

ELOGIOS A  
**AGINDO COM PODER**

“Quando imaginamos uma pessoa poderosa, é normalmente aquela com a voz mais alta e a presença mais dominadora em um ambiente. Mas o novo e importante livro de Deborah Gruenfeld revela que o poder verdadeiro é frequentemente mais calmo e menos presunçoso do que pensamos. *Agindo com Poder* oferece uma nova perspectiva estimulante, inovadora e esclarecedora sobre o que significa ser poderoso.”

— SUSAN CAIN, autora do best-seller *O Poder dos Quietos*

“Um livro inteligente, interessante e oportuno sobre como usar o poder no dia a dia — e, tão importante quanto isso, quando não o usar.”

— DANIEL GILBERT, psicólogo de Harvard e autor de *O Que Nos Faz Felizes*

“‘O mundo inteiro é um palco... e uma pessoa em seu tempo representa vários papéis.’ *Agindo com Poder* nos provoca a desempenhar nosso melhor como atores do palco corporativo. Ele mostra como o poder que temos pode ser bem usado, de forma humana, para o progresso de algo mais do que nosso sucesso pessoal. O livro de Gruenfeld nos conduz na arte de adquirir poder ao usar nossas habilidades, ao mesmo tempo em que mantemos nossas personalidades autênticas. Este livro é um tesouro.”

— TRISTAN WALKER, fundador e CEO da Walker & Company Brands

“*Agindo com Poder* é uma leitura agradável e edificante, cheia de percepções incisivas e conselhos práticos. Este livro mudará a forma como você pensa sobre o poder e como lida com ele, e o ajudará a ver o poder que você pode não saber que possuía.”

— SHERYL SANDBERG, COO do Facebook e fundadora da LeanIn.org e do OptionB.org

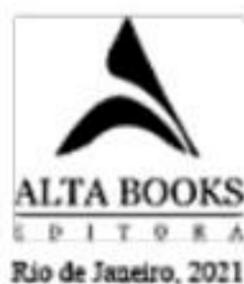
“A perspectiva de Gruenfeld sobre o poder teve um grande impacto sobre nós no eBay. Em seu novo livro, ela traz novas percepções sobre o tópico importante de como lidamos com nosso próprio poder e também a falta dele. *Agindo com Poder* dispensa os clichês e nos mostra como o poder pode funcionar.”

— JOHN DONAHOE, CEO da Nike

DEBORAH GRUENFELD

# AGINDO COM PODER

POR QUE SOMOS MAIS PODEROSOS  
DO QUE PENSAMOS



A compra deste conteúdo não prevê o atendimento e fornecimento de suporte técnico operacional, instalação ou configuração do sistema de leitor de ebooks. Em alguns casos, e dependendo da plataforma, o suporte poderá ser obtido com o fabricante do equipamento e/ou loja de comércio de ebooks.

## **Agindo com Poder**

**Copyright © 2020 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 9786555200652**

*Translated from original Acting with Power. Copyright © 2020 by Deborah Gruenfeld. ISBN 978-1-101-90395-7. This translation is published and sold by permission of Currency, an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC, the owner of all rights to publish and sell the same.*

*PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, Copyright © 2021 by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.*

**Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.**

**A editora não se responsabiliza pelo conteúdo da obra, formulada exclusivamente pelo(s) autor(es).**

**Marcas Registradas:** Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

**Publique seu livro com a Alta Books. Para mais informações envie um e-mail para [autoria@altabooks.com.br](mailto:autoria@altabooks.com.br)**

**Obra disponível para venda corporativa e/ou personalizada. Para mais informações, fale com [projetos@altabooks.com.br](mailto:projetos@altabooks.com.br)**

**Erratas e arquivos de apoio:** No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

**Acesse o site [www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.**

**Suporte Técnico:** A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

**A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.**

**Produção Editorial**

Editora Alta Books

**Gerência Editorial**

Anderson Vieira

**Gerência Comercial**

Daniele Fonseca

**Produtor Editorial**

Illysabelle Trajano

Thiê Alves

**Assistente Editorial**

Thales Silva

**Marketing Editorial**

Lívia Carvalho

marketing@altabooks.com.br

**Coordenação de Eventos**

Viviane Paiva

eventos@altabooks.com.br

**Editor de Aquisição**

José Rugeri

j.rugeri@altabooks.com.br

**Ouvidoria**

ouvidoria@altabooks.com.br

**Equipe Editorial**

Ian Verçosa

Luana Goulart

Raquel Porto

Rodrigo Dutra

Maria de Lourdes Borges

**Equipe de Design**

Larissa Lima

Marcelli Ferreira

Paulo Gomes

**Equipe Comercial**

Daiana Costa

Daniel Leal

Kaique Luiz

Tairone Oliveira

Vanessa Leite

**Tradução**

Flávio Bedin

**Copidesque**

Eveline Machado

**Revisão Gramatical**

Carol Suiter

Fernanda Lutfi

**Adaptação para formato e-Book**

Joyce Matos

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD**

G886a Gruenfeld, Deborah

Agindo com Poder: por que somos mais poderosos do que pensamos / Deborah Gruenfeld; traduzido por Flávio Bedin - Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

ISBN: 9786555200652

1. Autoajuda. 2. Poder. I. Bedin, Flávio. II. Título.

2020-3122

Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 — Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

[www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) — [altabooks@altabooks.com.br](mailto:altabooks@altabooks.com.br)

[www.facebook.com/altabooks](https://www.facebook.com/altabooks) — [www.instagram.com/altabooks](https://www.instagram.com/altabooks)

*A todos os meus familiares*

# **Sumário**

## **Introdução**

### **PARTE I**

#### **Quando a Cortina Se Levanta**

1. A Verdade Sobre o Poder

### **PARTE II**

#### **As Duas Faces do Poder**

2. A Arte e a Ciência de Enfatizar o Poder
3. A Arte e a Ciência de Atenuar o Poder
4. Entrando no Personagem
5. Sendo o Coadjuvante
6. O Show Deve Continuar
7. Quando o Poder Corrompe (e Quando Não)
8. Como Enfrentar um Intimidador
9. O Papel de Espectador e Novas Formas de Representá-lo
10. Como Usar o Poder ao Representar o Protagonista

## **Agradecimentos**

## **Notas**

**AGINDO  
COM  
PODER**

# Introdução

## *O Problema com o Poder*



**E**ncontrei este desenho bem no fundo de uma gaveta na casa de minha mãe. Soube de imediato quem era. A pessoa tem muitos olhos, uma boca fechada, não tem braços nem mãos de verdade. Ela vê tudo, mas não pode agir com base no que sabe. Sou eu, em meu primeiro autorretrato, desenhado aos 3 anos de idade.

Olhando para mim atualmente, a semelhança pode não ser óbvia. Sou professora titular na Universidade de Stanford e tenho estudado, escrito e ensinado sobre psicologia do poder há mais de 25 anos. Tenho uma carreira estimulante. Tenho voz e sei como usá-la. Hoje, os primeiros autorretratos de meus filhos estão guardados em algum lugar bem no fundo de uma gaveta em *minha* casa. Muito mudou desde que eu tinha 3 anos de idade, mas aquela pessoinha definitivamente ainda está comigo.

Houve um tempo em que pensei que somente eu me sentia assim. Mas, se aprendi algo em meu trabalho sobre poder, é que não estou sozinha. Todo mundo se sente impotente algumas vezes, não importa quanto poder tenha. E todos temos poder, quer percebamos quer não.

Não é intuitivo. Mas a ideia de poder tem a capacidade de nos fazer sentir pequenos. Em parte, é o que aprendemos sobre poder durante a infância, em um período de nossas vidas em que estamos mais vulneráveis, e a associação permanece. Os primeiros detentores de poder que conhecemos, ou seja, nossos pais e outros cuidadores, nos ensinam lições sobre como sobreviver em família, que a maioria de nós nunca consegue superar. Todos chegamos nos relacionamentos adultos com a bagagem da infância — inseguranças, hábitos e zonas de conforto que nos levam a dramas antigos e familiares, nos quais podemos representar papéis também antigos e familiares. O primeiro contato com o poder deixa uma marca duradoura.

Como acadêmica, escrevi bastante sobre como seria ter poder e, como pessoa, tinha a esperança de que me tornar uma especialista e ganhar estatura em minha área ajudaria a me sentir mais poderosa e seria mais fácil ser eu mesma. No entanto, mesmo tendo o poder que tenho, ele não fez com que fosse mais fácil. O poder atrai atenção, maior vigilância, maiores expectativas e mais chances de falhar, com mais coisas em risco. Ter poder me ajudou pouco a me libertar de minhas inseguranças de infância. Só me deu um palco maior no qual atuá-las.

## **Aprendendo o Papel de Professora**

Tornar-me professora foi uma transição bem drástica. Fui estudante de pós-graduação por cinco longos anos, então aquele papel tinha se tornado bastante confortável. Fiz meu doutorado, aceitei um trabalho na Universidade Northwestern e, no meu primeiro dia, de repente, tornei-me “a professora”. Ainda me sentia a mesma pessoa, fazendo o mesmo trabalho — conduzindo experimentos, publicando artigos em periódicos

e aprendendo a lecionar —, mas, para todas as pessoas, eu era diferente. Deveria saber coisas, ser a especialista, atribuir responsabilidade a outras pessoas e dizer a meus alunos o que fazer.

Era a mais desconfortável das ironias. Como psicóloga, eu era uma autêntica especialista em poder, mas ainda me sentia pessoalmente incapaz. Me sentia uma impostora, não merecedora do respeito e da atenção associados a meu papel. E, quanto mais avançava em minha carreira e ganhava estatura, mais me esforçava para ser quem era para outras pessoas. Conseguia ver outras pessoas em posições de poder; só não conseguia me ver como uma delas.

Então houve uma reviravolta, que veio de um lugar inesperado. Fui convidada a fazer parte de um novo programa oferecido na faculdade de Administração, em um esforço para aumentar a qualidade geral das aulas. O programa era oferecido por uma consultora com experiência em teatro. Parecia um pouco de charlatanismo, mesmo na Califórnia, mas concordei em participar, pois, como era esperado de meu papel, achei que deveria.

Passei dois dias inteiros em uma sala de conferências claustrofóbica, com oito membros da faculdade e uma mulher diminuta e cheia de energia chamada Barbara Lanebrown. Ela pediu que cada um de nós preparasse três minutos de uma palestra típica e apresentasse para o grupo. Após a primeira apresentação, ela fez ao palestrante — um especialista experiente em negócios internacionais com sotaque britânico — uma pergunta inesperada: “Que personagens você trouxe consigo para o palco?” Ele franziu a testa, genuinamente confuso, até que, por fim, um colega sentindo seu desconforto pediu a Lanebrown que esclarecesse. “Uma sala de aula”, ela explicou com cuidado, “é como um teatro onde

desempenhamos o papel de professor”. Então fez uma pausa para deixar a ideia ser absorvida. “Quando damos uma palestra”, continuou, “estamos atuando. Como atores, fazemos escolhas sobre como representar aquele papel, selecionando personagens que vivem em nós e que nos ajudam a dar vida a este que estamos representando”.

