

DEBORAH GRUENFELD

AGINDO
COM
PODER

POR QUE SOMOS MAIS PODEROSOS
DO QUE PENSAMOS



ALTA BOOKS
E D I T O R A
Rio de Janeiro, 2021

Sumário

Introdução: O Problema com o Poder 11

PARTE I: Quando a Cortina Se Levanta

Capítulo 1: A Verdade Sobre o Poder:
O Que É, o Que Não É e Por que É Importante 19

PARTE II: As Duas Faces do Poder

Capítulo 2: A Arte e a Ciência de Enfatizar o Poder 39

Capítulo 3: A Arte e a Ciência de Atenuar o Poder 59

PARTE III: Entrando em Cena

Capítulo 4: Entrando no Personagem:
Como Ser Você Mesmo Sem Perder o Enredo 83

Capítulo 5: Sendo o Coadjuvante: Como Agir com
Poder em um Papel de Suporte 115

Capítulo 6: O Show Deve Continuar: Entrando em
Cena e Apropriando-se dos Holofotes 131

PARTE IV:
Compreendendo os Abusos de Poder, e Como Pará-los

Capítulo 7: Quando o Poder Corrompe (e Quando Não)	161
Capítulo 8: Como Enfrentar um Intimidador: Alternativas a Representar o Papel de Vítima	183
Capítulo 9: O Papel de Espectador e Novas Formas de Representá-lo: Como Impedir que Maus Atores Roubem a Cena	201
Capítulo 10: Como Usar o Poder ao Representar o Protagonista	225
Agradecimentos	247
Notas	251
Índice	255

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

Poder 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, concluímos 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 agir 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 está sendo negociado. O poder vive e morre em relacionamentos, metas e objetivos, em definições e papéis sociais. Por exemplo, autoconfiança não é uma fonte de vantagem em um contexto onde todos são autoconfiantes, nem a boa aparência confere o mesmo tipo de vantagem social entre as outras pessoas bonitas, como nos contextos onde alguém é a pessoa mais atraente no ambiente. E qualidades como riqueza, ambição e fama também são completamente relativas. A ideia de que poder está ligado a um conjunto fixo de características ou traços é um equívoco fundamental e levou a muitas crenças sobre poder que simplesmente não são verdadeiras.

O poder não é permanente. Ele não existe em quantidades fixas. Pelo contrário, é resultado de um acordo entre pessoas sobre quem tem controle na relação, sobre o que e quando, baseado em quem precisa mais de quem em um dado momento. E isso significa que você não pode sempre levar o poder com você de um cenário para outro. Um CEO que tem poder em uma reunião com seus subordinados diretos, por exemplo, não tem necessariamente poder em uma reunião com sua diretoria ou à mesa de jantar com seus filhos adolescentes.

Outra forma em que o poder pode ser efêmero é que ele corresponde a quem agrega mais valor em um contexto particular — uma fonte específica de conhecimento ou habilidade é mais poderosa do que uma fonte excedente de conhecimento ou habilidade. E poder corresponde à força de seus aliados e de suas opiniões, no contexto de uma relação específica. Uma pessoa sem aliados nem alternativas é menos poderosa do que uma com exatamente o mesmo conjunto de competências e habilidades que tenha relações fortes e comprometidas com pessoas que possam abrir portas.

Poder é parte de um contrato social. As pessoas têm poder até o ponto em que outras consentam em ser controladas. Quando indivíduos poderosos violam os termos dos acordos implícitos que lhes dão poder, eles raramente ficam no poder por muito tempo. Pessoas saem de casamentos abusivos e filhos crescem e deixam seus pais. O chefe que maltrata frequentemente seus funcionários uma hora pode ser demitido e o ditador brutal que incita muitas afrontas morais pode provocar uma revolução. O equilíbrio de poder, em outras palavras, pode mudar.

É fácil ver como uma pessoa pode ser, em um minuto, a mais poderosa em um contexto e totalmente sem poder em outro. Um atleta pode ser poderoso na seletiva após ajudar seu time a ganhar o campeonato, mas incapaz depois de lesionar o joelho durante os treinos da pré-temporada. Um político com alta taxa de aprovação pode ser poderoso enquanto está no escritório, mas impotente depois que é flagrado desviando dinheiro público e obrigado a se demitir. E, apesar de quase passar despercebido nesse ponto, um magnata do entretenimento que se beneficia de seu poder para obter favores sexuais de atrizes iniciantes não será mais poderoso quando atores, diretores ou investidores não trabalharem mais com ele.

