrô” dos anos 1970 de Stanley Milgram. (Talvez se lembre dele como o psicólogo controverso cujos estudos mais famosos — exigindo que participantes aplicassem o que acreditavam ser choques potencialmente fatais em outras pessoas — alteraram para sempre nossa compreensão sobre obediência à autoridade. Ao que parece, não era agradável participar de *nenhum* dos experimentos de Milgram.)

Um dia, depois de ouvir a mãe idosa reclamar que ninguém no metrô lhe oferecera o assento, Milgram se perguntou o que aconteceria se alguém simplesmente *pedisse* que um passageiro cedesse o assento. Então ele recrutou seus alunos de pós-graduação para descobrir. Pediu que embarcassem em vagões lotados na cidade de Nova York e pedissem a indivíduos aleatórios que cedessem seus assentos. A boa notícia: 68% das pessoas abriram mão dos assentos de boa vontade quando solicitadas. A má notícia: conduzir esse estudo foi — até hoje — uma das piores e mais traumáticas experiências que seus alunos passaram em toda a vida. Uma aluna, Kathryn Krogh, psicóloga clínica, lembra-se

de sentir náusea na primeira vez em que abordou um passageiro. Outro aluno (e meu antigo professor), Maury Silver, só conseguiu fazer o pedido uma vez: “Comecei a pedir pelo assento do homem. Infelizmente, fiquei tão pálido e fraco que ele se levantou rapidamente e me colocou no banco.”<sup>2</sup>

Milgram, um tanto cético quanto ao motivo de tanto alvoroço, decidiu tentar pedir ele mesmo um assento no metrô. Ficou em choque com o próprio desconforto; precisou de várias tentativas apenas para pronunciar as palavras, de tão paralisado que estava de medo. “Ao pedir o assento do homem, me senti aflito pela necessidade de me comportar de maneira que justificasse o pedido”, disse. “Afundi a cabeça entre os joelhos e pude sentir meu rosto empalidecer. Não estava encenando. Eu realmente senti como se fosse morrer.”<sup>3</sup>

Embora a ideia de pedir até mesmo uma pequena ajuda deixe a maioria de nós terrivelmente desconfortável, a verdade sobre o trabalho moderno é que dependemos, mais do que nunca, da cooperação e do apoio de outras pessoas. Ninguém é bem-sucedido sozinho, esteja você em uma posição de nível básico ou seja um dos chefões. Equipes multifuncionais, técnicas ágeis de gerenciamento de projetos e estruturas organizacionais matriciais ou que minimizam a hierarquia significam que estamos todos colaborando mais e tendo que sofrer a agonia de pedir ajuda regularmente. E não estou falando apenas sobre obter ajuda de seus colegas e pares; se você é um líder, também precisa descobrir como provocar e coordenar um comportamento prestativo e solidário das pessoas que está liderando. Indiscutivelmente, é isso o que gestão *significa*.

No entanto, nossa relutância em pedir ajuda significa que frequentemente não obtemos o apoio ou os recursos de que precisamos. Para piorar, nossa intuição sobre o que pode tornar os outros mais propensos a nos ajudar está, muitas vezes, completamente errada; nossas maneiras tímidas e desajeitadas de pedir ajuda costumam tornar as pessoas *menos* propensas a querer nos auxiliar. Odiamos criar inconvenientes para as pessoas e, inadvertidamente, fazemos com que elas se sintam compelidas a agir de determinada maneira.

Há um paradoxo inerente em *pedir* a ajuda de alguém: enquanto a ajuda dada de maneira livre e entusiástica faz com que a pessoa que ajuda se sinta bem, pesquisadores descobriram que os benefícios emocionais de ajudar os outros desaparecem quando os indivíduos se sentem controlados — quando são *instruídos* a ajudar, quando acreditam que *devem* ajudar ou quando sentem que simplesmente *não têm escolha* a não ser ajudar.<sup>4</sup>

Em outras palavras, um sentido de arbítrio pessoal — de que você está ajudando porque *quer* — é essencial para colher os benefícios psicológicos por oferecer apoio. Quando o indivíduo genuinamente não deseja ajudar, ele não tem nada a ganhar, exceto acabar com aquilo o mais rápido e com o mínimo esforço possível. E esse simples fato — mais do que qualquer outro — é o motivo pelo qual quis escrever este livro.