Alguns mudaram e sorriram timidamente, e achei ter ouvido alguém dar uma risada contida. Me lembro de olhar ao redor para ver se alguém estava comprando a ideia. Então alguém expressou o que eu estava sentindo: “Eu não atuo na sala de aula. Estou simplesmente sendo eu mesmo.”

Lanebrown considerou esse comentário. Então nos perguntou sobre a apresentação que acabáramos de ver. A pessoa, que conhecíamos como colega, mas nunca havíamos visto lecionar, era, de alguma forma, diferente no papel de professor? Vocês viram um aspecto dela não visto antes ou aprenderam algo que não tinham consciência?

A resposta, certamente, foi sim. “Em cena”, ela não era exatamente a mesma pessoa que conhecíamos fora da sala de aula. À medida que cada pessoa fazia seu discurso de três minutos, isso se mostrava cada vez mais verdadeiro. Um rapaz, tipicamente um acadêmico certinho, se transformava em um “humorista de *stand-up*”. Outro, normalmente pacato e extremamente amigável, se tornava severo e até mesmo um pouco assustador; descrevia a si mesmo, adequadamente, como “o xerife”. Um terceiro, que era um pouco impulsivo e assertivo em reuniões na faculdade, assumia uma seriedade moderada como “o sábio da aldeia”. Cada um de nós revelou um lado oculto de sua personalidade enquanto se apresentava. Cada um extraiu, mesmo que inconscientemente, personagens conhecidos, que estavam dentro de nós mesmos, para fazer sua melhor ou mais confortável atuação.

Aquilo foi muito revelador. Aprendi que trazia comigo um exército de personagens para dar minha palestra: a enérgica, a apaixonada, a nervosa, a divertida, a vulnerável, a intelectual, a conhecedora, a séria, a articulada e a poderosa. Claro que nem todas foram de fato convidadas, mas fizeram suas aparições de alguma forma, e aparentemente o palco não foi grande o suficiente para nós. Não confiava em nenhuma delas, como pude perceber: eu temia que as mais fortes seriam inconvenientes e as mais fracas, lamentáveis. O resultado foi que todas estavam se enfrentando no palco, e a plateia podia ver.

Cada um de nós saiu da sala naquele dia com uma tarefa: preparar outra palestra de poucos minutos, desta vez se comprometendo a aparecer mais no personagem. Chegamos no segundo dia prontos para um desafio. Alguns assumiram riscos maiores que outros. O sábio da aldeia apareceu um pouco mais despenteado, com um jeito mais rústico de falar. O xerife usou botas de caubói e, de vez em quando, usava seus dedos como armas, com excelentes resultados. Não consigo me lembrar do que tentei fazer, o que também é revelador.

Mas o que realmente me lembro é que, ao contrário de alguns colegas, não consegui evitar a autocensura. Ao mesmo tempo, pude ver que, quando meus colegas conseguiam se libertar de serem eles mesmos e abraçar totalmente os papéis que estavam representando, suas atuações realmente se tornavam mais convincentes, envolventes e “verdadeiras”. De alguma forma, atuar não fez com que parecessem menos “autênticos”; na verdade, os fez parecer mais reais.



Sei que poder não é pessoal, pelo menos não da forma como imaginei no passado. Na vida, assim como no teatro, o poder vem dos papéis que representamos. Os atores, quando são bem-sucedidos, não deixam suas

inseguranças os impedirem de ser quem precisam ser para fazerem seu trabalho. Para fazer bem qualquer trabalho, para ser a pessoa que você aspira ser, e para usar o poder de maneira eficaz (sentindo-se poderoso ou não), é preciso deixar de lado seu drama pessoal e aprender a representar seu papel na história de outra pessoa.

Posso me sentir insegura a meu respeito como “professora”, mas isso é, de fato, quem sou. Para mim, atuar como professora não é “fingir”; é aceitar uma realidade social compartilhada e me comprometer em representar meu papel.

Nem sempre nos sentimos confortáveis com a ideia de detentores de poder. Entretanto, para usar bem o poder, precisamos trazer o nosso melhor nos momentos certos, enquanto ocultamos as partes mais inseguras e menos úteis. Ou, nas palavras da grande Judi Dench: “O truque é levar o trabalho a sério, mas não levar você a sério de maneira alguma.”

## **Sendo Escalada como a Mulher Fatal**

Em 2015, no primeiro dia de aula, me vi nos noticiários. Uma professora titular havia sido pega em um “triângulo amoroso” entre seu ex-marido e o reitor da Escola de Pós-Graduação em Administração, onde os três trabalhavam. A história teve muita repercussão. Repórteres do *New York Times*, do *Wall Street Journal* e da *Businessweek*, entre outros veículos de comunicação, tiveram acesso à correspondência pessoal (o tipo mais pessoal que se possa imaginar) entre o reitor e a professora, e ficavam ligando e pedindo comentários sobre a situação.

Este não era um papel que eu aspirava representar. Eu era motivo de piada: uma especialista em poder e má conduta que, de acordo com os relatos iniciais, estava tendo “um caso secreto” com seu chefe. Não

importavam os fatos: que éramos ambos solteiros, namorávamos há quase três anos e o relacionamento não era segredo. Ou que havíamos seguido a política da universidade, pensando que isso era o suficiente. O fato de eu estar envolvida com “O Reitor” mudava as coisas. A história de nosso relacionamento se tornou um drama, e fui escalada com mulher fatal.

Como perita em poder, você imagina que eu deveria ter previsto isso, e deveria saber como seria. Porém, antes de a história vir à tona, eu ainda tinha uma relação relativamente distante com o poder. Antes daquele dia eu havia experimentado o poder como um brinquedo em uma caixa de areia. Virava e empurrava-o para ver como funcionava. Durante toda a minha vida adulta eu achava o poder fascinante, mas não conseguia entender o que ele tinha a ver comigo.

O primeiro grande choque, quando as notícias apareceram, foi que alguém se importou. Na minha cabeça, éramos duas pessoas reservadas, recentemente solteiras e de meia-idade que tinham se encontrado e estavam tendo uma segunda chance no amor. Nosso mundo ficou muito pequeno. Passamos muito tempo nos preocupando sobre nossos filhos e como eles lidariam com nosso relacionamento. Não pensávamos que isso importaria para mais alguém, mas certamente estávamos enganados. Nosso mundo parecia pequeno, no entanto, o palco no qual estávamos não era.

A coisa da mulher fatal se esvaziou. Hoje sei que não sou uma caricatura. E sei que, embora não possa controlar como as outras pessoas me veem, o que elas dizem sobre mim não define quem sou. Hoje me vejo como um ator o faria: como uma pessoa que é mais complicada e mais real. Sou aquela personagem que dá o seu melhor, mas ainda assim comete erros; que cuida, mas também tem suas necessidades; que é

confiante e também tem suas inseguranças; que é poderoso de algumas formas, mas inseguro em outras; e que leva suas responsabilidades a sério, porém desempenha seus papéis de forma imperfeita.

No teatro, ter uma atuação poderosa significa aceitar e se apropriar da verdade do significado do que é ser humano: ser forte e fraco, realizado e falível, poderoso e inseguro, tudo ao mesmo tempo. Na verdade, é o desafio que os atores profissionais enfrentam todas as vezes que representam um personagem. Para representar qualquer papel com autenticidade, um ator deve aceitar o personagem sem julgamento. E é assim para nós também. Ao aceitar que cada um de nós é todas essas coisas, ao aprender a valorizar todas essas verdades e mostrar todos os lados de nós mesmos quando apropriado, e ao lidar com nossos erros com graça e serenidade, nos tornamos mais resilientes, menos guiados pela vergonha e inferioridade, por fim, mais poderosos. Ironicamente, é onde a autenticidade aflora: não de tentar ser mais você mesmo, mas de aprender a se aceitar mais.

De minha parte, saí da fogueira de meu constrangimento público como uma pessoa muito mais forte. Testemunhei aquele olhar arrepiante e amedrontado nos olhos de estranhos quando percebiam que eu era a pessoa sobre a qual haviam lido. Minha resposta agora é focar a tentativa de deixá-los mais confortáveis. Pois ainda faço o que amo, tentando ser útil e desempenhando o papel que me define como pessoa. E sabe o que mais? Não tenho medo de mais nada. Mais do que qualquer coisa, é como sei que tenho todo o poder que preciso.

Nem sempre somos escalados para os papéis que desejamos ou para os quais nos sentimos preparados para atuar. Mas o show, como dizem, tem que continuar.

## Tornando-me Autora

Não sou a primeira escritora a estudar o poder. Como cultura, somos obcecados pelo poder — nosso próprio e o dos outros. Há muitos livros, e quase a mesma quantidade de perspectivas, sobre como obter mais poder. Mas, para mim, essa abordagem não foca o que é mais relevante. A implicação clara de toda minha pesquisa, e experiência, tanto pessoal quanto profissional, é que o sucesso, o impacto e a satisfação com a vida não são resultado de quanto poder você pode acumular, ou mesmo o quão poderoso os outros pensam que você é; são resultado do que é possível fazer pelos outros com o poder que você já tem.

Essa verdade é implícita no discurso atual sobre poder, e os resultados estão evidentes em todos os campos da vida social. Quando gastamos todo nosso tempo nos preocupando com o poder que não temos, pensamos em poder como um recurso para consumo pessoal e autovalorização. Definimos a aquisição de poder como um fim em si mesma. Aceitamos o mito de que todos precisamos de mais poder para alcançar os nossos objetivos na vida, e que o quanto de poder tivermos definirá nosso valor como seres humanos. Aceitamos que devemos lutar para alcançar a posição mais alta possível, custe o que custar, e levar vantagem em todas as circunstâncias. A visão tradicional sobre poder nos ensina que o segredo do sucesso é alcançar mais poder, o mais rápido possível, por quaisquer meios necessários, e que a pessoa com mais poder vence.

Essas premissas não estão somente erradas a maior parte do tempo. É muito pior do que isso. A ideia de que todos precisamos de mais poder joga com nossos piores medos sobre nós mesmos e alimenta nossos instintos mais destrutivos. Quando detentores de poder se sentem menos

poderosos do que são, quando estão sem contato com sua realidade, quando temem ter menos poder do que têm, se tornam autoprotetores e incapazes de sentir generosidade. Todos sabemos que isso significa usar mal o poder; basta olhar as notícias: líderes mundiais que incitam o ódio, políticos corruptos, CEOs inescrupulosos, magnatas do entretenimento sexualmente agressivos, pais ricos que burlam o acesso de seus filhos no processo de admissão em universidades — e a lista continua. Pessoas que usam o poder que têm para lidar com seus próprios sentimentos de impotência estão sujeitas a se afastar de suas responsabilidades. É o que significa usar mal o poder.

O que é menos óbvio é o que significa usar bem o poder; isso é muito mais misterioso. O segredo, acredito, é que ao aceitar a realidade na maioria das vezes temos mais poder do que pensamos ter. Não é exagero. O poder existe em todos os papéis, em todos os relacionamentos; é um recurso que flui entre as pessoas que precisam umas das outras. E como os parceiros de um relacionamento, por definição, precisam um do outro e têm algo a oferecer, o poder quase nunca é absoluto. Isso significa que todos nós — independentemente de quem somos, quanto nos destacamos ou quão bem nos adequamos, e apesar de como nos sentimos — temos poder em virtude dos papéis que exercemos nas vidas dos outros. Para usar bem o poder, precisamos pensar nele de forma diferente. Precisamos aceitar a responsabilidade pelo poder que temos. Precisamos assumir nossos papéis e responsabilidades com mais seriedade. É por isso que escrevo este livro.

