

TRADUÇÃO TED AMY CUDDY

00:01

Gostaria de começar oferecendo uma forma gratuita e analógica de melhorar a vida, e tudo que precisamos é que vocês mudem sua postura por dois minutos. Mas antes de revelar, quero pedir que vocês, agora mesmo, façam uma pequena auditoria de seus corpos e do que estão fazendo com eles. Quantos de vocês estão meio que se encolhendo? Talvez corcundas, cruzando as pernas, talvez cruzando os tornozelos. Às vezes nos seguramos em nossos braços assim. Às vezes nos abrimos. (Risos) Estou vendo vocês. Quero que vocês prestem atenção no que estão fazendo agora. Voltaremos a isso em alguns minutos, e espero que, se aprenderem a se ajustar um pouquinho, isso mude a maneira como sua vida se desenrola.

00:48

Somos fascinados pela linguagem corporal, e estamos particularmente interessados na linguagem corporal das outras pessoas. Sabem, estamos interessados em, é... vocês sabem... (Risos) uma interação esquisita, ou um sorriso, ou uma olhadela contemplativa, ou talvez uma piscadela esquisita ou quem sabe até um aperto de mão. (Vídeo)

01:12

Narrador: Eles estão chegando à casa de número dez. Esse policial sortudo conseguiu apertar a mão do presidente dos Estados Unidos. E aí vem o primeiro ministro... Não. (Risos)

01:24

(Aplausos)

01:27

Amy Cuddy: Então, um aperto de mão, ou a falta dele, pode nos manter falando por semanas e semanas. Até a BBC e o New York Times. Obviamente quando pensamos em comportamento não verbal, ou linguagem corporal; chamamos de não verbal, como os cientistas sociais; isso é linguagem, então nos remete à comunicação. Quando pensamos em comunicação, pensamos em interação. Então, o que o seu corpo está me dizendo? E o que o meu está comunicando a você?

01:53

E há muitas razões para acreditar que essa é uma maneira válida de olhar para isso. Os cientistas sociais passaram muito tempo olhando os efeitos de nossa linguagem corporal, ou de outras pessoas, em julgamentos. E fazemos inferências e julgamentos generalizados a partir da linguagem corporal. E esses julgamentos podem prever resultados muito significativos, como quem contratamos ou promovemos, quem chamamos para um encontro. Por exemplo, Nalini Ambady, pesquisadora da Universidade de Tufts mostra que, quando as pessoas assistem a cliques mudos de 30 segundos de interações reais entre médico e paciente, seu julgamento sobre a gentileza do

médico prevê se ele será ou não processado. Não tem tanto a ver com o médico ter sido incompetente, mas se gostamos daquela pessoa e como eles interagiram. Ainda mais dramático, Alex Todorov, em Princeton, nos mostrou que julgamentos do rosto dos candidatos políticos em apenas um segundo prevê 70% do senado americano e o resultado da corrida governamental, e até, vamos ao mundo digital, "emoticons", se bem usados em negociações online, podem levar você a extrair mais valor daquela negociação. Se você usá-los de maneira inadequada, má idéia. Certo?

03:08

Então, quando pensamos sobre não verbais, pensamos em como julgamos os outros, como eles nos julgam e as consequências. Porém, tendemos a esquecer outro público que é influenciado por nosso não verbal, que somos nós. Também somos influenciados por nossos não verbais, nossos pensamentos, sentimentos e fisiologia.

03:26

De que não verbais estou falando? Sou uma psicóloga social, estudo o preconceito, e ensino em uma competitiva escola de administração, então foi inevitável que me interessasse pelas dinâmicas do poder. Fiquei especialmente interessada pelas expressões não verbais de poder e dominação.

