

O Paradoxo do Poder

Dacher Keltner

O Paradoxo do Poder

COMO
GANHAMOS
E PERDEMOS
INFLUÊNCIA

TEMAS E DEBATES

Círculo de Leitores

INTRODUÇÃO

A vida é feita de padrões. Os padrões de alimentação, de sede, de sono e de «combate ou fuga» são cruciais para a nossa sobrevivência individual; os padrões de enamoramento, de sexo, de afeto, de conflito, de atuação, de criatividade, de vida familiar e de colaboração são cruciais para a nossa sobrevivência coletiva. A sabedoria consiste na nossa capacidade para percebermos esses padrões e os transformarmos em capítulos coerentes no âmbito da narrativa mais extensa das nossas vidas.

Este livro é sobre um padrão da vida social que estrutura as nossas interações diárias e molda aquilo a que as nossas vidas virão a equivaler no final. Ele tem implicações profundas, quer estejamos envolvidos numa ligação

sexual, tenhamos infringido a lei, soframos de ataques de pânico, sejamos arrasados pela depressão, morramos prematuramente devido a alguma doença crónica, ou encontremos algum objetivo para a vida e o realizemos. Esse padrão surgiu de forma persistente nos estudos científicos que eu conduzi ao longo dos últimos 20 anos. Chama-se *o paradoxo do poder*.

O paradoxo do poder é este: ascendemos ao poder e fazemos uma diferença no mundo devido ao que existe de melhor na natureza humana, mas caímos do poder devido ao que há de pior nela. Ganhamos uma capacidade para fazer alguma diferença no mundo quando melhoramos as vidas dos outros, mas a própria experiência de possuímos poder e privilégio leva a que nos comportemos, nos nossos piores momentos, como uns sociopatas impulsivos e descontrolados.

O modo como lidamos com o paradoxo do poder orienta as nossas vidas pessoais e profissionais e, em última análise, determina o ponto a que nós e os nossos entes queridos nos sentiremos felizes. Ele determina a nossa empatia, generosidade, civilidade, inovação, rigor intelectual, e a força colaborativa das nossas comunidades e das nossas redes sociais. Os seus efeitos ondulatórios modelam os padrões que estruturam as nossas famílias, as nossas comunidades e os nossos locais de trabalho, bem como os padrões mais gerais de organização social que definem as sociedades e os nossos atuais combates políticos: a violência sexual; o preconceito e a discriminação contra os negros, os asiáticos, os latinos e os homossexuais; e a pobreza e desigualdade sistémicas. Lidar bem

com o paradoxo do poder é fundamental para a saúde da nossa sociedade.

Há 20 anos, quando iniciei os estudos que viriam a revelar o paradoxo do poder, confrontei-me com a questão: o que é o poder? Para levarmos a melhor sobre o paradoxo do poder, temos de saber o que é o poder. A primeira surpresa que o meu inquérito científico produziu foi esta: o entendimento que a nossa cultura tem do poder foi moldado de uma maneira profunda e duradoura por uma pessoa – Nicolau Maquiavel – e pela sua vigorosa obra do século XVI, *O Príncipe*. Nesse livro, o autor florentino defendia que o poder, na sua essência, tem a ver com força, fraude, crueldade e violência estratégica. No seguimento de Maquiavel, a tendência que se generalizou foi a de se pensar o poder como algo que envolve atos extraordinários de força coerciva. O poder era aquilo que os grandes ditadores brandiam; o poder era encarnado pelos generais que efetuavam manobras decisivas nos campos de batalha, pelos homens de negócios que procediam a aquisições hostis, pelos companheiros de trabalho que sacrificavam os seus colegas a fim de progredirem nas carreiras, e pelos rufias do pátio da escola preparatória que atormentavam os miúdos mais pequenos.

Mas hoje em dia essa visão do poder não resiste a um escrutínio minucioso. Ela é incapaz de entender as alterações mais importantes da História humana: a abolição da escravatura, o derrube dos ditadores, o fim do *apartheid* e a ascensão dos movimentos em prol dos direitos civis, dos direitos das mulheres e dos direitos dos homossexuais, para referir apenas alguns. Ela é in-

capaz de entender as grandes mudanças sociais suscitadas pelos avanços da medicina, pelas redes sociais, pelas novas leis que protegem os menos poderosos, pelos grandes filmes, pela pílula de controlo da natalidade, pelos romances e pelas pinturas radicais, e pelas descobertas científicas. O que é porventura mais crítico, é que pensar-se o poder enquanto força coerciva e fraude nos torna cegos ao modo como ele está disseminado nas nossas vidas quotidianas e ao facto de ele moldar todas as nossas interações, desde as que se verificam entre pais e filhos às que ocorrem entre colegas de trabalho.