A noção de que temos mais poder do que pensamos é provavelmente desorientadora. A ideia de que os papéis e as responsabilidades que nos conectam aos outros podem ser uma fonte de poder, mais do que somente uma fonte de fraqueza ou restrição, soa quase antiamericano,

mesmo para mim. E a sugestão de que buscar o primeiro lugar pode não ser a mais eficaz para alcançar a posição número 1 provavelmente soa bem errada. Mas a ciência social nos diz que todas essas coisas são verdadeiras. Não são somente as abordagens de autoeficácia, competitividade e lei do mais forte em relação à vida social que explicam quem alcança as posições mais altas nos grupos. Ao contrário, as pesquisas mostram que em muitas espécies os indivíduos são recompensados com status (respeito, admiração e frequentemente mais poder) por usarem quaisquer capacidades pelas quais tenham responsabilidade, por se tornarem úteis e resolverem problemas do grupo em vez de simplesmente se colocarem em primeiro lugar. Não há nada de errado em ter ambições pessoais ou querer proteger sua própria situação. Mas também podemos melhorar nossa própria posição em grupos ao cuidar, de forma autêntica, daqueles que têm menos poder que nós. É o que significa usar bem o poder.

Este livro procura corrigir os equívocos comuns sobre poder: o que é, como funciona e como afeta cada aspecto da vida social. Ele é embasado em mais de 20 anos de pesquisa científica sobre psicologia do poder e em minhas próprias experiências como professora e aluna em sala de aula e outros lugares. Baseia-se em várias perguntas, histórias e conhecimento de inúmeros alunos de MBA, executivos, empreendedores, acadêmicos, atores profissionais e líderes com quem conversei e aprendi sobre a verdadeira natureza do poder. E condensa as principais lições de um curso de MBA que iniciou como uma experiência peculiar e rapidamente se tornou um dos mais procurados da Escola de Administração de Stanford. O curso ensina que o poder verdadeiro e duradouro não vem da busca por prestígio pessoal ou conexão com pessoas poderosas. Vem de

aprender a ver o poder e a liderança como oportunidades de se promover um enredo compartilhado.



*Agindo com Poder* é um livro sobre poder para qualquer pessoa que já se sentiu impotente, em uma posição de poder ou não. É para qualquer um que tenha se sentido apreensivo em assumir um papel maior e para todos que se sentiram presos em um papel menor. É para aqueles que querem atuar com confiança quando se sentirem inseguros ou para se apropriarem de um papel quando se sentirem como impostores. É para todos os que frequentemente exercem poder, mas sentem que poderiam fazer melhor.

É para quem busca usar o poder de um jeito diferente, ao mesmo tempo em que mantém a própria identidade — tanto os que lutam para agir e ser levados mais seriamente quanto os que se esforçam para recuar e ser menos intimidadores; é para aqueles que ouvem que são muito agressivos e os que dizem que são muito gentis.

É para as pessoas que querem entender porque alguns indivíduos abusam de seu poder e querem aprender a resistir, a sobreviver, ou melhor ainda, sair fortalecidos. É para pessoas que cometeram erros com seu poder no passado e aspiram a dominar suas fraquezas. E é para líderes que buscam criar culturas e ambientes onde o poder é usado de forma responsável e a intimidação, o assédio e outros abusos de poder são improváveis; onde as pessoas nos papéis de liderança são as certas, escolhidas pelos motivos certos e recompensadas pelas ações certas: pessoas que assumem seriamente a responsabilidade de serem um exemplo.

O livro é dividido em quatro partes. A Parte 1 expõe os mitos comuns sobre poder e mostra como o poder realmente funciona ou não. Define o

que significa agir com poder e o que significa agir bem. Na Parte 2, mostramos por que os papéis são importantes nas vidas social e profissional, especialmente quando se trata de poder; como compreender o papel para o qual você foi escalado; e como representar melhor esse papel, sendo ele natural para você ou não. Veremos como os papéis do passado nos acompanham em novas situações e por que alguns de nós parecem saber usar o poder somente de um jeito. Para usar bem o poder, precisamos dominar tanto as abordagens “comando e controle” como “respeito e conexão”. Também na Parte 2, veremos como expandir seu repertório: como ficar confortável com o comando quando seu instinto é se conectar, e respeitar quando seu instinto é controlar.

A Parte 3 examina como lidar com as inseguranças — o que os atores chamam de ansiedade de atuação — que naturalmente surgem quando pisamos em um palco maior. Apresentaremos o desafio da transição de papéis, por que a habilidade de mudar de papéis é tão importante e como um ator pode abordar a internalização de um novo papel que não é familiar para evitar “perder a trama”. E explicaremos como é possível assumir papéis com seriedade e continuar sendo você mesmo.

A Parte 4 aborda os abusos de poder, como agressão sexual e intimidação, e explica como acontecem (não é sempre pelas razões que você pensa). Apresentaremos como não ser escalado para o papel de vítima ou, inadvertidamente, de vilão; e como evitar prejudicar relacionamentos de formas que não queremos. Veremos como desempenhar um papel ativo nos acontecimentos que se desdobram ao nosso redor em vez de sermos somente expectadores. Por fim, apresentaremos como o poder pode ser usado no topo de uma organização para criar ambientes onde abusos de poder são menos comuns do que parecem ser.

*Agindo com Poder* é uma abordagem sobre ser poderoso, que coloca responsabilidade à frente da dominação e a maturidade à frente da autenticidade. É um livro sobre como usar melhor o poder, pensando menos sobre si mesmo e mantendo o foco em seu contexto. E se você for um pouco como eu ou as pessoas com quem trabalho, penso que achará que essa abordagem sobre a vida social pode mudar tudo: não somente seu conforto com a autoridade, a qualidade de seus relacionamentos, seu sucesso e impacto em todos os tipos de papéis, mas também o funcionamento de grupos dos quais você faz parte. Quando os indivíduos continuam focados em resultados coletivos, em melhorar o desempenho uns dos outros, isso cria uma segurança psicológica, melhora a agilidade e a flexibilidade, e minimiza as lutas por status e poder, de forma que a energia pode ser canalizada para objetivos coletivos. E, correndo o risco de parecer ambiciosa, acredito que mais pessoas agindo com poder podem beneficiar a sociedade inteira. Ao aprender como usar melhor o poder, e em uma escala maior, estamos mais bem equipados para prevenir os abusos de poder que podem tornar tóxicos todos os tipos de instituições sociais.

A maioria dos livros sobre poder abordam como vencer batalhas com outras pessoas. Este é sobre vencer batalhas com nós mesmos.

# **PARTE I**

## **Quando a Cortina Se Levanta**

# 1

## A Verdade Sobre o Poder

*O Que É, o Que Não É e Por que É Importante*

**P**oder é um tema cativante. Não importa com quem eu esteja — mulheres ou homens, o 1% mais rico ou os outros 99%, gestores de ONGs ou empresários, empreendedores, média gerência ou executivos sênior —, todos se importam com o poder, e por uma boa razão: as pessoas em posições de poder controlam nossos destinos. O poder atrai e repele. Cria e destrói. Abre e fecha portas. Explica quem vai para a guerra, por que há paz e pelo que lutar. O poder dita como vivemos e sob quais leis, quem tem vantagem material ou não. Bertrand Russel disse que o poder é a força fundamental nas relações humanas. Como imortalizado no musical *Hamilton*, o poder determina quem vive, quem morre e quem conta sua história.

O interesse humano pelo poder tem raízes existenciais profundas. Psicólogos acreditam que nos importamos com o poder porque tememos morrer, e o poder promete um tipo de imortalidade. Pode parecer um pouco pesado, mas tem um sentido evolutivo. O poder vale como sobrevivência. Permite não somente maior acesso a recursos compartilhados e controle sobre o produto de nosso próprio trabalho como também maior conexão com os outros e um status elevado no clã. A psicologia humana evoluiu para dar suporte a essas realidades evolutivas. Com mais poder, acreditamos, podemos viver mais, melhor e até mesmo nos corações e nas mentes dos outros depois que não estivermos mais fisicamente presentes.

Buscamos poder frequentemente sem sabermos. E, por mais que odiemos admitir, disputas pelo poder estão por toda parte, mesmo em lugares onde pensamos que elas não existem. Não somente no trabalho, mas em casa, em nossos casamentos, com nossos irmãos, em nossos grupos de amigos e mais amplamente na sociedade, o poder é uma força organizadora central. Estamos lidando com diferenças de poder e negociando poder o tempo todo, mesmo quando pensamos que estamos fazendo outras coisas.

Quando você começa a prestar atenção, consegue ver essas disputas em todos os lugares. Mesmo em conversas amistosas sobre assuntos não ligados a poder — notícias, a hora de seus filhos adolescentes estarem em casa e até a que restaurante ir em uma noite a dois — estamos frequentemente negociando quem sabe mais, quem é mais bem relacionado, os interesses de quem são mais importantes, quem tomará a decisão, quem tem superioridade moral e quem estabelece as regras.

Muito já foi escrito sobre os poderosos (hábitos, estratégias e fraquezas) e muitos abordaram o estudo do poder com respeito e alguma combinação de medo, admiração e inveja. Essa abordagem de “culto da personalidade” parece sugerir que o poder é inerente à pessoa, alguém que tem uma combinação de charme superior e ambição desumana que a maioria de nós não tem. Isso implica que ser poderoso significa perseguir a autovalorização e a dominação mundial, às custas de tudo e de todos. Nós, que achamos anormal, ou mesmo de mau gosto, essa abordagem sobre a vida social, concluimos então que poder não cabe a nós. Nos afastamos. Cedemos o controle para sermos cordiais e nos distinguirmos dos vilões. De fato, entregamos nosso poder para as pessoas erradas, pois não conseguimos nos ver poderosos e sendo uma boa pessoa ao mesmo tempo.

Quando comecei a estudar sobre poder, o próprio assunto me deixava constrangida. Como muitos de minha geração, que cresceram durante a época dos direitos civis, fui educada para me importar com a justiça social, reconhecer a injustiça na vida social e acreditar em direitos iguais para todos. Meus primeiros heróis foram Martin Luther King Jr., Bobby Kennedy e minha professora de inglês do ensino médio, que era uma feminista não tão declarada. Ser uma boa pessoa, eu pensava, significava rejeitar o poder em todas as suas formas.

Então, como pesquisadora, comecei a tirar um pouco do brilho do poder, levantar o véu e mostrar seu lado sombrio. Não foi difícil. Estudo após estudo, em todos os tipos de tarefas, constatamos que as pessoas que foram aleatoriamente designadas a nossas condições de “alto poder” eram mais impulsivas, tinham menos autopercepção e eram menos atentas às consequências de suas ações do que as designadas a condições de “baixo poder”. Parecia, em uma primeira análise, que o poder podia revelar o vilão em qualquer pessoa.