Nenhum de nós consegue viver sozinho. Todos precisamos de pessoas para nos apoiar, nos fazer favores, suprir nossas ausências e nos defender. E a probabilidade de as pessoas nos ajudarem é muito mais alta do que imaginamos. Mas, em muitos casos,

pedimos ajuda de uma forma que faz as pessoas se sentirem controladas, em vez de dar a elas o que realmente precisam para *quererem* nos ajudar — e tornar a ajuda gratificante.

Por que as pessoas que nos ajudam não deveriam se sentir melhores consigo mesmas e com o mundo? Na minha opinião, devemos isso a elas. Se vamos pedir a alguém que use seu tempo e esforço preciosos por nós, o mínimo a fazer é garantir que nos ajudar o deixe em uma situação melhor, não pior.

Mas saber como fazer as pessoas *quererem* nos oferecer o melhor de si — e garantir que elas se beneficiem o máximo possível por nos ajudar — não é uma habilidade com o qual nascemos. Como verá nos próximos capítulos, compelir outras pessoas a agirem com entusiasmo para fazer o que você precisa, em resposta ao seu pedido, exige que você crie o ambiente certo e elabore o pedido de forma que elas fiquem felizes em ajudar.

Escolhi nomear este livro de *Reforços* porque há dois sentidos para a palavra “reforço”, e cada um capta algo muito importante sobre a busca por apoio.

Um reforço é geralmente definido como a ação ou o processo de *fortalecimento*. Mas uma rápida busca no Google oferece estas duas subdefinições mais específicas:

1. Tropas extras enviadas para aumentar a força de um exército ou força similar.
2. O processo de estimular ou estabelecer uma crença ou um padrão de comportamento, especialmente por encorajamento ou recompensa.

A ideia de “tropas extras” necessárias para realizar tarefas é realmente a necessidade básica para a qual desenvolvi este livro. Atingir seu potencial máximo — profissional ou pessoal — exige que você entenda como recrutar reforços quando precisar deles. Para muitos de nós, “quando precisar deles” significa, literalmente, todos os dias.

A segunda acepção — de reforço como o estabelecimento de um “padrão de comportamento” — é o sentido mais técnico em que os psicólogos tendem a usar o termo. B. F. Skinner reconhecidamente chamou o uso de reforços para tornar comportamentos particulares mais prováveis de *condicionamento operante*. E embora os seres humanos não reajam exatamente da mesma maneira que os ratos e os pombos estudados por Skinner em laboratório, o princípio geral do condicionamento operante — de que certas consequências ou recompensas podem nos tornar mais propensos a querer nos engajar em um determinado comportamento, como ajudar outra pessoa necessitada — é o mesmo.

Este livro está organizado em três partes principais. A Parte Um é um mergulho profundo no motivo pelo qual geralmente odiamos pedir ajuda. Este é o primeiro e maior obstáculo para buscar ajuda: superar o pavor quase universal de realmente ir atrás dela. Você aprenderá o motivo pelo qual o nosso medo é tão equivocado, especificamente, quando e por que subestimamos a probabilidade de obter o apoio de que precisamos. Também aprenderá por que é inútil sentar e esperar que as pessoas *se ofereçam* para ajudar você.

Na Parte Dois, explico as maneiras corretas de pedir ajuda, apresentando técnicas que você pode usar não apenas para aumentar as chances de as pessoas quererem ajudá-lo, mas também para permitir que elas se sintam genuinamente bem ao fazê-lo. Abordaremos os tipos de informações básicas que as pessoas precisam de você para que possam fornecer assistência de alta qualidade. Você aprenderá a diferença vital entre *ajuda controlada* (quando as pessoas sentem, por diferentes razões, que não têm escolha a não ser ajudar) e *ajuda autônoma* (quando a assistência parece autêntica e espontânea para quem a oferece), e como a felicidade e o bem-estar de quem ajuda são afetados em cada tipo.