O PODER É FAZER UMA DIFERENÇA NO MUNDO

A sociedade alterou-se drasticamente desde a época renascentista da Florença de Maquiavel, e em maneiras que exigem que nós ultrapassemos as noções de poder desatualizadas. Estaremos mais dispostos a levar a melhor sobre o paradoxo do poder se alargarmos o nosso pensamento e definirmos o poder como a capacidade de fazer alguma diferença no mundo, especialmente estimulando os outros nas nossas redes sociais.

Esta nova definição de poder revela que ele não é algo que esteja limitado a alguns indivíduos raros em momentos dramáticos das suas vidas eminentemente visíveis – aos ditadores malévolos, aos políticos de elevado perfil, ou aos ricos e aos famosos do *jet-set*; e que ele não

existe apenas nas salas de conselhos de administração, nos campos de batalha ou na tribuna do Senado norte-americano. Em vez disso, o poder define a vida ativa de todos os seres humanos. Ele não se encontra somente nas ações extraordinárias mas nas ações quotidianas, e na verdade em todas as interações e em todas as relações, seja numa tentativa de levar uma criança de dois anos a ingerir legumes e verduras ou na de incitar uma colega teimosa a dar o seu melhor. Ele está no ato de se oferecer uma oportunidade a alguém, ou de se fazer a pergunta certa a um amigo de modo a estimular o pensamento criativo, ou no de acalmar os nervos abalados de um colega, ou no de alocar recursos para um jovem que esteja a tentar afirmar-se na sociedade. A dinâmica do poder, os padrões de influência mútua, definem as interações que ocorrem entre o feto e a mãe, entre a criança e o progenitor, entre parceiros amorosos, amigos de infância, adolescentes, colegas de trabalho, e grupos em conflito. O poder é o meio através do qual nos relacionamos uns com os outros. O poder é fazer uma diferença no mundo influenciando os outros.

O PODER É-NOS CONCEDIDO POR OUTROS

Como é que obtemos poder – a capacidade para fazer alguma diferença no mundo? A antiga filosofia maquiavelista do poder tratava-o como algo de que nos apoderamos. As narrativas sobre os arrebatamentos do poder deram origem a grande literatura e a grande arte

– *Macbeth*, *Júlio César*, *O Padrinho*, e mais recentemente a série televisiva *House of Cards*. É cativante ler-se sobre os astutos atos de manipulação e sobre a sangrenta eliminação dos rivais e dos aliados. Mas tais atos têm mais a ver com a ficção e com o passado do que com a maneira como as pessoas exercem o poder no século XXI.

Em vez disso, uma nova vaga do pensamento sobre o poder revela que ele nos é concedido pelos outros, e não arrebatado. Nós ganhamos poder agindo de maneiras que melhorem as vidas das outras pessoas nas nossas redes sociais. O poder de que dispomos é-nos outorgado pelos outros. Isto é válido para o trabalho, para as organizações sociais de diferentes tipos e para as nossas amizades, parcerias amorosas e famílias.

Num dos desenvolvimentos centrais da evolução dos hominídeos, as hierarquias verticais (hoje em dia observadas entre os nossos parentes primatas, os grandes macacos) deram lugar a padrões mais horizontais de organização social. Os caçadores-recoletores que ainda hoje existem vivem em pequenos grupos, que eram típicos das condições da evolução humana. No âmbito dessas condições, tornámo-nos uma espécie hipersocial, gerando uma prole profundamente vulnerável, recolhendo alimentos, criando abrigos, e defendendo-nos colaborativamente e em pequenos grupos. As hierarquias ainda estavam presentes enquanto evoluíamos mas, dada a nossa hipersociabilidade, os indivíduos podiam agrupar-se em padrões de alianças e constranger prontamente aqueles que pudessem abusar do poder. Em resultado, os grupos ganharam a capacidade de outorgar o poder àqueles

que promovessem o maior bem, e não aos maquiavelistas coercivos e violentos.

