

O PODER DE DIZER NÃO

UMA NOVA CIÊNCIA SOBRE
COMO DIZER NÃO QUE O
COLOCARÁ NO CONTROLE
DE SUA VIDA

Dra. Vanessa Patrick



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2024

SUMÁRIO

Introdução 1

Parte 1. DIZER NÃO É UMA SUPER-HABILIDADE

- Capítulo 1. Por que Dizemos Sim Quando Queremos Dizer Não 11
- Capítulo 2. O Efeito Holofote 39
- Capítulo 3. A Arte (e a Ciência) da Recusa Empoderada 62

Parte 2. A A.R.T. DA RECUSA EMPODERADA: COMPETÊNCIAS PARA CRIAR SUA RECUSA EMPODERADA

- Capítulo 4. Olhando Internamente para Desenvolver a Autoconsciência 89
- Capítulo 5. Crie Regras, Não Decisões 113
- Capítulo 6. Entregando-se Inteiramente à Sua Própria Recusa Empoderada 136

Parte 3. OS ASPECTOS PRÁTICOS DA RECUSA EMPODERADA

- Capítulo 7. Administrando a Oposição de Solicitantes Difíceis 161

Capítulo 8. Saindo de Nossa Zona de Conforto	186
Capítulo 9. Explore Seu Potencial Inovador	207
Glossário de termos da recusa empoderada	228
Agradecimentos	231
Notas	235
Sobre a autora	260
Índice	261

AMOSTRA

PARTE 1



DIZER NÃO É UMA SUPER-HABILIDADE

AMOS REW

CAPÍTULO 1

Por que Dizemos Sim Quando Queremos Dizer Não

Ao abrir os olhos naquela manhã, ele não tinha como saber que se lembraria daquele dia por muitíssimo tempo. À medida que os raios de sol matinais penetravam a janela sem cortinas de seu alojamento, ele fechou os olhos e permitiu-se fantasiar que estava de volta à Inglaterra sem nenhuma atividade planejada para o dia além de ler o jornal enquanto tomava seu desjejum em uma sala de jantar aconchegante com painéis de madeira.

O sonoro toque do telefone o arremessou de volta à realidade. Lá estava ele, um policial de repartição em um posto remoto de Moulmein, na Baixa Birmânia. Uma mera peça nas poderosas engrenagens do Império Britânico. Alcançou o aparelho, imaginando o que poderia dar errado *desta vez*. A voz áspera do subinspetor de uma delegacia que ficava no outro lado da cidade lhe informou sobre um elefante que escapara e estava causando um alvoroço no mercado público.

Ele sabia que não era popular naquele lugar. Simbolizando um alvo concreto, os locais expressavam contra ele seus sentimentos antibritânico de maneiras sutis. Eles se regozijavam ao fazê-lo tropeçar durante uma partida de futebol ou ao passar por cima de seu pé com a roda da bicicleta em um mercado lotado. Ele entendia o ressentimento deles e tinha empatia com a situação complicada que enfrentavam. Secretamente, ele mesmo não se sentia tão a favor do Império, sobretudo depois que viu com os próprios olhos como os locais eram maltratados — tendo suas riquezas e dignidades expropriadas. Não conseguia suportar ver

a miséria na qual viviam e a pobreza que eram condenados a enfrentar. Muitas vezes, desejava que o Império fosse derrubado para que ele, George Orwell¹, pudesse voltar para casa.

Vestiu-se rapidamente, recordando com uma leve familiaridade que a palavra *musth* significava um estado insano— algo como o cio, para as fêmeas — no qual os elefantes macho podiam entrar quando seus hormônios ficavam à flor da pele. Então montou em um pônei e se dirigiu ao mercado público, onde encontrou um grande grupo de moradores locais que lhe disseram que o elefante havia desaparecido. Logo descobriu que o animal havia matado um homem e danificado uma casa. Ao saber disso, Orwell decidiu enviar um assistente para buscar o rifle de elefantes caso necessitasse se defender. Ele tinha certeza de que não o usaria, mas estando no comando da situação, precisava estar preparado. Assim que os locais avistaram o rifle, começaram a murmurar alto, dizendo que ele atiraria no elefante. Eles então o seguiram em bando enquanto ele liderava a peregrinação em busca do animal.

