

# RESENHA

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020160110>

## A ARTE DE INFLUENCIAR OS OUTROS

### ELEMENTS OF INFLUENCE: The art of getting others to follow your lead

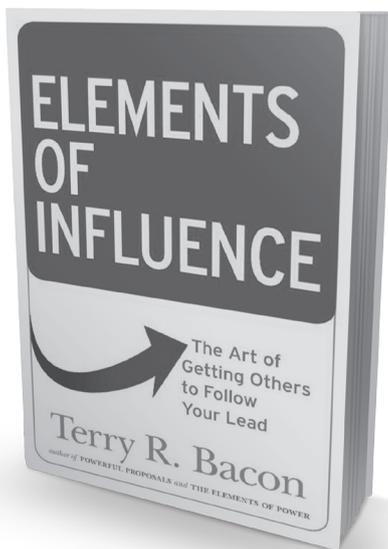
De Terry R. Bacon. New York: Amacom, 2012. 287 p.

O objetivo do livro de Terry Bacon, *Elements of Influence*, é ajudar os leitores a desenvolver habilidades de liderança e persuasão em situações organizacionais, influenciando pessoas de maneira eficaz e ética. Segundo o autor, essas habilidades são essenciais para um sujeito liderar nas organizações contemporâneas. Com base em 20 anos de experiência como executivo e consultor de empresas, a obra traz os dados de uma pesquisa 360 graus, realizada pelo autor com 300 mil participantes de 45 países. O livro começa discutindo os fundamentos da persuasão – como influenciar pessoas e como somos influenciados. Nos fundamentos, ele descreve as 10 leis da influência que são a base para a aplicação dos seus elementos.

A obra é composta de três partes e dois apêndices. A parte I contém dois capítulos, nos quais o autor introduz conceitos e apresenta uma visão geral da taxonomia da influência. A parte II é composta por seis capítulos, em que o autor aprofunda as técnicas de influência ética e fornece uma orientação sobre o desenvolvimento de habilidades de persuasão. A parte III contém quatro capítulos. Em cada um deles, o autor discorre sobre uma técnica de influenciar pessoas de uma maneira não ética. Constam ainda do livro dois apêndices: o Apêndice A traz um resumo dos principais termos e definições e o Apêndice B, os dados nos quais o autor se baseou para escrever o livro.

Na parte I (capítulos 1 e 2), Bacon apresenta conceitos fundamentais para se pensar a influência em contextos organizacionais. No capítulo 1, o mais interessante de todo o livro, o autor inicia a discussão dos resultados de tentativas de influenciar. Ele disponibiliza um continuum muito útil que varia da tentativa ativa à frustração das intenções e dos esforços de um influenciador para alcançar a liderança. O intuito é conceituar como alguém pode responder a uma tentativa de influência. Já no capítulo 2, Bacon apresenta a taxonomia de 10 itens relacionados à ética sobre as técnicas de influência, agrupados em categorias como: (a) abordagens racionais, (b) abordagens sociais e (c) abordagens emocionais. Com base no levantamento de dados, o autor a frequência e a eficácia percebidas em cada técnica de influência.

Na parte II (capítulos de 3 a 8), Bacon expõe o que se pode considerar como a essência do livro: as 10 técnicas de influência, além de orientações sobre como melhorar as habilidades de influenciar. Nos capítulos de 3 a 7, o autor expõe duas técnicas de influência, estruturadas de modo similar, pois ambas começam com uma história ou descrição de uma pessoa para ilustrar as técnicas nas quais se focou. Dessa forma, Bacon descreve (a) como e por que as técnicas podem influenciar os outros, (b) as limitações das técnicas, (c) quando as técnicas são mais suscetíveis de serem eficazes e (d) como usar as técnicas de maneira eficaz. No



Por

**Mauro Maia Laruccia**

[mauro.laruccia@gmail.com](mailto:mauro.laruccia@gmail.com)

Professor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária – São Paulo – SP, Brasil

capítulo 3, o autor apresenta as técnicas racionais de persuasão lógica e legitimação. No capítulo 4, por sua vez, descreve as técnicas racionais de troca e afirmação. Já no capítulo 5, Bacon revisa as técnicas sociais de convívio e apelo para o relacionamento. No capítulo 6, ele se concentra nas técnicas sociais de consultoria e construção de alianças. No capítulo 7, o autor analisa o apelo emocional em sua taxonomia. No capítulo 8, último da parte II, Bacon recomenda algumas ações que podem contribuir para a influência. Nesse capítulo, inclui, ainda, 40 itens de autoavaliação da influência.