03:45

E quais são as expressões não verbais de poder e dominação? Bem, são estas. No reino animal, elas são sobre expansão. Então você se faz grande, se estica, ocupa espaço, você basicamente se abre. É sobre se abrir. E isso é verdade em todo o reino animal. Não está limitado aos primatas. E os humanos fazem igual. (Risos) Eles fazem isso quando têm um poder estável e também quando estão se sentindo poderosos naquele momento. E esta é especialmente interessante porque realmente nos mostra o quão universais e antigas são essas expressões de poder. Esta expressão, conhecida como orgulho, foi estudada por Jessica Tracy. Ela mostra que pessoas que nascem com visão e pessoas cegas desde o nascimento fazem isso, quando ganham uma competição física. Então, quando cruzam a linha de chegada e ganharam não importa se nunca viram alguém fazer isso, elas fazem isso. Os braços pra cima em V, o queixo levemente levantado.

04:44

O que fazemos quando nos sentimos enfraquecidos? Exatamente o oposto. Nos fechamos. Nos dobramos. Nos fazemos menores. Não queremos esbarrar na pessoa ao lado. Novamente, tanto animais quanto humanos fazem a mesma coisa. E isso é o que acontece quando você coloca alto e baixo poder juntos. O que tende a acontecer, quando se trata de poder, é que complementamos os não verbais dos outros. Então, se alguém exerce poder sobre nós, a tendência é nos diminuirmos. Não nos espelhamos neles. Fazemos o oposto do que eles fazem.

05:15

Eu observo esse comportamento em salas de aula, e o que eu percebo? Percebo que os estudantes de MBA exibem toda gama de características não verbais. Algumas pessoas são caricaturas dos alfas, quando entram, vão pro meio da sala antes mesmo da aula começar, como se quisessem realmente ocupar o espaço. Quando se sentam, eles se espalham. Levantam as mãos assim. Outras pessoas estão virtualmente em colapso quando entram. Assim que elas entram, você vê. Você vê em seus rostos e em seus corpos, elas se sentam em suas cadeiras e se encolhem, e levantam a mão assim.

05:52

Eu notei algumas coisas sobre isso. Uma, não vai surpreender vocês, parece relacionada ao gênero. As mulheres são muito mais propensas a fazer isso do que os homens. Mulheres se sentem com menos poder que os homens de forma crônica, então isso não é surpresa.

06:08

Mas a outra coisa que percebi é que isso também parece relacionado a quanto e quão bem os estudantes estavam participando. E isso é realmente importante na classe de MBA, porque a participação conta como metade da nota.

06:23

Escolas de administração têm dificuldades com essa diferença de nota por gênero. Você recebe homens e mulheres igualmente qualificados e aí percebe diferença nas notas, e parece ser em parte atribuída à participação. Então eu comecei a pensar: certo, temos essas pessoas entrando assim, e elas estão participando. É possível fazer algumas pessoas fingirem e isso faria com que elas participassem mais?

06:47

Eu e minha principal colaboradora, Dana Carney, que está em Berkeley, realmente queríamos saber: você pode fingir até conseguir? Você pode fazer isso por um tempinho e de fato passar por uma mudança de comportamento que te faz parecer mais poderoso? Sabemos que nossos não verbais governam como os outros pensam e sentem sobre nós. Existem muitas evidências. Mas nossa questão realmente era: será que nossos não verbais governam como sentimos e pensamos sobre nós mesmos?

07:14

Existem evidências que sim. Por exemplo, sorrimos quando estamos felizes, mas também, quando somos forçados a sorrir ao segurar uma caneta entre os dentes, assim, isso nos faz sentir felizes. Então vai nos dois sentidos. No poder, também vai nos dois sentidos. Então, quando você se sente poderoso, há mais chances de você fazer isso, mas também é possível que, quando você finge ser poderoso, é mais provável que, de fato, se sinta poderoso.

07:47

Então a segunda pergunta realmente era: sabemos que nossas mentes mudam nossos corpos, mas é também verdade que nossos corpos mudam nossas mentes? E quando digo mentes, no caso do poderoso, do que eu estou falando? Estou falando de pensamentos e sentimentos e de coisas fisiológicas que formam nossos pensamentos e sentimentos, e no meu caso, são os hormônios. Olho os hormônios. Como se parecem as mentes dos poderosos e as dos sem poder? Pessoas poderosas tendem a ser, não é surpresa, mais assertivas, confiantes e otimistas. Elas realmente acham que vão vencer até em jogos de sorte. Elas também tendem a ser capazes de pensar de forma mais abstrata. Existem várias diferenças. Elas se arriscam mais. Existem muitas diferenças entre os poderosos e os sem poder. Fisiologicamente, também há diferenças em dois hormônios chave: testosterona, que é o hormônio da dominância, e cortisol, que é o hormônio do estresse.