Por fim, o encontrou. Lá estava o elefante, solitário em um campo, rasgando calmamente punhados de grama com sua tromba, batendo-os em suas patas da frente para tirar a poeira e enfiando-os na boca. O *musth* parecia ter passado, uma vez que o elefante demonstrava serenidade. Na verdade, ao lembrar do comportamento do animal, Orwell o descreve de forma amável, dizendo que tinha “ares de uma avó elefanta preocupada”.

Mas lá estava ele segurando a arma sob os olhares atentos dos locais que observavam cada movimento seu com expectativa. Imobilizado diante de um tranquilo elefante e os murmúrios cada vez mais altos e impacientes da multidão, Orwell pressentiu que os locais queriam assistir ao espetáculo que tanto esperavam. Quando ele atiraria?

Será que deveria dizer sim a essa expectativa e dar aos locais o que queriam, ou dizer não e permitir que o *mahout* (título dado ao adestrador e cuidador de elefantes) local viesse e conduzisse o animal de volta para casa?

Ele temeu que qualquer hesitação ou incerteza de sua parte pudesse acabar de vez com a sua (já capenga) autoridade. Ele sabia que atirar em um elefante saudável não era uma coisa banal. Esses animais eram operários valiosos, e atirar na criatura seria como destruir um ativo precioso.

A tensão se acentuou. Era difícil pensar com lucidez sobre o que fazer tendo centenas de locais o observando ansiosamente. Ele ergueu o rifle e mirou, justificando-se para si mesmo como se aquela fosse a sua única opção. Em seu ensaio, escreveu: “um *sahib* precisa agir como um *sahib*; deve aparentar segurança como alguém que conhece sua própria mente e, por fim, deve agir de maneira definitiva. Percorrer todo aquele caminho, rifle na mão, com 2 mil pessoas marchando em meu calçado para então murchar minha determinação, sem ter feito nada... não, isso seria impossível.”

O barulho do primeiro tiro foi suprimido pelos gritos animados da multidão. Outros dois tiros seguiram rapidamente. Orwell havia sucumbido às demandas da multidão e disse sim quando queria ter dito não, pelo seu próprio bem e — como havia se autoconvencido — pelo bem do Império Britânico. Naquele momento, ele se sentiu esperançoso de que os locais finalmente lhe dariam uma trégua.

No entanto, anos após o incidente, ele recordou com derradeiro remorso que nem sua reputação, tampouco seu relacionamento com os locais, melhoraram durante o período que passou em Moulmei depois do ocorrido com o elefante. Os locais ainda o derrubavam “acidentalmente” durante as partidas de futebol no pátio lamacento do templo ou passavam “inadvertidamente” sobre seu pé com a roda da bicicleta no mercado lotado. Orwell traiu seus princípios e instintos ao dizer sim para a morte do elefante — e, ao fazer isso, optou por uma decisão terrivelmente errada que o atormentou pelo resto de sua vida.

Às vezes, Todos Nós Dizemos Sim Quando Queremos Dizer Não

O filósofo contemporâneo Michael E. Bratman observou que “não tomamos decisões sem conflitos”. Mesmo que nos dias atuais, mais de um século depois de George Orwell ter atirado no elefante na Birmânia colonial, as circunstâncias desta situação não se assemelhem em nada à nossa realidade e, portanto, não encararemos uma decisão como a que ele precisou tomar, há momentos em que nossas escolhas parecem ter o mesmo peso que aquela. Sim, os tempos mudaram, no entanto, a pressão

social que suportamos para responder às expectativas das outras pessoas pode nos deixar tão enrascados e em conflito quanto Orwell se sentiu.

Provavelmente, todos nós já dissemos sim para coisas que queríamos ter dito não e sucumbimos às expectativas dos outros apenas porque não sabíamos como recusar. Os psicólogos sociais denominam *influência social* o enorme poder que os outros exercem sobre nossas decisões. Ela molda nossa resposta a situações em que estamos sob pressão social ou quando nos sentimos analisados pelos outros. A evidência mais óbvia do poder da influência social é a nossa predisposição em nos conformarmos com o que outras pessoas querem de nós. Isso normalmente significa que quando nos sentimos sob pressão, concordaremos ou diremos sim até quando faria total sentido dizer não. No caso de Orwell, mesmo anos depois do incidente, quando se recordou do que tinha acontecido, sentiu a familiar sensação de embrulho no estômago acompanhada de um sentimento desconfortável de vergonha e reprovação pela atitude do seu eu mais jovem.