Na Parte Três, vamos nos aprofundar no motivo pelo qual os reforços (as pessoas) precisam de reforços (os motivadores). Você verá como criar uma ideia de “nós” — ao oferecer às pessoas uma maneira de se sentirem bem consigo mesmas e lhes proporcionar os meios para ver sua ajuda “funcionar” — fornece uma forma essencial de reforço para uma ajuda de alta qualidade. Se eu fosse do Vale do Silício em vez de uma psicóloga social de Nova York, diria que esta seção do livro é sobre como obter ajuda em escala — como reforçar o comportamento útil que você deseja ver mais, para que as pessoas ao seu redor se tornem mais prestativas sem serem solicitadas.

A dura verdade é que, se você não está recebendo o apoio de que precisa das pessoas em sua vida, geralmente é mais culpa sua do que imagina. Isso pode parecer cruel, mas todos achamos que nossas necessidades e motivações são mais óbvias do que de fato são, e que o que pretendíamos dizer corresponde perfeitamente ao que dissemos. Os psicólogos chamam isso de “ilusão da trans-

parência”, e ela é apenas isto: uma miragem. Você provavelmente não está cercado por preguiçosos inúteis — apenas pessoas que não têm ideia de que você precisa de ajuda ou de que tipo de ajuda precisa. A boa notícia? Podemos resolver esse problema facilmente. Munidos de um pouco de conhecimento, há esperança para que cada um de nós obtenha o apoio de que tanto precisa.

Em um trecho agora famoso de uma entrevista de quatro horas de duração para o *Archive of American Television*, o amado criador de programação infantil Fred Rogers ofereceu conselhos sobre como ajudar as crianças a entender e lidar com as coisas terríveis que às vezes acontecem no mundo: “Quando eu era menino e via coisas assustadoras no noticiário, minha mãe me dizia: ‘Procure os ajudantes. Você sempre vai achar pessoas que estão ajudando... Se procurar os ajudantes, vai saber que há esperança.’”

Um belo sentimento que captura uma verdade ainda mais bonita — os seres humanos são, muito mais do que parece, programados para querer ajudar e apoiar uns aos outros. E suas vidas são imensuravelmente enriquecidas ao fazê-lo.

## Seu Cérebro, em Dor Profunda

Muitas vezes, as pessoas se esforçam ao máximo para evitar ter que pedir um favor ou ajuda de qualquer tipo, mesmo quando sua necessidade é genuína. Meu pai pertencia a uma aparentemente incontável legião de homens que prefere dirigir por um pântano

infestado de jacarés do que pedir instruções para encontrar a estrada, o que tornava um risco estar no carro com ele nos dias em que os telefones não tinham Google Maps. (Ele invariavelmente alegava que não havia errado o caminho, mas que “sempre quis saber o que tinha ali”).)

Para entender por que pedir ajuda pode ser tão doloroso, é útil dar uma olhada em como os cérebros humanos funcionam. Você deve conhecer frases como “ele partiu meu coração” e “dor da rejeição”. Pode ter sentido que a crítica de alguém foi como “um soco no estômago”. Um dos insights mais interessantes que surgiram no campo ainda relativamente novo da neurociência social é que nosso cérebro processa a dor social — desconforto decorrente de nossas interações com outros — da mesma forma que processa a dor física de uma câibra muscular ou de um dedo machucado. Em outras palavras, há mais verdade nessas figuras de linguagem do que você jamais imaginou.

Estudos da neurocientista social Naomi Eisenberger, da UCLA, mostraram que as experiências tanto da dor social quanto física envolvem uma área do cérebro chamada córtex cingulado anterior dorsal, ou dACC na sigla em inglês, que possui maior densidade de receptores opioides — responsáveis por sinalizar dor e recompensa — do que qualquer outra região do cérebro. Ser rejeitado ou tratado injustamente ativa o dACC do mesmo modo que uma dor de cabeça. Eisenberger e seu colaborador Nathan DeWall foram capazes de mostrar que tomar mil miligramas de Tylenol todo dia durante três semanas resultou em uma experiência de dor *social* significativamente menor em comparação a um grupo de controle que tomou um placebo. Tomar um analgésico

tornou os participantes menos sensíveis às experiências cotidianas de rejeição. E, é claro, você ainda pode tratar sua dor de cabeça e sua ressaca ao mesmo tempo. (Por que ninguém está comercializando ibuprofeno para esse fim, não consigo imaginar.)