08:46

Então vimos que machos alfa, superpoderosos na hierarquia primata, têm testosterona alto e cortisol baixo, e líderes poderosos e efetivos também têm testosterona alto e cortisol baixo. O que isso quer dizer? Quando se pensa em poder, a tendência era pensar só em testosterona, porque era sobre dominação. Mas realmente, poder é também sobre como você reage ao estresse. Você quer o líder dominante mais poderoso com testosterona alto, mas super-reativo ao estresse? Provavelmente não. Você quer a pessoa que seja forte, assertiva e dominante, mas que não reaja muito ao estresse, uma pessoa relaxada.

09:26

Sabemos que na hierarquia primata, se um alfa precisa dominar, se um indivíduo precisa desempenhar um papel de alfa, de repente, em poucos dias, a testosterona daquele indivíduo vai subir significativamente e seu cortisol vai cair significativamente. Então temos essa evidência, tanto de que o corpo pode moldar a mente, pelo menos no nível facial, e também que mudanças de papel podem moldar a mente. O que acontece, você muda de papel, o que acontece se você fizer isso minimamente, uma manipulação mínima, uma intervenção mínima? Você diz: "Por dois minutos, quero que você fique nessa posição, e isso vai fazer você se sentir mais poderoso".

10:08

Foi isso que fizemos. Decidimos trazer pessoas ao laboratório e fazer um pequeno experimento, e essas pessoas adotaram por dois minutos, tanto poses de alto como de baixo poder, e vou mostrar a vocês cinco dessas poses, apesar de elas terem feito apenas duas. Aqui está uma. Algumas mais. Esta foi chamada pela mídia de "Mulher Maravilha". Mais algumas. Você pode ficar em pé ou sentado. E estas são as poses de baixo poder. Você está se dobrando, se encolhendo. Esta é muito baixo poder. Quando você toca o seu pescoço, você está na verdade se protegendo.

10:52

Isto é o que acontece. Elas entram, cospem em um recipiente, por dois minutos nós dizemos o que devem fazer. Elas não olham fotos das poses. Não

queremos impor um conceito de poder. Queremos que elas sintam o poder. Por dois minutos elas fazem isso. Então perguntamos quão poderosas se sentiram em uma série de itens, damos a elas uma oportunidade de blefar, e então recolhemos mais uma amostra de saliva. É isso. Esse é o experimento completo.

11:17

Isto é o que achamos. Tolerância a risco, que é blefar: descobrimos que, quando têm muito poder 86% vão blefar. Quando você está numa posição de pouco poder, somente 60% blefa, e essa diferença é significativa.

11:33

Vejam o que descobrimos sobre a testosterona. De suas linhas de base, quando entram, pessoas com alto poder experimentam um aumento de 20% e pessoas com baixo poder experimentam queda de 10%. Então de novo, dois minutos e você vê essas mudanças. Vejam o que acontece com o cortisol. Pessoas com alto poder experimentam aproximadamente 25% de queda, e pessoas com baixo poder experimentam aumento de 15%. Dois minutos levam a essas mudanças hormonais que configuram o cérebro para ser assertivo, confiante e confortável, ou realmente reativo ao estresse, e se sentindo meio desligado. Todos nós já nos sentimos assim, né? Parece que nossos não verbais governam a maneira como pensamos e nos sentimos sobre nós mesmos, então não são apenas os outros, mas também nós mesmos. Nossos corpos também mudam nossas mentes.