Para começar, vamos destrinchar as forças que nos pressionam a dizer sim mesmo quando queremos dizer não. Reconheceremos que, como somos criaturas sociais com necessidade de pertencimento, nossas decisões e escolhas não são isentas de conflitos. De fato, ser humano significa carregar um pesado fardo evolucionário que nos faz valorizar a cooperação e a conformidade coletivas em detrimento da realização e da vontade individual. Em outras palavras, negar envolve a desconfortável tarefa de recusar² uma demanda para priorizar a si mesmo e aos seus desejos. Essa simples resposta de três letras pode ser uma fonte de ansiedade e angústia. Você entra em conflito sobre o que dizer porque uma resposta errada pode colocar em risco os seus relacionamentos (*será que ainda gostarão de mim?*) e prejudicar a sua reputação (*o que pensarão de mim?*).

Pensamos em Termos de Coletividade

Os antropólogos descobriram que as sociedades humanas são fundadas sobre os pilares da confiança e cooperação. Em todas as culturas, os seres humanos naturalmente formaram grupos nos quais os indivíduos

colaboravam entre si em nome da sobrevivência. Faz sentido que nossos ancestrais vivessem em grupos, pois, grosso modo, existe uma enorme força na multidão. Era simplesmente mais fácil e seguro proteger a si mesmo dos animais perigosos, caçar e coletar alimentos, educar os filhos e criar animais domesticados se você vivesse com outros seres humanos que compartilhassem objetivos de segurança e sobrevivência equivalentes. Na verdade, em muitas sociedades atuais, a família extensa ainda existe em razão das conveniências permitidas pela estrutura familiar.

Independentemente do lugar onde as sociedades evoluíram ao redor do mundo, membros da mesma tribo desenvolveram normas sociais que governavam o comportamento cooperativo. As normas sociais de cooperação, bondade e gentileza continuam sustentando a sociedade moderna³. Logo cedo na vida, as crianças são ensinadas que, para serem vistas como membros valiosos da sociedade, elas precisam ser acolhedoras e prestativas para se darem bem com as outras pessoas. De modo a preparar os filhos para uma vida bem-sucedida, pais e professores ensinam lições importantes de bondade, cuidado, compaixão, consideração e preocupação com o próximo.

Não é novidade que a sociedade nos molda ao pertencimento. Fábulas e histórias de diversas culturas, tanto antigas quanto modernas, são usadas para contar histórias de grandes sacrifícios e das recompensas que recebem aqueles que abrem mão de seus próprios desejos pelo bem de outras pessoas. Da Bíblia ao *Ramayana*, das *Fábulas de Esopo* aos *Contos de fadas dos irmãos Grimm*, aprendemos que, às vezes, membros valiosos da sociedade realizam tarefas desagradáveis pelo bem maior de todos, e isso concede a eles recompensas imensuráveis.

Uma de minhas histórias favoritas e pertinente ao assunto de dizer não foi narrada por Nelson Mandela em sua autobiografia *Longa caminhada até a liberdade*. Mandela escreve: “Ao passo que meu pai me contava histórias das batalhas históricas e dos heroicos guerreiros Xhosa, minha mãe nos encantava com as lendas e as fábulas Xhosa transmitidas de geração em geração. Esses contos estimularam minha imaginação de criança e geralmente continham alguma lição de moral. Lembro-me de uma história que minha mãe nos contou sobre um viajante que foi abordado por uma idosa que tinha cataratas terríveis em seus olhos. A

mulher pediu ajuda ao viajante, e ele desviou os olhos. Depois, outro homem chegou e foi abordado pela idosa. Ela lhe pediu para limpar seus olhos, e muito embora ele considerasse a tarefa desagradável, atendeu ao pedido. Milagrosamente, as escamas caíram dos olhos da senhora e ela se tornou jovem e bonita. O homem casou-se com ela e se tornou rico e próspero. É uma história simples, mas sua mensagem é duradoura: a virtude e a generosidade serão recompensadas de maneiras insondáveis.”