Na parte III (capítulos de 9 a 12), Bacon destaca quatro técnicas de influência, uma em cada capítulo, que ele considera antiéticas. No capítulo 9, disserta sobre as técnicas para se evitarem conflitos ao se discutir o problema da influência antiética. No capítulo 10, com a história de Bernie Madoff como pano de fundo, o autor centra-se na manipulação como uma técnica de influência antiética. Ainda no capítulo 10, descreve as “Leis da Influência”, temas gerais que aparecem ao longo do livro, como a “influência é contextual” e a “influência é, muitas vezes, um processo e não um evento”. Já no capítulo 11, explora o impacto negativo da intimidação como uma técnica de influência, ilustrada pelo caso dos líderes Jeffrey Skilling e Andrew Fastow, ambos executivos da empresa Enron. Por fim, no capítulo 12, descreve, brevemente, a ameaça como uma técnica de influência antiética.

As questões éticas na influência interpessoal são envolventes, principalmente quando discutidas em uma sala de aula, pois geram discussões acalora-

das. Ao dedicar a parte III aos extremos – ilegais e/ou fraudes em grande escala, como Madoff e Enron –, o autor negligencia as situações e dilemas éticos difíceis e preocupantes, que são as áreas que chama de técnicas de influência ética. Por exemplo, os relatórios de mídia que questionam o uso de vendedores na indústria farmacêutica, técnica de influência nomeada por Bacon “consultoria”. Trata-se, nesse caso, de vendedores de determinados fármacos que procuram influenciar médicos os quais atendem um grande número de pacientes sobre a eficácia de seus produtos. No capítulo 12, último do livro, o autor discute o problema das ameaças como fator de influência.

A taxonomia das técnicas de influência na qual Bacon apresenta os dados da pesquisa por ele realizada valoriza o conteúdo da obra, especialmente no que diz respeito às diferenças nas percepções do uso da influência. O livro pode causar no leitor duas sensações: a primeira, de que a influência é uma técnica antiética e, em vez de animá-lo a melhorar suas habilidades, pode desiludi-lo; a segunda, de que o livro alerta para o lado obscuro da influência e que, portanto, envolver-se com ele torna-se bastante oneroso.

No final de cada capítulo, é feita uma recapitulação dos conceitos-chave e apresentado um desafio para os leitores. Além disso, para cada elemento discutido por Bacon, são fornecidos exemplos específicos de quando e como utilizá-los, quando não devem ser utilizados ou não serão eficazes.

O livro termina com o foco no capítulo 12, que discute como ameaçar outras pessoas para influenciá-las. Isso tem dois resultados infelizes. Em primeiro lu-

gar, termina com uma flagrante técnica de influência antiética. Essa discussão pode afetar as pesquisas sobre as habilidades de influência e passar a sensação de um livro cínico e antiético em relação ao tema da influência interpessoal nas organizações. Em segundo lugar, o livro termina abruptamente e deixa a impressão de que o assunto não está fechado. Bacon poderia ter usado um capítulo com um resumo final para evitar esses dois resultados.

A inclusão de um capítulo resumo teria permitido ao autor integrar e organizar o conteúdo do livro, que é excessivamente dominado por listas de itens de recomendações e conclusões, em uma apresentação parcimoniosa, sendo útil e coerente na prática. Talvez esse capítulo resumo tivesse dado a Bacon a oportunidade de enfatizar o lado positivo da influência interpessoal e inspirar o leitor a, com a melhoria das habilidades de influência, aperfeiçoar a condução de mudanças positivas nas organizações e na sociedade.

O livro *Elements of Influence* deve ser incluído nas referências bibliográficas de cursos de pós-graduação ou de pesquisadores da área de Administração, pois o conjunto dos dados disponibilizados possui potencial para produzir novas ideias sobre como melhorar as habilidades de influência interpessoal nas organizações. Como o autor fez uma extensa pesquisa e possui experiência nos temas de poder e influência, sugere-se que este livro seja lido em conjunto com sua outra obra *Elements of Power*, na qual Bacon apresenta as cinco fontes de poder decorrente da posição que se ocupa nas organizações: cargo, recursos, informação, relacionamento e reputação.