12:26

Mas a próxima questão, claro, é: fazer poses de poder por alguns minutos pode realmente mudar sua vida de maneira significativa? Isso é no laboratório, uma pequena tarefa, só alguns minutos. Onde isso pode ser aplicado? No que levamos em conta, é claro. E então pensamos que você quer usar isso em situações de avaliação, como situações de ameaça social. Onde você está sendo avaliado até pelos seus amigos? Por exemplo, para adolescentes seria na mesa do almoço. Para algumas pessoas seria falar na reunião de conselho escolar. Poderia ser dar um discurso ou uma palestra como esta ou fazer uma entrevista de emprego. Vimos que a opção que a maioria das pessoas se identificaria, porque a maioria já vivenciou, era uma entrevista de emprego.

13:10

Então publicamos essas descobertas, e a mídia caiu em cima, e disse: "Certo, então é isto que vocês fazem quando vão a uma entrevista de emprego?"

13:18

(Risos)

13:19

Ficamos, horrorizados, claro, e dissemos: "Meu Deus, não, não é isso que queríamos dizer. Por inúmeras razões, não, não façam isso". De novo, isso não é sobre falar com outras pessoas. É sobre falar consigo mesmo. O que você

faz antes de ir a uma entrevista de emprego? Você faz isso. Você está sentado. Está olhando seu iPhone... ou Android, para tentar não deixar ninguém de fora. Você está olhando as suas anotações, está ficando corcunda, se encolhendo, quando você devia estar fazendo isto, no banheiro, certo? Faça isso. Ache dois minutos. Então é isso que queremos testar. Então trazemos pessoas ao laboratório, elas fazem poses de muito ou pouco poder de novo, elas passam por uma entrevista de emprego muito estressante. Dura cinco minutos. Elas estão sendo gravadas. Elas também estão sendo julgadas, e os juízes foram treinados para não dar feedback não verbal, então eles ficam assim. Imagine que esta é a pessoa te entrevistando. Por cinco minutos, nada, e isso é pior do que ser interrogado. As pessoas detestam isso. É o que Marianne LaFrance chama de "estar em areia movediça social". Isso realmente ataca o seu cortisol. Nós as submetemos a essa entrevista de emprego, e queríamos ver o que aconteceria. Então demos estas fitas a quatro programadores. Eles não sabiam das hipóteses ou das condições. Eles não tinham ideia de quem estava em qual pose, viram essas fitas e disseram: "Queremos contratar estas pessoas", todas as de poses de alto poder. "Não queremos contratar estas. Também avaliamos aquelas pessoas de maneira mais positiva em geral". Mas o que está causando isso? Não é sobre o conteúdo da fala. É a presença que elas estão trazendo para a fala. Nós as avaliamos segundo essas variáveis relacionadas à competência, como quão bem estruturada é a fala? Quão boa? Quais qualificações? Não havia efeito nisso. Isso era o que afetava. Esse tipo de coisa. As pessoas estão sendo basicamente elas mesmas. Estão sendo verdadeiras. Elas trazem suas próprias idéias, sem resíduos externos. Isso é que traz o efeito ou que modera o efeito.

15:24

Quando falo sobre isso com as pessoas, que nossos corpos mudam nossas mentes, nossas mentes podem mudar nosso comportamento e nosso comportamento pode mudar nosso destino, elas dizem: "Isso parece falso". Então eu digo: "Finja até conseguir". "Eu não... Não sou eu. Não quero conseguir e me sentir uma fraude, me sentir um impostor. Não quero conseguir para depois sentir que eu não deveria estar lá." E isso realmente ecoou em mim. Quero contar uma pequena história sobre ser um impostor e sentir como se não devesse estar ali.

15:55

Quando eu tinha 19 anos, tive um acidente de carro muito sério. Fui jogada pra fora do carro, rolei muitas vezes. Eu fui jogada do carro. Acordei numa reabilitação para lesão na cabeça, eu havia sido retirada da faculdade, e eu soube que meu QI havia reduzido em dois desvios-padrão o que foi muito traumático. Eu sabia meu QI pois era identificada como inteligente e fora declarada superdotada na infância. Então me tiram da faculdade, e fico tentando voltar. Eles dizem: "Você não vai terminar a faculdade. Mas há outras coisas que você pode fazer, mas isso não vai mais dar certo para você".