Contar histórias é uma arte antiga que inspira, informa e entretém. Embora as variações dessa narrativa existam em inúmeras culturas, a história específica que Mandela reconta nos deixa com a impressão de que o primeiro viajante que disse não ao desviar os olhos tornou-se um perdedor. Ele perdeu uma boa ventura, uma linda esposa e uma vida feliz. O segundo viajante, por outro lado, foi agraciado com todas essas dádivas ao cumprir com o que parecia ser uma tarefa desagradável.

Os pesquisadores descobriram que a necessidade de pertencimento é uma motivação humana fundamental⁴. Tal necessidade geralmente nos faz tomar decisões pensando nas outras pessoas, e não em nós mesmos. O psicólogo Mark Leary e seus colegas criaram uma escala de necessidade de pertencimento que mede até onde uma pessoa estaria disposta a chegar para se sentir incluída.⁵ Quando as pessoas têm uma grande necessidade de pertencimento, elas ficam mais centradas nos outros. Têm mais chances de colocar suas próprias necessidades de lado e se conformar com o que os outros querem. Têm mais chances de levar o sentimento dos outros em consideração, pois estão preocupadas com a decepção, a frustração e a inconveniência que suas decisões podem causar em terceiros. Elas podem tomar atitudes para evitar a rejeição e a avaliação negativa por parte de membros de seu grupo.

Este provérbio Māori capta lindamente essa ideia sobre o que significa ser humano e pensar “em termos de coletividade”:

He aha te mea nui o te ao

Qual é a coisa mais importante no mundo?

He tangata, he tangata, he tangata

São as pessoas, são as pessoas, são as pessoas

“Não”: O Destruidor da Harmonia

É possível imaginar que dizer não às coisas que não queremos fazer, ou que achamos que não deveríamos fazer, é algo fácil. Afinal, parece lógico que, sabendo que não queremos aquilo, deveríamos conseguir dizer “Sinto muito, não estou interessado”, ou “Não, obrigado”, ou simplesmente “Não é minha praia”. No entanto, para a maioria das pessoas, dizer não é incômodo e difícil, principalmente porque há momentos em que isso envolve ter que deixar de lado as expectativas dos outros ou rejeitar o que eles querem ou desejam.

Mas por que é tão doloroso dizer não? Porque essa é uma resposta socialmente desprezada. Vamos destrinchar essa ideia, uma vez que ela constitui a premissa central de por que dizemos sim quando queremos dizer não. Pense na última vez que alguém lhe fez um pedido, convidou-o a algum lugar, ofereceu-lhe algo ou deu uma sugestão. É bem provável que eles tenham feito isso sem questionar sua concordância e cooperação. Tal expectativa não é irracional, dado que há uma norma social bastante robusta sugerindo que deveríamos ajustar nossos planos aos dos outros quando somos solicitados.⁶ Normalmente, isso significa concordar até com os pedidos mais banais. Programados para ajudar e condicionados para sermos cooperativos, estamos psicologicamente disponíveis para dizer sim mesmo quando queremos dizer não. Reconhecemos intuitivamente que dizer não envolve a violação de uma norma social e pode resultar em consequências sérias, tanto em termos de emoções e ações negativas que partem dos outros quanto nos sentimentos ruins que cultivamos sobre nós mesmos⁷. Pesquisas descobriram que rejeitar alguém causa ansiedade⁸ e que a pessoa que rejeitou acaba se sentindo esgotada e sem energia⁹. Há momentos em que dizer não pode machucar tanto ou até mais do que receber uma negativa.

Embora dizer sim seja algo socialmente aceito, dizer não é quase sempre um balde de água fria. Inclusive, o ato de recusar alguém ao dizer não foi descrito por um linguista-pesquisador como uma “*face-threatening act* [um conceito da pragmática, em uma possível tradução, ação que ameaça nossa autoimagem] que tende a romper com a harmonia nos relacionamentos.”¹⁰ *Goste você ou não*, somos motivados a manter relações duradouras e positivas com outros seres humanos. Colocamos

muito empenho em manter os laços sociais e temos resistência aos seus rompimentos. Sentimo-nos ansiosos só de pensar em perder um relacionamento importante e angustiados se causamos mal a outra pessoa. *É esse instinto humano básico que, diante de alguma demanda, nos faz dizer sim com mais naturalidade do que dizer não.*

Se formos honestos com nós mesmos, perceberemos que comparados com os nossos não, nossos sim são ditos com uma rapidez e frequência maior do que gostaríamos. O linguista Nick Enfield descobriu que nas conversas cotidianas isso acontece de maneira literal: não importa o idioma que esteja sendo usado, um “não” a um pedido será dita mais lentamente do que um “sim”.¹¹ A maioria de nós conseguirá se lembrar de pelo menos um pedido que nos fizeram mês passado ao qual não sabíamos como contornar, e de pelo menos uma coisa em nosso calendário hoje que desejaríamos não ter que fazer.