Mas por que o cérebro humano processaria um término de relacionamento do mesmo modo que faria com um braço quebrado? É porque a dor — física e social — é um sinal importante em nossa busca pela sobrevivência. Ela nos alerta de que algo está errado, que ferimos nossos corpos ou nossas conexões com outras pessoas, ambos os quais têm sido, durante a maior parte da história da humanidade, literalmente essenciais para a sobrevivência. Como outro neurocientista social da UCLA, Matt Lieberman (marido de Eisenberger e seu frequente colaborador), escreve em seu fascinante livro *Social*, “amor e pertencimento podem parecer uma mera conveniência sem a qual podemos viver, mas nossa biologia é construída para ansiar por conexão, pois ela está ligada às nossas necessidades de sobrevivência mais básicas”.<sup>5</sup>

Os bebês humanos nascem muito mais indefesos e dependentes do que a prole de outras espécies de mamíferos. E os humanos adultos, em toda a sua esperteza, não são criaturas fisicamente formidáveis em comparação a nossos primos primatas. Sempre tivemos a necessidade de nos unir e cooperar com outros humanos para prosperar no mundo; sentir a dor social é o jeito do cérebro avisar que você pode estar prestes a ser expulso do bando.

David Rock, diretor do Instituto NeuroLeadership, passou anos pesquisando e escrevendo sobre os tipos específicos de

ameaças sociais que podem criar uma resposta de dor — e todas as consequências infelizes que a acompanham, como menor memória de trabalho e perda de foco — em nossas interações cotidianas com os outros.<sup>6</sup> Ele dividiu a pesquisa em cinco categorias principais.

## ***Dor por Ameaças ao Status***

*Status* refere-se ao seu valor ou senso de valor em relação aos outros. É uma medida de sua posição em um grupo — se aqueles ao seu redor o respeitam ou não. Sem que percebamos, nossos cérebros estão em constante comparação, nos avaliando em relação àqueles com quem trabalhamos e socializamos. (Pesquisas sugerem que as pessoas, com frequência, se dão recompensas de status ao se envolverem no que os psicólogos chamam de *comparação social descendente* — ao estrategicamente se comparar a alguém que está em pior situação, para que possam se sentir melhor em relação a si mesmas.) A sensação de que amigos ou colegas as desrespeitaram, contradisseram ou ignoraram cria uma forte ameaça ao status.

## ***Dor por Ameaças à Segurança***

Seres humanos têm um desejo forte e inato por previsões. Queremos saber o que está acontecendo ao nosso redor e, ainda mais importante, o que *vai* acontecer, para que estejamos preparados para enfrentar (ou fugir, se preciso). Algumas das maiores

fontes de estresse que as pessoas experimentam em suas vidas pessoais e profissionais giram em torno de incertezas interpessoais de um tipo ou de outro, tal como a incerteza de não saber se seu relacionamento com um parceiro romântico vai durar ou de se perguntar se ainda terá emprego após a empresa em que você trabalha passar por uma fusão.

## ***Dor por Ameaças à Autonomia***

Junto ao desejo por previsões, vem o desejo por *controle*. Evidentemente, não basta saber o que vai acontecer se você não puder lidar com isso de maneira eficaz. Psicólogos argumentam há tempos que a necessidade por *autonomia* — por um sentimento de escolha e pela capacidade de agir de acordo com essa escolha — é uma das necessidades básicas que caracterizam todos os seres humanos. Quando as pessoas se sentem fora de controle, podem não apenas sentir uma dor momentânea, mas — se o sentimento durar o suficiente — suportar períodos de depressão debilitante.

## ***Dor por Ameaças à Relação***

*Relação* se refere à sensação de pertencimento e conexão com outros, e é sem dúvida uma das fontes mais poderosas tanto de recompensas quanto de ameaças no cérebro. Psicólogos sociais há tempos estudam nossa sensibilidade a ameaças à relação, como