Entretanto, à medida que a ciência evoluía e mais pesquisadores entravam na onda, o contexto ganhava mais nuances. Algumas vezes, quando eu e meus colegas colocávamos pessoas normais em posições de poder no laboratório, elas se tornavam mais egoístas e alheias às normas sociais. Em outras, era o contrário. O poder não transformava todos em monstros; na verdade, algumas vezes fazia aflorarem os instintos mais cooperativos e pró-sociais.

Em nossa cultura competitiva, é natural pensar sobre o poder como meio de crescimento pessoal. Mas o poder também é uma ferramenta que podemos usar para cuidar das pessoas com quem nos importamos. E isso, por si só, pode também ser uma fonte de aprimoramento pessoal. De fato, estudos descobriram que quando as pessoas assumem riscos pessoais ao

se sacrificarem mais — às vezes trabalhando mais e, em alguns casos, investindo seus próprios recursos nos outros, com nenhuma expectativa de retorno — seu status nesses contextos aumenta.

Com o passar do tempo, o cenário ficou mais claro: o poder deixa as pessoas mais propensas a agirem com bons e maus instintos. Todos temos impulsos egoístas, mas também somos capazes de colocar o bem-estar dos outros em primeiro lugar. A verdade sobre o poder, acabei percebendo, é que ele não é inerentemente bom ou mau, ou que aqueles que têm poder são inerentemente superiores ou imperfeitos. Ao contrário, a forma como agimos com o poder depende do que está em nossas mentes quando as oportunidades de usá-lo se apresentam. No final, não é quanto poder temos, mas o que fazemos com ele que define quem somos e nosso impacto no mundo.

## O Que É Poder?

O conceito de poder pode ser confuso. O que é poder, exatamente? É importante refletirmos um momento sobre esse ponto. Algumas pessoas ficam satisfeitas em conhecer o poder quando o veem. Mas, se você quer prever quem terá poder, por que e como, deve entender o que é ou não exatamente o poder. Como o psicólogo social Kurt Lewin citou muito bem: “Não há nada tão prático como uma boa teoria.” Se você quer lidar de maneira eficaz com diferenças de poder, mudar o equilíbrio de poder ou simplesmente descobrir quanto poder você tem em uma situação em particular, precisa saber o que é poder e de onde ele vem.

O poder, por definição, é a capacidade de controlar outras pessoas e seus resultados. Assim, o poder vem do quanto os outros precisam de *você, em especial*, para acessarem recompensas valiosas e evitarem

punições. Quando alguém precisa de você para essas coisas, você tem mais poder sobre a pessoa do que teria se outros também pudessem atender às necessidades dela. Quando outras pessoas precisam de você, elas se sentem motivadas a agradá-lo, e isso lhe dá controle.

**Poder não é status.** Status é uma medida de respeito e estima aos olhos dos outros. Poder e status estão relacionados, certamente, mas é possível ter poder sem ter status. Por exemplo, quando você está atrasado e alguém está saindo da única vaga de estacionamento disponível em vários quarteirões, a urgência de sua situação e a possibilidade dessa pessoa controlar o resultado — ela poderia fazer você esperar enquanto atende a uma chamada telefônica — dá poder a ela, quer ela perceba, quer não. Quando tem status, você normalmente tem poder, pois as pessoas querem estar associadas a você.

**Poder também não é autoridade.** Mas também estão relacionados. Autoridade é o direito de dizer aos outros o que fazer, com base em uma posição ou título formal. Assim, autoridade e poder se reforçam mutuamente, porém é possível haver poder sem autoridade formal (como no exemplo do motorista saindo da vaga de estacionamento). Também é possível ter autoridade formal e nenhum poder real: por exemplo, quando o administrador de uma universidade deve aprovar ou negar pedidos de fundos adicionais para pesquisas e viagens, mas não tem controle direto sobre o orçamento.

**Poder e influência também são diferentes.** Influência é o efeito do poder. Alguns preferem a ideia de ter influência ao invés de poder, pois ter influência implicaria que você não precisa usar a força. Mas é uma distinção falsa. Quando você pode forçar alguém, na verdade, quase nunca tem que usar a força.

Em resumo, poder é a capacidade de controle social. Essa parte é bem simples, mas é também a ponta do iceberg. Para usar o poder com eficiência, também precisamos entender como ele funciona. Nossas crenças e premissas sobre as regras do poder afetam como o usamos, e muito do que pensamos sobre as regras está simplesmente errado. Para usarmos melhor o poder, precisamos começar a pensar sobre ele de maneira diferente. Precisamos começar a olhar o poder em outros campos onde ele existe, em relacionamentos, grupos, organizações e comunidades. Poder não é um atributo nem um patrimônio pessoal. É um papel que você representa na história de outra pessoa.

## **Por que o Poder Não É Pessoal**

*Mito: Poder é pessoal; você tem ou não tem.*

*Realidade: Poder é social; ele vive e morre em um contexto.*

Em nossa cultura de individualismo, pensamos que poder, como tudo o mais, é pessoal. Nós o tratamos como atributo individual, um patrimônio a adquirir ou acumular. No entanto, se observar cuidadosamente o poder, você verá que estamos perdendo a perspectiva maior.

Poder não é um aspecto do indivíduo; não pode ser possuído por uma pessoa. Riqueza, fama, carisma, boa aparência, ambição e autoconfiança são qualidades pessoais que equivalem a ter poder. Mas são meramente fontes potenciais de poder. Podem também ser consequências do poder, porém nenhuma dessas qualidades garante influência sobre outras pessoas.

O que torna uma pessoa poderosa, o que faz com que os outros queiram atender a sua vontade, é o grau em que ela é necessária. O poder de qualquer pessoa depende inteiramente do contexto no qual o poder

*image  
not  
available*

beneficiam de nossas ações ousadas. E subestimar nosso próprio poder pode parecer uma marca de humildade ou modéstia, ambos traços geralmente desejáveis. Mas, de fato, é bem melhor conseguir enxergar a realidade de nossas circunstâncias pelo que ela é. Errar em avaliar que outros têm posição superior à nossa é fonte de muitas gafes. E falhar em internalizar nosso próprio poder sobre os outros também pode ter sérias consequências. Má conduta sexual no trabalho, por exemplo, é em parte atribuída à tendência de muitos chefes subestimarem o impacto de seu poder sobre seus subordinados. Como uma executiva de RH de uma grande empresa de telecomunicações revelou uma vez, quando confrontados com as reclamações de mulheres subordinadas, muitos executivos homens ficavam chocados. “Qual é o problema?”, perguntam. “Ela é maior de idade e poderia ter dito não.” No entanto, isso deturpa a realidade da relação dos subordinados com aqueles que estão no comando. Ao negar a realidade das diferenças de poder, cria-se uma situação injusta e potencialmente perigosa para todos.

**Poder não é um direito.** Ao contrário do que algumas pessoas poderosas possam acreditar, ocupar uma posição de poder não dá automaticamente direito a respeito ou controle social. Quando o poder é mal utilizado — como para burlar o sistema do qual emanou ou para obter ganho pessoal sem considerar o bem-estar do grupo —, os detentores de poder perdem status e legitimidade, e em algum grau a capacidade de controlar os resultados dos outros. Isso acontece todo o tempo em países onde um regime decadente e frequentemente corrupto luta para manter o poder contra o desejo de uma população insatisfeita. Sem status, detentores de poder ilegítimos acabam lançando mão de perseguição, intimidação e uso da força para manter sua condição de

*image  
not  
available*

da forma como ele definiu, inclui intimidação, intervenções militares e diplomacia coercitiva, incluindo o uso de sanções econômicas. *Soft power* é mais como charme, negociação e uso de quase todas as outras ferramentas diplomáticas que um país tem à disposição para alinhar os interesses de outras nações com os seus próprios. Por décadas, argumentou Nye, os norte-americanos dependeram muito do *hard power* e isso prejudicou os interesses nacionais dos EUA. Ao mesmo tempo, a China, cuja grande ofensiva de charme construiu alianças que levaram à ascensão pacífica de um país que lutou muito tempo por isso, foi um exemplo brilhante de como o *soft power* pode ser usado junto com outras táticas. Seus líderes potencializaram o *soft power* da diplomacia, assim como construíram pontes culturais e fizeram parcerias comerciais para alcançarem uma posição de vantagem estratégica.

Nye cunhou o termo *smart power* para descrever uma abordagem de política internacional que une o *hard* e o *soft power*, usando ambos em conjunto para abordar circunstâncias diferentes. O *smart power*, ele argumentava, devia levar em conta não somente a dimensão do arsenal bélico ou a predisposição a usar força bruta, mas também uma compreensão profunda da outra parte, seus interesses e o que seria um resultado ideal. Também requer um entendimento do contexto de um conflito para assim determinar que ações tomar, que ferramentas utilizar, e como e quando utilizá-las.

Isso soa muito certo, mesmo no nível interpessoal. Não que ser controlador signifique ser mais forte, e ser respeitoso ser mais fraco. Cada uma dessas abordagens pode ser poderosa. Para agir com poder, cada um de nós precisa de um arsenal completo, um domínio de ambas as “armas” e a necessidade de sermos capazes de analisar as situações que estamos enfrentando com um olho no que é mais provável dar certo, não

*image  
not  
available*

em papéis de liderança usam, e devem usar, uma combinação de estilos dogmáticos e participativos.

Pelo fato de vermos mais homens do que mulheres em papéis de muito poder, você pode pensar que os homens são mais eficazes com poder do que as mulheres. Isso também é um mito. É verdade que os homens normalmente têm a preferência em relação às mulheres quando se escolhe quem será contratado ou promovido. Contudo, uma vez no papel, estudos mostram que as mulheres são frequentemente percebidas como mais eficientes que seus colegas homens. Se você observar as avaliações de desempenho 360º em vários setores, as mulheres raramente são percebidas como menos eficazes que os homens em posições de muito poder, e com frequência elas recebem notas maiores sobre eficácia em papéis de liderança do que os homens. Uma grande meta-análise mostrou que, de fato, as notas de eficácia foram maiores para líderes mulheres em quase todos os contextos, com duas exceções: líderes homens receberam notas mais altas de desempenho em setores dominados por homens, como finanças e Forças Armadas (onde, presumivelmente, abordagens mais agressivas ou pragmáticas do uso do poder são normativas e valorizadas), e, como muitas mulheres poderiam supor, líderes homens receberam notas de autoavaliação mais altas do que mulheres.

## **Para que, de Fato, Serve o Poder**

*Mito: Mais poder leva a mais sucesso e mais satisfação.*

*Realidade: Não é quanto poder que você tem, mas como o usa que importa.*

*image  
not  
available*

## A Arte e a Ciência de Enfatizar o Poder

**Z**hu Rongji, que foi o 5º primeiro-ministro da República Popular da China de 1998 a 2003, ocupou o posto mais alto em uma das nações mais poderosas do mundo. Como primeiro-ministro, Zhu rompeu com a tradição do partido comunista, pela qual os oficiais do governo da China eram conhecidos. Ele levou a economia da China para a arena global, desmembrando algumas das empresas estatais do país e conduzindo a entrada da China na Organização Mundial do Comércio. De acordo com a rede de notícias BBC, “ele tinha a reputação de fazer as coisas acontecerem”.