A Sociedade Favorece Aquele que Demanda

A noção de concordância é um traço tão inerente à humanidade que existe uma subárea inteira da psicologia social dedicada aos estudos sobre a “influência” — quando e de que forma alguém consegue fazer com que outra pessoa realize a sua vontade. Muito embora os seres humanos estejam programados para a cooperação, a ironia é que você ganhará status social, poder e uma posição mais vantajosa na hierarquia da sociedade caso consiga que os outros façam aquilo que você deseja.¹²

Como consequência, os pesquisadores passaram décadas procurando compreender a efetividade dos diferentes fatores relativos a persuasão, como o poder ou status daquele que faz o pedido em relação a quem o recebe (seu chefe, por exemplo) ou normas de reciprocidade (devolver um favor) que produzem a concordância automática: uma predisposição para dizer sim sem pensar duas vezes.¹³ Inúmeros livros foram escritos sobre táticas de persuasão que induzem os outros a fazerem o que você quer, todos eles tendo como premissa básica a noção de que conquistar a concordância dos outros é um sinal distinto de sucesso. Através de expressões simpáticas como “pé na porta” e “porta na cara”, o autor best-seller Robert Cialdini popularizou as táticas de influência,

que nada mais são do que ferramentas para fazer com que as pessoas atendam à sua vontade.

Contudo, o fato é que você não precisa se esforçar muito para que as pessoas concordem em atender ao seu pedido, como descobriu a psicóloga social Vanessa Bohns, de Cornell, que investiga a resposta das pessoas às demandas cotidianas. Uma lição fundamental de seu trabalho é que as pessoas devem pedir aquilo que desejam, mesmo que até elas achem o pedido ultrajante, isso porque, muito provavelmente, a pessoa solicitada concordará. Nos estudos de sua pesquisa, ela orientou aos participantes que pedissem a estranhos para fazerem coisas que eram pessoalmente intrusivas (Posso usar seu celular?), demoradas (Você pode preencher um questionário?) e, às vezes, simplesmente erradas (Você defecaria neste livro da biblioteca?). Em todos os casos, ela descobriu que a maior parte das pessoas concordaria.

Uma interpretação diferente dos insights de Bohns, mas sob uma perspectiva de experiência real, vem do empreendedor e palestrante Jia Jang, que depois de uma onda de decepções arrasadora, decidiu superar seu medo de rejeição buscando, por cem dias, a própria rejeição. Em seu livro, *Sem medo da rejeição*, Jiang oferece anedotas hilárias sobre os diferentes modos com que procurava ser rejeitado. Durante um ano ele saiu da sua zona de conforto “procurando intensamente a rejeição por aí”. Ele batia à porta de um estranho e pedia: “Posso usar seu quintal para jogar bola?”. A resposta: “Claro!”. Em pleno voo ele perguntou a um comissário se poderia fazer um anúncio no microfone, e conseguiu.

Um dos meus exemplos favoritos do livro é quando Jiang testa entrar em uma loja de donuts e pede à atendente, Jackie, para fazer um conjunto das rosquinhas no formato dos anéis olímpicos. Jackie aceitou o projeto com vontade e zelo. Ela discutiu sobre as diferentes possibilidades de criar os donuts, chegando até a pesquisar o design e as cores exatas dos aros olímpicos para atender ao pedido dele.¹⁴ Além disso, ela nem fez qualquer cobrança adicional por um pedido tão fora do comum!

O que tanto Jia Jiang quanto Vanessa Bohns descobriram é que mesmo quando as pessoas pedem aos outros coisas extremamente malucas às quais nunca esperariam uma resposta positiva, elas costumam ouvir um sim em vez do não que a demanda nitidamente implicava.