Os grupos concedem continuamente poder a indivíduos segundo padrões de comportamento social que muitas vezes mistificam, ou são objeto de escárnio e de ridicularização. Quer gostemos ou não, a nossa espécie é louca pela reputação – basta olharmos para o espantoso crescimento do Facebook, para o prolongado fascínio com os personagens mexeriqueiros dos romances de Jane Austen e para as indústrias que surgiram para dar lustro às reputações. A obtenção de uma boa reputação é essencial para a vida social. Podemos exortar os jovens a não se preocuparem com as suas reputações, a privilegiarem a sua expressão própria e autêntica independentemente do que os outros possam pensar. Mas os grupos constroem reputações de indivíduos para assinalarem a capacidade que eles têm para o poder e para proporcionarem um controlo que previna o potencial abuso deste. O nosso poder é apenas tão bom quanto a nossa reputação.

A nossa reputação tem origem em padrões de comunicação no interior de grupos, e sobretudo através dos mexericos. Longe de serem fúteis, inconsequentes, ou facilmente erradicáveis da vida social, os mexericos são o meio sofisticado através do qual os membros do grupo propagam informação que sustenta as reputações. Usando a mexeriquice, um grupo poderá detetar a probabilidade de algum indivíduo vir a promover os seus interesses e determinar o poder que cada indivíduo detém.

Os grupos também outorgam poder aos indivíduos através de uma estima que eleva o estatuto, uma recom-

pensa social que motiva o comportamento de forma tão intensa quanto o desejo de sexo ou as ânsias de chocolate. Ao atribuírem estrategicamente estima a certos indivíduos, os grupos incentivam os que detêm o poder para continuarem a agir de maneiras que sejam boas para o grupo, tornando bom que se faça o bem. Em última análise, a nossa influência, a diferença duradoura que nós fazemos no mundo, só é tão boa quanto aquilo que os outros pensam de nós. Deter-se um poder duradouro é um privilégio que depende de as outras pessoas continuarem a concedê-lo.

Chegámos ao momento crucial do paradoxo do poder: o que *fazemos* com o poder. Iremos continuar a causar alguma diferença no mundo e a desfrutar da persistente estima dos outros? Ou iremos perder o nosso poder, como anteriormente aconteceu a tantos outros? Quais são as práticas que determinam que se mantenha ou se perca o poder?

Excetuando apaixonarmo-nos, poderá não existir outro padrão que mereça tanta consideração na vida social como a ascensão ao poder, o abuso do poder e a subsequente queda do poder. Ficamos petrificados com as quedas do poder que decorrem do abuso dele. Pensemos na resignação do Presidente Richard Nixon, na estátua de Saddam Hussein sendo derrubada após a campanha «Espanto e Temor» (uma campanha que em si mesma foi uma queda do poder por parte dos Estados Unidos), no colapso da Enron, ou nas imagens de Michael Milken, de Martha Stewart, de Dennis Kozlowski e de Bernie Maddoff a cumprirem penas de prisão. A nossa fixação na queda do poder leva-nos a acreditar que o abuso do po-

der é inevitável. Mas o paradoxo do poder é mais complexo do que isso. Felizmente, estão envolvidas nele mais algumas escolhas. Não está na natureza humana abusar do poder. Para compreendermos porque é que isso é assim, precisamos de compreender o que o poder faz ao modo como nós percebemos o mundo.

O poder não é somente a capacidade de influenciar os outros; também é um estado de espírito. A sensação de se ter poder é um afluxo de expectativa, de deleite e de confiança, que nos proporciona uma sensação de intervenção e, em última análise, de desígnio. Em todo o mundo as pessoas experimentam o poder como a força vital que governa as suas vidas. O poder é um auge de dopamina, e essas sensações incipientes podem dar azo a maneiras de interagir com os outros que se assemelham a um episódio maníaco. (E sim, os ataques de mania estão associados a elevados sentimentos de poder.¹)

Sempre que experimentamos poder – uma sensação recorrente nas nossas interações quotidianas – achamo-nos perante um momento, uma bifurcação na estrada, em que temos de nos confrontar com a opção porventura mais importante que faremos na vida, sendo porém uma escolha que todos os dias fazemos. Impelidos para diante pela sensação de poder, podemos agir de maneiras que nos levem a desfrutar de um poder duradouro, a ter uma influência prolongada sobre o mundo e a continuarmos a ser estimados pelos outros, ou poderemos ser seduzidos pelas possibilidades de autocomplacência que o poder ocasiona. O caminho que escolhermos tem uma enorme importância.