Depois de deixar seu cargo, Zhu decidiu que a China precisava de uma escola de negócios e que ele construiria uma. Para tanto, ele escolheu sua alma mater, a Universidade Tsinghua. Notando que todas as melhores escolas de negócios do mundo tinham conselhos consultivos notáveis, ele mirou alto e — como uma evidência de seu poder — trouxe um grupo grande e incrivelmente distinto, incluindo os CEOs do Walmart, Apple, Facebook e Alibaba, assim como os reitores titulares de Harvard, Wharton, Stanford e MIT.

Em 2016, Zhu organizou uma reunião de conselho em um local de veraneio luxuoso e formal fora de Pequim. Só para entrar, os convidados tinham que passar por jardins impecavelmente tratados e corredores com teto alto, para então alcançarem uma longa fila de recepção no fim da qual Zhu os aguardava, com um intérprete ao seu lado. Era impossível não se sentir pequeno nesse ambiente. Mas, assim que os participantes o encontravam, Zhu era cordial, paciente e atencioso, cumprimentando e

*image  
not  
available*

crítico para qualquer relação entre dois personagens. Para um ator, dominar esses repertórios de comportamento é necessário para ocupar de forma convincente as circunstâncias que vêm (e vão) com os papéis representados.

Johnstone usa o termo *playing high* [representando altivez, em tradução livre] para descrever o que um ator faz fisicamente para tentar vencer uma luta por status. Ninguém faz nada no palco com base em hábitos ou com o que “se pareça comigo”. A escolha para representar altivez é estratégica. Ela faz sentido sempre que o ator, em um papel, quer afirmar mais status, forçar mais respeito ou atrair mais reconhecimento, não da plateia, mas dos outros atores em cena. Quando um ator representa altivez, é uma aposta por mais status e poder.

Representar altivez, de acordo com Johnstone, é fazer coisas para se elevar em relação aos outros — ao citar nomes, alegar especialidade ou forçar uma posição; ou diminuir outros em relação a si — ao criticar ou julgar, discordar, zombar ou ignorar alguém. É fácil cometer o erro de supor que representar altivez sempre funciona como o pretendido. Mas Johnstone observa, de forma astuta, que os personagens representam altivez tanto no teatro como na vida, não porque sejam mais poderosos que os outros e saibam disso, mas porque, não importa a realidade, não têm certeza se são respeitados ou poderosos o suficiente. Representar altivez, de acordo com Johnstone, não significa necessariamente se impor aos outros — é a expressão de uma necessidade ou aspiração, e uma tentativa de indicar uma reivindicação. A mensagem que enviamos quando representamos altivez, tanto na vida como no palco, de acordo com Johnstone, é: *Não se aproxime de mim, eu mordo*.

No teatro, como na vida, representar altivez é uma estratégia que funciona em algumas situações, contudo, não em outras. Dependendo de

*image  
not  
available*

usando todo o corpo de formas que demonstrem clareza total de propósito, e não um indício de hesitação ou insegurança.

## **Impondo-se Pela Posição**

Impor-se pela posição é, talvez, um dos exemplos mais óbvios de como as pessoas enfatizam o poder, principalmente no ambiente de trabalho. Impor-se pela posição é demandar explicitamente o direito de controlar um resultado com base no status pessoal ou na posição hierárquica, como quando seus filhos percebem que podem começar uma negociação ao perguntar por que têm que obedecer às suas ordens, e você diz: “Porque sou sua mãe e estou dizendo.” O equivalente no mundo dos negócios é semelhante a como o CEO da Amazon, Jeff Bezos, supostamente expressa descontentamento quando sua equipe falha na execução de alguma ordem sua ao perguntar se eles precisam de uma carta do andar de baixo confirmando que “Eu sou o CEO”. Outro exemplo é o de Henry Ford, que supostamente advertia àqueles que o questionavam dizendo que deveriam cumprir suas ordens “porque o prédio tem o meu nome”.

Impor-se pela posição é lembrar aos subordinados que você tem a autoridade legítima, ou seja, o direito vem com o papel ou o título formal de dizer a eles o que fazer. É uma justificativa para afirmar o controle que é difícil de se contestar, e pode funcionar muito bem. Mas também pode ser alienante, especialmente quando a posição ou algum tipo de autoridade formal é a única fonte de poder que se tem.

Também pode significar usar sua autoridade para definir regras básicas e policiá-las, o que é crítico para se criar um clima funcional em ambientes onde o trabalho precisa ser feito. Conheço um CEO que recolhe

*image  
not  
available*

ultrapassar um limite, desafiar uma norma ou comportar-se como se tivesse o direito de fazer essas coisas é uma forma de enfatizar o poder.

Essa convenção social em particular é algo sutil, fácil de esquecer e fonte de muitas gafes. É perfeitamente aceitável um chefe perguntar ao subordinado como foi o fim de semana, mas muito menos se for o contrário. De forma similar, está tudo bem se o chefe convidar um subordinado para almoçar, porém, tal abertura é um pouco presunçosa, se for na direção oposta. Como evidência, considere a reação inesperada quando um cadete de West Point surpreendeu o general Norman Schwarzkopf — logo após uma palestra neste local em 1991, enquanto o general estava respondendo às perguntas da plateia — convidando-o para tomar uma cerveja. Schwarzkopf ficou sem resposta, ainda que um pouco satisfeito, e a plateia explodiu em gritos e assobios. O cadete estava enfatizando seu poder com o convite, mas ao fazê-lo ele amenizou bastante seu poder, com grande formalidade, inserindo “senhor” a cada poucas palavras. Schwarzkopf aceitou.

A pessoa com posição mais elevada decide o quão pessoal uma relação profissional pode ser, e não se espera que convites aos subordinados sejam retribuídos da mesma forma. A maioria das pessoas entende isto: tenho vários amigos com posições de destaque que fazem piada com o fato de que nunca saem, embora se entretenham entre si, pois ninguém se atreve a convidá-los a fazer nada!

Quando uma pessoa de nível mais baixo age de maneira muito familiar com outras de maior nível, isso faz com que todos se sintam desconfortáveis, e pode ser difícil entender o porquê. Ser muito familiar com outras pessoas de maior nível hierárquico sinaliza não só que você não sabe seu próprio lugar, mas também que não reconhece o lugar do outro. Às vezes, um subordinado com status elevado pode retribuir essas

*image  
not  
available*

interrompê-los quando estavam falando durante as reuniões. “Eu só estava empolgado”, explicou, “e meus pensamentos e ideias como que extravasavam”. Sua intenção não era intimidar seus funcionários a ficarem em silêncio ou dar a entender que suas ideias eram mais importantes do que as de todos, no entanto, foi o que aconteceu.

Quando um líder domina uma conversa interrompendo, pode abafar vozes, criar um espaço desmoralizador e até mesmo psicologicamente inseguro, onde os outros sentem que suas opiniões não são valorizadas e são punidos por falar. Contudo, em certos contextos, essa mesma atitude pode ter o efeito oposto. Quando um líder interrompe os membros mais falantes de uma equipe ou grupo de forma a dar oportunidade para os indivíduos mais quietos, por exemplo, a equipe se beneficia das contribuições e das percepções daqueles que poderiam não ter falado de outra forma. É outra maneira de enfatizar o poder que pode ser útil.

Muitas pessoas me perguntam como se defender quando são interrompidas. Tento mudar sua perspectiva. Defender-se não é a melhor forma de equilibrar o poder; para mim, isso é competir pelo controle. Enfatizar o poder para proteger nossos próprios interesses normalmente termina funcionando contra nós mesmos em situações de grupo. Mas enfatizar o poder para proteger os interesses dos outros quase sempre trabalha a nosso favor. Quem você preferiria ao seu lado: a pessoa que interrompe todo mundo, a pessoa que se defende quando interrompida ou a pessoa que para outra quando ela lhe interrompe?

## **O Direito de Recusar**

Dizer sim é fácil; apoiar os outros em seus esforços os deixa felizes. Dizer não é mais difícil e é um exercício ao enfatizar o poder. Exercitar o

*image  
not  
available*

pensará em sair. É importante estar consciente do poder que você tem como subordinado para se proteger, proteger os outros e proteger seu chefe dos riscos associados ao fato de se ter poder. O segredo é estabelecer confiança antes de tudo, demonstrar que você conhece seu lugar e expressar que está agindo com os interesses das outras partes em mente.

Entre colegas é inquestionável que enfatizar o poder pode ser uma abordagem eficaz para ganhar status e poder. Pesquisas sobre hierarquias sociais de todos os tipos mostram que a dominância é um dos indicadores mais fortes de quem se alça primeiro e mais rapidamente a posições de influência. Em um estudo conduzido por Cameron Anderson, Don Moore e colegas da UC Berkley, por exemplo, os colegas que demonstravam excesso de confiança em suas repostas para uma série de problemas conquistaram status mais rapidamente do que os outros que eram mais ajustados. E, mais tarde, mesmo depois que os membros do grupo descobriram que os colegas mais respeitados estavam errados, o status dos membros com excesso de confiança não foi prejudicado. Excesso de confiança não é tão arriscado como pensamos, de acordo com esse estudo.

Todos apreciamos pessoas que estejam dispostas a assumir riscos para levar o grupo adiante.

Então, enfatizar o poder é uma forma de vencer uma disputa por status, mas não é sempre o melhor caminho. Uma abordagem dominante ou autoritária em usar o poder é mais apreciada e preferida do que abordagens mais participativas quando os grupos estão em crise e sentem que precisam de um braço forte no leme. Além disso, estudos mostram que, quando os detentores de poder usam domínio, controle e até mesmo agressividade para beneficiar seu próprio grupo, eles são

*image  
not  
available*

depois foi comprada pelo Yahoo!) para investidores em potencial. “Ela me impressionou tanto”, disse Botha, “que me aproximei em seguida e a convidei para almoçar”.

Lee recorda que, quando Botha se apresentou, ela estava muito contente. “O Sequoia estava interessado em minha empresa!”, ela disse. “Pensei que eles queriam investir.” Então, quando percebeu que o que queriam era convencê-la a deixar sua empresa e trabalhar para o Sequoia, foi um pouco frustrante. “Não queria ser uma investidora naquele momento”, ela disse. “O papel não me atraía de forma alguma.”

Botha retrocedeu, mas não desistiu. Dois anos depois, a Polyvore foi vendida para o Yahoo! e Lee recebeu um telefonema. “Desta vez eles me chamaram para passar um dia no escritório. Fui para Sand Hill Road, conheci a equipe, participei de algumas reuniões de apresentações de empresas e, no final, percebi que estava em uma entrevista de emprego.” Eles tentaram lhe fazer uma proposta, mas ela os interrompeu, por lealdade à sua equipe no Yahoo!. Foi uma surpresa. Quem diz não para um emprego desses? Ainda assim, os sócios estavam determinados a convencer Lee. Contudo, tiveram que aceitar o fato de que sua abordagem usual não estava funcionando.