16:32

Eu sofri com isso, e eu devo confessar, ter a sua identidade tirada de você, sua principal identidade, que pra mim era ser inteligente, ter isso tirado de você, nada deixa você se sentindo mais sem poder que isso. Eu me senti completamente sem poder. Eu estudei e estudei, e dei sorte, e estudei e dei sorte e estudei.

16:50

E acabei conseguindo me formar na faculdade. Levei quatro anos a mais que meus colegas, e convenci alguém, meu anjo conselheiro, Susan Fiske, a me ajudar, e acabei em Princeton, e eu ficava assim: "Eu não deveria estar aqui. Eu sou uma impostora". Na véspera do meu discurso de primeiro ano, e o discurso de primeiro ano de Princeton dura 20 minutos para 20 pessoas. É isso. Eu estava com tanto medo de ser descoberta no dia seguinte que liguei para ela e disse: "Estou saindo". Ela disse: "Você não está saindo, porque eu apostei em você, e você fica. Você vai ficar, e é isto que você vai fazer: você vai fingir. Você vai fazer todos os discursos que pedirem a você. Você vai fazer e fazer e fazer, mesmo se estiver aterrorizada e paralisada e tendo uma experiência extracorporal, até o momento em que você disser: "Meu Deus, estou fazendo. Eu me tornei isso. Estou fazendo isso agora". Foi o que eu fiz. Cinco anos na graduação, em alguns anos, fui pra Northwestern, mudei pra Harvard, estou em Harvard, eu não penso mais nisso, mas por um bom tempo eu pensei: "Eu não devia estar aqui. Eu não devia estar aqui".

17:56

Então, no fim do meu primeiro ano em Harvard, uma estudante que não havia falado em aula o semestre todo, a quem eu tinha dito: "Você precisa participar ou vai ser reprovada", veio a minha sala. Eu na verdade não a conhecia. Ela veio totalmente derrotada, e disse: "Eu não devia estar aqui". E esse foi o momento pra mim, porque duas coisas aconteceram. Uma, eu percebi: "Nossa, eu não me sinto mais assim. Eu não sinto mais isso, mas ela sente e eu entendo". E a segunda foi, ela deve estar aqui! Se ela pode fingir ela pode se tornar.

18:35

Então eu disse: "Sim você deve. Você deve estar aqui! E amanhã você vai fingir, você vai se fazer poderosa, e, você vai...

18:43

(Aplausos)

18:50

"Você vai entrar na classe, e vai fazer o melhor comentário que já se ouviu." E sabe? Ela fez o melhor comentário de todos, as pessoas se viraram e ficaram assim: "Nossa, eu nem havia notado ela aqui". (Risos)

19:03

Ela voltou a mim meses depois, e eu percebi que ela não apenas havia fingido até conseguir, ela havia fingido até se tornar. Então ela havia mudado. Eu

quero dizer a vocês: não finjam até conseguirem. Finjam até se tornarem. Façam o bastante até se tornarem aquilo e internalizarem.

19:22

Vou deixar uma última coisa com vocês. Ajustes mínimos podem levar a grandes mudanças. Isso vai levar dois minutos. Dois minutos, dois minutos, dois minutos. Antes de encararem a próxima situação estressante onde serão avaliados, por dois minutos, tentem fazer isso, no elevador, no banheiro, na sua mesa com as portas fechadas. Isso é o que vocês querem. Configurem seu cérebro para cooperar ao máximo naquela situação. Levantem o nível de testosterona e abaixem o de cortisol. Não saiam da situação sentindo: "Ah, não mostrei a eles quem sou". Saiam sentindo: "Ah, eu realmente disse e mostrei a eles quem sou".

19:59

Quero pedir a vocês, primeiro, que tentem fazer as posições de poder mas também quero pedir a vocês que espalhem a ciência, porque é simples. Eu não tenho ego envolvido nisso. (Risos) Passem adiante. Dividam com as pessoas, porque as pessoas que mais podem usar isso são as que não têm recursos ou tecnologia nem status ou poder. Mostrem a elas, porque elas podem fazer isso sozinhas. Elas precisam do seu corpo, privacidade e dois minutos, e isso pode mudar o curso de suas vidas.

20:30

Obrigada.

20:31

(Aplausos)