Com isso, fica explícito que nossa propensão inicial é concordarmos mais do que sermos inflexíveis. Lembre-se de que a aceitação é sempre a resposta preferida, ao passo que a recusa é a relegada. Se você é a pessoa que está fazendo um pedido a alguém, essa informação é realmente valiosa, no entanto, quando está na outra posição, aquela em que todos nós nos encontramos vez ou outra, já não é tão bacana assim. Nessa posição, é comum ficarmos sem saída. Sentimo-nos encurralados e presos, e reagimos de acordo.

O Duplo Motivador do Sim: Relacionamentos e Reputação

As pessoas se relacionam umas com as outras por meio do coração e do cérebro. Isso representa os *sentimentos* que alguém pode ter em relação ao outro e os *pensamentos* que vêm à mente quando pensa nele. Tais sentimentos e pensamentos podem ser positivos ou negativos. Pense em algum familiar (pai, mãe ou alguém próximo) e examine os sentimentos que essa pessoa evoca em você e os pensamentos que lhe surgem ao pensar nela. Agora, faça o mesmo com alguém do trabalho, um colega ou seu chefe. Quais pensamentos e sentimentos vêm à mente sobre eles? Em sua opinião, o que você causa nas pessoas quando elas pensam em você?

Todos nós desejamos que os outros nos achem simpáticos, alegres e amáveis. A maioria dos seres humanos quer que as pessoas cultivem pensamentos positivos sobre eles. Esse tipo de associação pautada nos sentimentos foi nomeada pelos pesquisadores como *estereótipo da cordialidade*. Também queremos que as pessoas pensem que somos capazes, inteligentes e que fazemos a diferença em um grupo; os pesquisadores denominam tais associações baseadas em capacidades como *estereótipo da competência*. As pesquisas indicam que, quando avaliamos as pessoas, costumamos vê-las como cordiais ou competentes e quase nunca os dois atributos coincidem. Nessa análise externa sobre o outro, os estereótipos de cordialidade e de capacidade nem sempre caminham juntos.¹⁵ Mas quando se trata das outras pessoas nos avaliarem, queremos que nos vejam como cordiais e competentes ao mesmo tempo. Não

deveria surpreender ninguém que a manutenção de vínculos sociais positivos (relacionamentos) e de uma imagem positiva do *self* (reputação) sejam dois objetivos centrais dos seres humanos.¹⁶

Depois de avaliar centenas de respostas a pesquisas e de levá-las para discussão com inúmeros líderes, descobri que essas duas motivações estão interligadas aos dois motivos dominantes que nos fazem dizer sim quando queremos dizer não.

Dizemos sim quando queremos dizer não porque valorizamos nosso *relacionamento com a pessoa que faz o pedido* e dizer sim mantém tal relação. Também fazemos isso porque nos preocupamos com nossa *reputação* e queremos que as pessoas nos vejam com bons olhos. Quando aceitamos mesmo querendo negar, estamos motivados tanto pelo impulso de manter nosso relacionamento com os demais, esforçando-nos para passar a impressão de sermos simpáticos, amáveis e acolhedores (o estereótipo cordial) quanto pelo desejo de assegurar nossa reputação perante a outra pessoa ao nos mostrarmos competentes, capazes e esforçados (o estereótipo da competência).

Sim, eu sei. Dizer não e ainda manter um relacionamento positivo com a pessoa que faz o pedido e, ao mesmo tempo, assegurar sua reputação, pode parecer uma missão impossível. Porém, espero que através deste livro, você possa conquistar isso ao aprender a dominar a arte da recusa empoderada.

Juntos, veremos por que nossa preocupação em assegurar nossos relacionamentos e nosso desejo de manter uma boa reputação podem nos levar a dizer sim quando queremos dizer não. E, para tanto, você pode se fazer algumas perguntas simples para decidir qual pode ser uma força motriz mais poderosa em sua vida.

Preocupação com os Relacionamentos

Imagine que Mark, seu colega de trabalho, peça para que você assuma um novo projeto, e você concorda, muito embora já esteja com um milhão de outros compromissos anteriores. Isso parece familiar? Ou suponha que sua amiga Jenny lhe convide para desabafar e tomar um vinho no domingo à tarde e você aceita, sabendo muito bem que da última vez