Foi um longo cortejo, diz Botha. Em vez de sua rotina de jantares chiques, passaram um tempo observando Lee e tentando entender como ela era e do que gostava. “Queríamos fazê-la entender que estávamos dispostos a nos adaptar e nos relacionar da forma como ela era”, diz Botha. “Descobrimos que ela era bem prática. Ela tinha um carro velho e gostava muito de fazer *cosplay* [representação de personagem a caráter, em tradução livre] de seus personagens de quadrinhos favoritos. Então, Jim (Goetz, antecessor de Botha) teve uma ideia: “Por que não nos vestimos como personagens de desenhos animados e fazemos uma

*image  
not  
available*

autoridade, que são fontes de força e conforto para pessoas que ocupam posições mais altas.

Muitas vezes supomos que pessoas poderosas sempre enfatizam seu poder porque podem e pessoas sem poder sempre o atenuam porque têm que fazer assim, mas, na verdade, não se pode tomar nenhuma dessas coisas como absolutas. Também se presume que enfatizar o poder sempre é uma tentativa hostil de intimidar ou ameaçar, o que, às vezes, é o caso. Mas enfatizar o poder também pode ser uma forma de cuidar de alguém que precisa de proteção. Da mesma forma, embora atenuar o poder seja frequentemente visto como uma tentativa de apaziguar ou abdicar responsabilidade, também pode ser uma forma de mostrar respeito, construir confiança e fazer com que os outros se sintam seguros.

Enfatizar e atenuar o poder não são simplesmente as escolhas ou os estilos de atores individuais; são sempre parte de um diálogo, como uma dança ou partida de esgrima, onde cada ação é uma reação ao que veio antes. Quando dois atores enfatizam o poder, parece uma competição e você pode perceber faíscas voando. Quando dois atores atenuam o poder, parece um impasse, pois quando ambos insistem em fazer deferência ao outro, a ação caminha para uma estagnação. Essa foi a base para uma tirinha de humor chamada *Alphonse and Gaston*, sobre dois personagens cômicos que eram obcecados por sua deferência ao outro, dizendo: “Você primeiro!” “Não, você primeiro!” “Não, eu insisto, você primeiro!” Quando ambas as partes insistem que a outra “vá primeiro”, é difícil que alguém vá para frente.

Por essa razão em si, a capacidade de representar o poder em ambas as formas é uma habilidade social importante. E as duas abordagens, quando usadas conscientemente no contexto correto e no momento

*image  
not  
available*

uma ameaça física e psicológica, e demonstra desconforto, arrumando as roupas, tocando o rosto e os cabelos, e inquietando-se. São todos hábitos compensatórios que podem ser difíceis, mas completamente possíveis de controlar.

Enquanto enfatizar a interpretação, bancando o durão, comunica dominância, é possível amenizar a representação ao criar e expor pontos de vulnerabilidade física em uma tentativa de parecer não ameaçador. A mensagem que um ator envia quando atenua sua representação, de acordo com Johnstone, é: *Por favor, não me morda, não valho a pena.*

## Recuando

Embora as ações relacionadas a atenuar a representação costumem ser demonstradas inconscientemente, há ações estratégicas, como no caso de enfatizar a atuação. Você atenua seu poder por uma razão. Na maioria dos encontros sociais, grande parte dos animais (incluindo muitos de nós, humanos) prefere *não* lutar. É um instinto de sobrevivência excelente. Assim, se uma estratégia é mostrar os dentes e tentar intimidar um rival a se afastar, uma resposta ainda mais segura poderia ser sorrir sem mostrar os dentes e, de preferência, se afastar. É uma forma de rolar, como os animais fazem ficando de costas em uma posição na qual estão fisicamente indefesos, de modo que não haja razão nenhuma para o ataque.

Estudiosos do comportamento animal usam os termos *submissão* e *apaziguamento* de certa forma como sinônimos para descrever como os animais tentam indicar que não representam uma ameaça e estão dispostos a recuar em uma disputa por recursos escassos. Com os humanos, submissão e apaziguamento também comunicam a ausência de

*image  
not  
available*

pelas quais funcionários de posições mais altas e mais baixas na hierarquia tendem a se agrupar em partes diferentes de um espaço. Quanto mais baixo seu status, mais afastado você se senta do chefe (ou quem quer que esteja no comando) em uma reunião. Isso mostra respeito pelo direito da pessoa de posição mais alta a seu espaço pessoal e informa quem está “dentro” ou “fora” dele. Assim, sentar a uma distância segura da pessoa mais experiente em uma mesa é uma forma de sinalizar que não superestimamos, ou mesmo subestimamos, o quão importante somos.

Respeitar que os outros têm limites, físicos ou sociais, é uma forma de atenuar o poder ao mostrar consciência de que os outros têm o direito de decidir por si mesmos se querem estar perto de você. Para uma pessoa que têm posição maior, permitir que os outros tenham o direito de decidir sobre qual distância é mais confortável para elas é uma forma de elevá-las e colocar-se em um nível mais acessível. Passa a mensagem: *Você faz as regras e eu as seguirei.*

## **Busca de Aprovação**

A necessidade de aprovação é uma motivação humana fundamental. Todos queremos que os outros gostem de nós e nos julguem positivamente. Quando buscamos aprovação, estamos atenuando o poder. Algumas pessoas fazem isso ao pedir permissão antes de agirem; outras preferem agir primeiro e se desculpar depois. De qualquer forma, pedir permissão ou se desculpar são ações de apaziguamento. Elas convidam os outros a nos julgarem e nos redirecionarem. Desculpar-se também é reconhecer que a pessoa a quem se pede desculpas deve receber uma explicação.

*image  
not  
available*

poderosas existentes —, na qual gerencia as vantagens e as desvantagens que essas responsabilidades implicam.

Mas o poder pessoal de Sheryl, o poder que explica todo seu sucesso até o momento, tem menos a ver com qualquer papel profissional, e muito mais com a forma como ela aborda as relações. Sheryl Sandberg é extraordinariamente talentosa, extremamente dedicada e inacreditavelmente focada. E, apesar dos desafios que o Facebook está enfrentando atualmente por ter sido usado por agentes inimigos para corromper o processo eleitoral dos EUA, também acredito que ela pode ser a pessoa mais atenciosa que já conheci. Sheryl é acolhedora, amigável e apaziguadora, e tem consciência disso. Contudo, o mais importante é que sua conduta é levar a sério seus compromissos com os outros. Ela quer ajudar, fazer a diferença e ser útil, e isso é evidente na forma como cuida de suas relações, fazendo apresentações, oferecendo perspectivas e aconselhamentos, recomendando pessoas para trabalhos, promoções e conselhos diretivos, atribuindo responsabilidade às pessoas que trabalham para ela e construindo comunidades para o progresso das causas com as quais se importa.

Quando falamos sobre poder e de onde ele vem, Sheryl fica genuinamente intrigada: “Alguém ainda pensa que poder tem a ver com dominância?” O poder de Sheryl não vem da manipulação, do controle, ou de fazer valer o peso de sua posição; ao contrário, ele vem de um desejo genuíno que outras pessoas têm de estar conectadas a ela e retribuir seu comportamento atencioso.

Atenuar o poder é moderar, mas pode ter um grande impacto. É como formamos conexões, estabelecemos confiança e fazemos as pessoas se sentirem seguras em nossa presença. Deferência pode não ser o que vem à mente quando pensamos em ação poderosa, embora mesmo em nossa

*image  
not  
available*

grande multinacional explica o porquê. Ela ficava na matriz nos EUA e supervisionava equipes em todo o mundo. Uma ficava na Índia, onde os negócios tendem a ser mais hierárquicos do que nos Estados Unidos, e levou algum tempo até que ela se adaptasse a como os subordinados indianos faziam deferências a ela. “Frequentemente saio de nossas reuniões sentindo que minha equipe não compartilhou totalmente o que estava pensando”, ela disse, “e que estava tentando concordar comigo em vez de dar sua opinião sincera”.

Ela decidiu que a forma mais eficaz de melhorar a dinâmica seria tentar encurtar a distância entre ela e a equipe. Assim, ela preparou uma viagem para o escritório na Índia com o objetivo de desenvolver essas relações. Ela se reuniu com cada pessoa individualmente, mas em vez de usar o tempo para falar sobre trabalho tentou conhecer e ajudar a pessoa a conhecê-la. Em vez de almoçar em sua mesa, almoçou com a equipe todos os dias. Embora estivesse cansada devido à viagem, jantou com eles todas as noites. “Até fui com a equipe a uma partida de *laser tag* [tiro a laser, em tradução livre]”, ela disse, “o que realmente ajudou a equipe a me ver menos como uma figura de autoridade, pois sou terrível jogando *laser tag*”.

Funcionou. Ao atenuar seu poder de propósito, ela lembra, “fui capaz de interagir com a equipe de uma forma que fez com que as pessoas se sentissem confortáveis em ser diretas comigo sobre o que estava ou não funcionando. Isso nos permitiu operar de forma mais eficaz”.

## **Poder Inteligente**

Na maior parte do tempo você fará o que é natural, e isso funcionará bem. Você tem feito essas coisas a vida inteira. Mas você também pode se

*image  
not  
available*

descreveu como “ser você mesmo” é, essencialmente, uma atuação. Todos somos motivados a nos mostrarmos da melhor forma, ele argumentava, e fazer isso demanda esforço e planejamento. Estrategicamente escolhemos roupas e acessórios, formas de falar e nos mover, e até mesmo em quais palcos apareceremos, para não passar uma impressão falsa sobre nós mesmos, mas para nos manter seguros psicologicamente à medida que enfrentamos a bagunça, a insegurança e a confusão que são uma parte inevitável da experiência interna. As interações sociais, de acordo com Goffman, são atuações. “Ser você mesmo”, em outras palavras, é uma interpretação.

Interpretar, dessa forma, não é tentar ser outra pessoa. É uma abordagem disciplinada, um código de conduta, para o autogerenciamento. Pode soar contraditório. No entanto, atores são simplesmente pessoas que, assim como todos nós, devem gerenciar as partes mais ruidosas de si mesmos — seus sentimentos, necessidades e inseguranças, desejos, hábitos, ansiedade sobre o desempenho e seus medos — de forma a revelar seus lados mais úteis nos momentos apropriados. E, realmente, não é o que todos queremos fazer? Mostrar o melhor de nós mesmos em vez de nos esquivar, nos esconder ou optar por desistir simplesmente não estando presentes?

Em nossa cultura individualista, onde autoeficácia é um valor sagrado, tendemos a nos definir em termos de personalidade, ou seja, aquele conjunto único de traços que explicam todas as nossas ações e é supostamente constante em todos os contextos. Não importa se nos imaginamos tímidos ou extrovertidos, tensos ou descontraídos, agradáveis ou questionadores, ou qualquer outra coisa; tendemos a acreditar que devemos ser sempre quem realmente “somos” e fazer o que sempre fazemos, independentemente da situação. Não gostamos da

*image  
not  
available*

objetivos compartilhados — em grande parte define o que significa ser um ator social eficaz, não somente no palco, mas em nossas vidas cotidianas.