Poder não é um sentimento. Sentir-se empoderado ou impotente é uma coisa, contudo, quando se trata de avaliar nosso próprio poder, ficamos muitas vezes sem referência. Da mesma forma que se sentir poderoso não significa que você tem poder, sentir-se impotente não significa que não tem nenhum poder. Quando deixamos nossos sentimentos guiarem nossas ações, as coisas raramente saem como o planejado.

É verdade que superestimar nosso poder pode, às vezes, ter benefícios de curto prazo, especialmente quando outros também se 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 controle. No geral, quanto mais alguém tem que mostrar que é poderoso, provavelmente menos poder essa pessoa realmente tem.

Poder não se trata (somente) de aparências. Mas a forma como nos comportamos pode fazer a diferença. Assim como temos um julgamento terrível sobre nosso próprio poder, somos facilmente enganados sobre o quanto os outros são poderosos. Isso acontece, em parte, porque o poder não é diretamente observável; ele tem propriedades ocultas. Tendemos a ver o poder mais em certos tipos de pessoas do que em outros, e assumir que esses tipos são mais adequados para papéis poderosos. No entanto, quando tentamos inferir quem tem poder com base em aparências, é fácil cometer um erro.

Por exemplo, um candidato a um emprego com temperamento gentil, mas com uma oferta de trabalho melhor, é mais poderoso do que um candidato superconfiante, mas sem opções concretas. Um funcionário iniciante com boas relações com pessoas poderosas na empresa pode ser mais poderoso do que colegas de trabalho em posições de nível mais alto ou que estejam lá há mais tempo. Uma assistente administrativa que controla o acesso à agenda do CEO pode ser a pessoa mais poderosa na organização (como muitos já aprenderam da forma mais difícil). Conhecimento é, quase sempre, fonte de poder e você não consegue dizer diretamente o que, ou quem, as outras pessoas conhecem.

As aparências físicas podem indicar poder — por meio do uso de uma linguagem corporal dominante, por exemplo —, porém isso também pode ser ilusório. Animais demonstram agressividade quando se sentem ameaçados: ou seja, não quando têm certeza de que podem vencer, mas quando temem perder. E há alguma verdade no que dizem sobre pessoas que dirigem carros velozes e caros, desfilam por aí com arrogância, falam muito ou riem mais alto do que todo mundo, que ostentam riqueza ou status; frequentemente estão compensando o sentimento de que não são poderosos o suficiente de alguma outra forma. Na verdade, a pessoa mais importante em um ambiente

é, muitas vezes, aquela que tenta parecer modesta, para evitar intimidar os outros ou atrair uma atenção indesejada.

Você pode se sentir mais poderoso depois de se olhar no espelho e pode, às vezes, vencer uma disputa de poder por meio de blefe, mas o que realmente importa no fim das contas é a verdade, ou seja, as realidades compartilhadas do contexto no qual você está operando.

Por que o Poder Não Precisa Ser Hostil

Mito: Poder tem a ver com controle.

Realidade: Poder tem a ver com controle e conexão.

O uso do poder é frequentemente associado ao domínio e à coerção, ou à ideia de forçar pessoas a fazerem coisas contra suas vontades por medo. Contudo, o poder não é somente a capacidade de ameaçar os outros com o uso da força. É uma fonte de influência social que pode ser exercida, adquirida e aplicada de formas muito menos agressivas. E, apesar de sua reputação em alguns círculos, o poder não só prejudica o bom relacionamento entre as pessoas, ele também pode alinhar pessoas e uni-las.

Não somente as pessoas menos poderosas são atraídas pelas mais poderosas, mas as mais poderosas também são frequentemente atraídas pelas menos poderosas; pesquisas sobre o “princípio da complementariedade” mostram isso claramente. Dessa forma, diferenças de poder são uma força de atração; elas fornecem uma estrutura para a coordenação e a conexão que cria e fortalece as relações. Relações hierárquicas podem possibilitar a pessoas que trabalham juntas alcançar objetivos compartilhados de forma eficiente, porque não precisam disputar o controle. Assim, tentar usar o poder sem conexão pode ser um desperdício de energia. Como um executivo