Quando agimos como se tivéssemos mais poder do que realmente temos ou o atenuamos de forma que não faça sentido para as pessoas ao nosso redor, perdemos o enredo. Isso acontece com todos nós de tempos em tempos, quando nosso próprio drama nos sobrecarrega. Às vezes, as consequências são triviais — quando o chefe pergunta “Como foi seu fim de semana?” e você acidentalmente acaba compartilhando muitas informações pessoais. Em meu primeiro semestre na pós-graduação eu disse “Boa sorte!” a um professor famoso antes da apresentação de seu seminário anual aos alunos e, no mesmo momento, soube que eu havia dito algo errado. Ele não precisava de palavras de encorajamento de uma aluna nova na pós-graduação para ter sucesso naquele dia. Eu saí do enredo, perdi o rumo da situação e disse algo que pode ter parecido inapropriado. Em vez disso, um “estou ansiosa para assistir ao seu seminário hoje” teria transmitido mais respeito por sua posição. Porém, fui distraída por minha própria insegurança em sua presença e acabei projetando essa insegurança nele.

Às vezes, perder o enredo tem consequências sérias, e até mesmo criminais. Quando perdemos o controle sobre nossos papéis e responsabilidades por estarmos muito focados em nós mesmos, em nossos medos e inseguranças, corremos o risco de causar danos permanentes a nossas reputações e relacionamentos. Para representar bem nossos papéis atuais — e, mais importante, assumir novos papéis com confiança —, precisamos nos livrar de velhos hábitos. Precisamos colocar nossas crianças interiores para dormir, nos esforçar além das formas ultrapassadas de nos enxergarmos e nos relacionarmos com

*image  
not  
available*

sentirem “prontos”. Um papel, uma vez que tenha sido designado, não é uma escolha pessoal. A forma como você o desempenha, por outro lado, é profundamente pessoal.

Quando meus alunos abriam grandes sorrisos e diziam que a vida estava “maravilhosa” ao se encontrarem na sala de aula, estavam atuando, em parte, com uma autoimagem em mente. Mas também estavam se mostrando como a versão de si mesmos que acreditavam ser a mais útil para todos. Sabiam que fazer o papel do aluno de MBA feliz, de alto potencial, mas “não tão cheio de si” — o que todos eram, além de outras coisas — era o que se esperava deles naquele contexto. Alunos vão à aula para aprender. Se todos, inclusive eu, chegássemos para a aula com toda nossa bagagem pessoal à mostra, seria impossível para qualquer um conseguir o que esperava da aula. Fazer escolhas sobre quais lados mostrar e quais ocultar é generoso e necessário para manter a ordem social. Atuar, com base nessa definição, é uma abordagem para um autogerenciamento que coloca a responsabilidade pelos outros em primeiro lugar para criar um ambiente seguro no qual todos possam fazer o mesmo.

**Competindo por papéis.** Papéis nem sempre são designados, isso é fato; às vezes temos que lutar por eles. E o poder tem um papel importante nesse caso também. Mesmo onde não há títulos oficiais ou relações de subordinação, talvez especialmente em contextos mais informais, as pessoas tentam puxar para si papéis que acreditam que trarão status e segurança. Ou, pelo menos como notei, tentam assumir papéis que as manterão longe da base da ordem de prioridades, onde estariam arriscadas a não fazer parte de nada. Sem a clareza da hierarquia formal, temos que descobrir “em pleno voo” onde nos encaixamos e como nos destacar.

*image  
not  
available*

cuidadora e responsável, ela não se comprometeria com seu papel de subordinada respeitosa.

Pude ver a relação se desgastando, mas não entendia o porquê. Havia usado essa abordagem em outras relações, contudo, algumas pessoas toleram o vácuo de poder à minha volta melhor do que ela. Essa garota precisava de mais estrutura. Alguém para tomar as rédeas e, se eu não fizesse isso, ela teria que tentar.

Como normalmente acontece em tais situações, a solução se apresentou assim que parei de pensar a respeito. Nesse caso, aconteceu enquanto eu estava dormindo. Décadas antes, quando estava na faculdade, eu havia trabalhado para um cara chamado Mike, um fuzileiro naval aposentado que gerenciava as dependências de condicionamento físico em um grande resort nas montanhas Catskill. Mike era um personagem. Tinha ombros largos e se vestia de branco todos os dias, desfilando pelo local como se fosse mestre e comandante — peito aberto, queixo levantado, com cabelo perfeitamente arrumado. Mike era bastante rígido. Durante minha entrevista para o emprego, depois de me fazer uma série de perguntas rápidas, pegou um tubo de chumbo, lançou-o na outra ponta da piscina e apontou. “Vá pegá-lo”, ele disse. Eu fui.

Consegui o trabalho. Em maio, o primeiro ano terminou e apresentei-me para o trabalho junto com cinco outros universitários buscando dinheiro extra e uma experiência divertida de verão. Nossa primeira tarefa foi lavar os banheiros. Mike nos levou aos banheiros públicos e apontou. Alguns foram embora na hora, mas eu tapei meu nariz, literalmente, e peguei uma escova. Em junho, quando os hóspedes começaram a chegar, aqueles de nós que não haviam saído, ficamos responsáveis, cada um, por uma área do deck da piscina que tinha cerca de 100 espreguiçadeiras, 100 colchonetes grossos e 10 guarda-sóis

*image  
not  
available*

a vida no lugar de outra pessoa. Fazendo isso, ele acreditava, poderia representar esses personagens com mais verdade no palco.

Apesar de ter ocorrido no início do século XX, o método Stanislavski continua a fornecer o fundamento básico para a arte de atuar e é praticado atualmente. Em vez de apenas representar as cenas exatamente como ensaiadas ou posar como um personagem no palco, Stanislavski propunha que o ator deveria aspirar experimentar a vida do personagem à medida que a ação se desdobrava. Ele acreditava que um ator deveria se esforçar para manter o que ele chamava de *unbroken line* [trajetória contínua, em tradução livre] da experiência ao representar. Não quer dizer que o ator deveria tentar se tornar o personagem que estava representando, em si. Mais do que isso, o ator deveria imaginar no máximo de detalhes possível como seria experimentar pessoalmente a realidade do personagem. A trajetória contínua é como uma costura que une o ator e o papel. Sanford Meisner, outro professor lendário de teatro que aprimorou o trabalho de Stanislavski, a definia assim: “Atuar é viver de forma verdadeira sob as circunstâncias imaginárias dadas.” Todos podemos abordar nossos papéis dessa maneira, como artistas, trazendo interpretação pessoal para a representação do que é dado.

## O Mágico “Se”

Para viver de forma verdadeira em circunstâncias desconhecidas, muitos atores usam variações do método de Stanislavski, tentando imaginar e internalizar as circunstâncias do personagem “como se” fossem suas próprias.

Há alguns anos, tive a oportunidade de experimentar essa técnica. Eu era testemunha-chave de defesa em uma ação judicial e estava para ser

sábia, sem sentido, incondicional e positiva de minha avó”; meus alunos usaram todos esses personagens para ajudá-los a trazer mais do que precisavam em atuações específicas.

## Os 10 Mil de Oprah

Há alguns anos, Oprah Winfrey foi uma convidada em Stanford e foi entrevistada em nossa série de conferências *View from the Top* [Visão do Topo, em tradução livre]. Em frente a um auditório lotado de 600 lugares, uma aluna se levantou e perguntou a Oprah como ela faz para ir a uma reunião importante na qual sabe que é a única mulher ou a única pessoa negra. Sem titubear, Winfrey respondeu que ela não vai à reunião sozinha. “Vou como uma pessoa”, ela disse, mas “me coloco como 10 mil”, inspirando-se no poema de Maya Angelou “Our Grandmothers” [Nossas avós, em tradução livre], que é um tributo às ancestrais da poetisa e às batalhas que lutaram por sua liberdade. Angelou escreveu: “Ninguém, nem 1 milhão, ousa negar-me, meu Deus. Sigo em frente sozinha e me coloco como 10 mil.” [Em tradução livre.]

Quando Winfrey entra em uma sala de reuniões repleta de homens brancos, ela faz uma escolha sobre como representar seu papel. Ela para por um momento e chama um exército espiritual. Winfrey não entra como sendo a única mulher negra na sala. Entra com seu povo em sua mente e seu coração, em sua experiência, como uma das muitas mulheres negras que já representaram grandes e pequenos papéis em todos os lugares e em outros momentos da história.

Em seu discurso de inclusão no Hall da Fama da NAACP [Associação Nacional para o Progresso das Pessoas de Cor, em tradução livre], Winfrey fez referência a essa forma de pensar sobre o papel que ela

*image  
not  
available*

Há razões para os códigos de vestimenta na vida. Alguns têm valor utilitário; por exemplo, um policial usa uma arma carregada em um coldre, pois é responsável por proteger os cidadãos dos criminosos. Alguns policiais também vestem equipamento de proteção, coletes à prova de bala e botas pesadas, e essas coisas aumentam seu peso. A função primária desse equipamento é, certamente, proteger o policial, mas também muda a forma como ele se movimenta. Um policial vestindo seu uniforme se move como um gorila. Quando o vemos caminhando em nossa direção, com passos pesados, sabemos na hora que ele está no comando. Uniformes lembram às pessoas de seus respectivos papéis; eles injetam certeza e previsibilidade em situações estressantes e caóticas, e lembram a todos os protocolos que podem mantê-los seguros.

Minhas amigas que são médicas dizem que nunca entram em um quarto sem jaleco e estetoscópio. São objetos cenográficos, elas me dizem, que nem sempre são necessários para a visita a um paciente. Mas muitos médicos acreditam que ajuda carregar esses símbolos de status e conhecimento clínico para fazer com que os pacientes sintam-se seguros e lembrar aos médicos para se apropriarem de sua autoridade. Não é só para mostrar. As coisas que vestimos mudam a forma como os outros reagem a nós, e elas também nos modificam.

Muitas mulheres que trabalham fora me dizem que, embora preferissem não usar salto alto, elas não veem como se livrar deles. Por quê? Saltos altos elevam, literalmente; eles deixam uma pessoa mais alta e podem certamente contribuir para o quão confiável uma pessoa parece e se sente (há exemplos famosos de homens poderosos que eram conhecidos por usar saltos também, por essa razão). Mas há outras formas de os saltos nos elevarem, além de simplesmente na altura. O som de saltos altos batendo em um piso duro, por exemplo, anuncia a chegada

*image  
not  
available*

qual jogos de campeonatos, como o Super Bowl, acontecem em um lugar diferente da cidade de origem dos times participantes e a maioria das grandes negociações acontece em ambientes neutros.

O tipo do território também importa. Talvez devamos agradecer a Havery Weinstein pelo fato de a maioria de nós agora entender que é arriscado organizar uma reunião em um quarto de hotel. Eu aconselho meus alunos de doutorado a evitar festas após jantares em conferências, pois as normas que ditam o que é um comportamento aceitável onde as pessoas vão para beber e soltar seus cabelos são completamente diferentes das que ditam o que é aceitável em uma situação profissional inquestionável, ou mesmo em um local diurno sadio. Pessoas menos experientes ficam especialmente em desvantagem nesses contextos, pois olham para as outras em busca de pistas sobre como devem se comportar.

Mau comportamento à parte, algumas conversas são simplesmente melhores em locais abertos, enquanto outras são melhores a portas fechadas. Às vezes, faz sentido enfatizar o poder de forma privada e atenuá-lo publicamente. Por exemplo, uma CEO pode preparar seu sucessor ao fazer deferências a ele e o elogiar em público, enquanto dá conselhos sobre o que ele deveria fazer diferente em particular. De forma similar, pode ser mais gentil e muito mais produtivo falar com um colega ou um subordinado sobre um erro em um ambiente pequeno e reservado do que em um ambiente com muitas pessoas em volta; ajudar alguém a manter a dignidade pode ser uma forma generosa de atenuar nosso próprio poder para evitar que outra pessoa se desestabilize. E, obviamente, é muito mais seguro para um subordinado dar más notícias para um superior em particular. Por outro lado, quando alguém, superior ou inferior, agiu de forma verdadeiramente grave que coloca os outros

*image  
not  
available*

sou”. Muitos cientistas sociais veem as coisas assim; não é como um ator pensa. Joel Podolny, meu ex-colega em Stanford e atual reitor da Apple University, descreve essa tensão como uma competição entre duas lógicas: a lógica da pessoa que é definida pela personalidade, hábito e o que parece mais autêntico, e a lógica da situação, definida pelo contexto, papéis e normas sociais.

Agir com poder é um desafio de assumir o papel. E “autenticidade” não é o teste correto. Quanto atuamos, no palco ou na vida, o desafio é encontrar formas de dizer a verdade, de sermos autênticos com o que falamos e fazemos, mesmo que as ações, por si, sigam um roteiro. Representar *um* papel não é o mesmo que atuar; é mais como ensaiar, não fazer para valer. É confiar em um script e não se apropriar das palavras: como quando o chefe diz “minha porta está sempre aberta”, mas, toda vez que você se aproxima, a porta está fechada. Atuar é um desafio de alinhar a lógica da pessoa com a lógica da situação, sem a mínima agressão a nenhuma das duas. Em vez de tentar sermos nós mesmos, ao atuar nos esforçamos para ter integridade.

Integridade é “o estado de ser todo e por inteiro”. É garantir que você está 100% preparado mental e emocionalmente para fazer a coisa responsável, isto é, o que você aspira fazer em virtude de seu comprometimento com o seu papel, não importando o que está acontecendo nos bastidores. O objetivo é trazer seu eu “verdadeiro”, incluindo sua experiência pessoal e jeito único de ver o mundo, para o papel, como fonte de criatividade, interpretação e significado. Isso significa primeiro que precisamos nos trazer para a realidade, no palco onde estamos. Precisamos sair de nós mesmos — nossas histórias, lutas pessoais, exaustão, frustração e sentimentos sobre quanta atenção ou apoio desejamos e quanto poder “merecemos” ou não — e começar a

*image  
not  
available*

o que eu acho que ele deveria fazer como se eu soubesse mais, mas agora ele é meu chefe.” Ele riu e balançou sua cabeça. “Tenho que aprender a baixar o tom.”

Esse ex-CEO havia perdido o enredo ao agir da forma que lhe parecia natural, familiar e até mesmo autêntica, mas ela não se encaixava na nova história. Ele estava fazendo o que sempre havia feito — que o tornou bem-sucedido antes nessa relação — em vez de perceber que estava representando um novo papel. Parece que, como CEO, ele havia enfatizado seu poder, demonstrando competência, dando direcionamento e agindo como “o expert”, e isso funcionou tão bem que seu cliente quis contratá-lo. Ambos ainda tinham poder, mas a mudança de papéis mudou tudo. Para fazer a relação funcionar, ele precisava de uma nova forma de atuar, como uma mudança de “poderoso” para “assessor”.

Às vezes, o papel permanece o mesmo, mas os atores mudam e isso requer um ajuste adequado. O que significa ser um bom subordinado, por exemplo, pode mudar dependendo de quem é o chefe e como esse ator gosta de representar seu papel. Um chefe que se sente mais confortável em enfatizar o poder ficará mais confortável com subordinados que atenuem o poder e um chefe que prefere atenuar o poder achará mais fácil trabalhar com subordinados que consigam enfatizar o poder. As mesmas ações que ajudam a ter status com um chefe podem ter efeito contrário com outro. Aprendi essa lição recentemente, de forma desajeitada, quando tive um novo chefe. Meu supervisor anterior havia sido muito distante, ele gostava de dizer sim para tudo e me encorajava a pressionar pelo que eu queria. Se eu estava produzindo e tinha um argumento persuasivo, ele quase nunca dizia não. Então, aprendi a lidar

com ele dizendo o que eu queria e por quê. Enfatizei meu poder, e parecia funcionar bem para ambos. Quando meu novo chefe assumiu, não havia me ocorrido que minha abordagem-padrão deveria ter fases. Na primeira vez que precisei de algo dele, nos falamos rapidamente por telefone. Disse a ele o que eu queria e por quê. Ele disse não, o que, por si, foi tão inesperado que nem reparei. Irredutível, imaginei que ele ainda não havia entendido como as coisas funcionavam. Afinal de contas, ele era novo em seu papel, mas eu não era nova no meu. Caramba! Me envergonho só de lembrar. Entusiasmada, tentei de novo, explicando por e-mail por que sua contraoferta não funcionaria. No dia seguinte, ele entrou em meu escritório sem se anunciar, sentou-se na borda da minha mesa e disse para eu me acalmar. Fiquei envergonhada, e expliquei a ele, desculpando-me bastante, que estava seguindo um velho script. “Oh, não!” Lembro-me de dizer isso, à medida que levava minhas mãos para minha boca, em modo de total apaziguamento. “O que fiz?” Ele explicou calmamente que achou que eu estava sendo muito agressiva. Era função dele decidir o que eu precisava, ele disse; eu estava tentando tomar decisões que estavam acima do meu nível. “Eu estava agindo pelas regras antigas”, disse a ele. “Você decide. E o que quer que decida, eu apoiarei.”

Esses tipos de mudanças — novos papéis e novos atores — podem causar estresse e insegurança em qualquer um. Robert Sapolsky, o biólogo de Stanford que estuda respostas ao estresse em babuínos selvagens, descobriu que mesmo macacos contraem-se e têm mudanças hormonais relacionadas ao estresse quando um novo ator entra em cena e perturba a velha forma de se fazer as coisas. Instabilidade entre hierarquias ativa temores e inseguranças arraigados, que nos fazem ficar agarrados a velhos hábitos e disparam impulsos irracionais precisamente no momento em que precisamos analisar as opções e tentar algo novo.

Em um de meus ensaios preferidos, “On Love and Power” [Sobre Amor e Poder, em tradução livre], o cientista político Hans Morgenthau escreveu que as necessidades de amor e poder são impulsos, e que ambos provêm da mesma raiz existencial. Nossos maiores medos na vida são relativos a ficarmos sozinhos ou sermos excluídos do grupo, e ele acreditava, como muitos psicólogos, que todos buscamos amor e poder inconscientemente, em vários graus, por essa razão.

No entanto, especialmente quando nossos medos de sermos excluídos estão aumentados, esses motivadores são disparados. Quando a necessidade por amor é elevada, tememos a rejeição e naturalmente tentamos agradar aos outros para obter aprovação, o que, na verdade, pode ser útil quando se está em um papel de subordinado. Porém, quando a necessidade de poder está aguçada, às vezes é porque tememos não ser importantes o suficiente, e isso motiva comportamentos que podem estar fora de sintonia com as expectativas do papel.

Os psicólogos Delroy Paulhus e Oliver John descreveram esse perfil como o complexo de “super-herói”. Em seu estudo com executivos alemães, eles descobriram que o subgrupo de pessoas cuja necessidade por poder era elevada desenvolveu ilusões positivas sobre si mesmas para ajudá-las a lidar com seus sentimentos de insegurança. Os super-heróis em seu estudo relataram que subir na hierarquia era uma prioridade no trabalho, e eles se apresentavam como pessoas dignas de promoção. Especificamente, relataram que eram mais inteligentes e tinham mais habilidades sociais do que os outros diziam ser e ter.

Quando uma pessoa não consegue resistir a oportunidades de se elevar (o arquétipo do super-herói é ligeiramente mais comum em homens), todos os outros sentem-se rebaixados, incluindo aqueles que realmente têm posições de nível maior. Um super-herói (por definição)

deve salvar o dia ao resgatar os outros de suas incompetências e vulnerabilidades próprias para se sentir poderoso. Ele faz o que for necessário — dá conselhos não solicitados, diz-se especialista em todos os assuntos, esquece nomes, discorda de qualquer um que pareça saber mais e lembra aos outros de suas conquistas.

Assim, é possível perceber como ter um complexo de super-herói pode gerar dificuldades ao desempenhar um papel de subordinado. Um super-herói precisa colocar-se no topo e, como resultado, tem dificuldade em descer um nível, dar a vez ou até mesmo aguardar nos bastidores. O medo de não ser importante, ser desvalorizado ou subestimado pode tornar muito difícil resistir à tentação de roubar a cena.

## **Avaliando Mal o Ambiente**

Uma vez entrevistei um candidato a uma vaga de emprego que chegou sem os materiais que eu havia pedido que ele levasse, então se recostou e colocou os pés sobre minha mesa. Difícil de imaginar, não? Acho que ele estava tentando se conectar comigo, mostrando que éramos “da mesma turma”, mas teve o efeito contrário. Uma coisa é você acreditar que é qualificado para um grande papel ou que acredita em seu potencial de crescimento; outra é fingir que está no mesmo nível do diretor de elenco. De maneira similar, uma coisa é sentar-se com confiança em uma entrevista de emprego, com uma postura física aberta, outra completamente diferente é agir como se dominasse o lugar: ser muito relaxado, muito amistoso com o entrevistador; tentar dominar a agenda; ou, pior, calar a entrevistadora (ou colocar os pés em sua mesa)

para mostrar o quão confortável você está, quanto respeito merece e quão perfeito você é para a função.

Todos nós, particularmente as mulheres, já ouvimos o conselho de que precisamos reivindicar um assento à mesa. E é geralmente um bom conselho, com uma ressalva: você deve fazer parte do assento e da mesa. Todos os assentos em todos os ambientes não são criados igualmente, e nenhum assistente jamais ganhou status por se sentar na cadeira do chefe. De forma similar, a recomendação geral de posicionar-se em uma reunião para ganhar respeito, ou evitar ser marginalizado, somente funciona se as coisas que você diz, ou o fato de estar falando, agregam valor aos outros na reunião. Se você ainda não obteve status, se não houve real necessidade de se pronunciar naquele momento e você não tem algo útil para dizer, essa estratégia muito provavelmente dará errado. Como regra geral, quase nunca se obtém status por falar mais, simplesmente porque você percebe que não falou o suficiente.

Agir como se tivesse mais poder do que tem é um erro de principiante. E é perfeitamente compreensível. As pessoas assistem em segredo a uma palestra TED sobre “poses poderosas” para se prepararem para uma reunião, apresentação ou entrevista importante e pensam que, uma vez que entram na sala, devem agir com confiança para causar uma boa impressão. Mas agir “como se” nesse caso não é a melhor estratégia. Você deve agir consciente do poder que realmente tem, em virtude do papel que está realmente desempenhando, não do poder que você teme perder se demonstrar à outra pessoa respeito ao qual ela tem direito em virtude do papel por ela representado.

Recentemente, um colega me contou que “passou do limite” quando foi chamado para uma sessão de *coaching* com um grupo de executivos.