

Defenda seu estudo

HBR questiona descobertas surpreendentes



Dana Carney é professora assistente da Columbia University Graduate School of Business, nos EUA.

Quem tem poder mente melhor

Tese: a sensação de poder faz com que a pessoa fique menos nervosa ao mentir e aumenta sua capacidade de enganar os outros.

Estudo: a professora Dana Carney dividiu os voluntários de um estudo em dois grupos: uns eram chefes, outros empregados. Os chefes ganharam uma sala maior e mais poder; tiveram, por exemplo, de determinar o salário dos subalternos. Metade dos participantes foi instruída, por computador, a roubar uma nota de US\$ 100. Se conseguisse convencer um entrevistador de que não tinha surrupiado a nota, a pessoa podia ficar com o dinheiro. Os outros voluntários também foram ouvidos. No interrogatório, os chefes mentirosos exibiram menos sinais involuntários de desonestidade e nervosismo. Sob todos os critérios, foi difícil distinguir o mentiroso com poder daqueles que diziam a verdade.

Dúvida: o que isso quer dizer? Que quem tem mais poder é um mentiroso contumaz? Professora Carney, defenda seu estudo.

Carney: Avaliamos os voluntários em cinco variáveis que denunciam a mentira: contração involuntária dos ombros, fala acelerada, nível de cortisol (hormônio do estresse) na saliva, comprometimento cognitivo e sofrimento emocional. Só foi possível "ver" que estavam mentindo os voluntários com pouco poder. Nas cinco variáveis, o resultado dos mentirosos com poder foi basicamente idêntico ao de quem estava contando a verdade. Quem tinha poder mentia com mais facilidade e eficácia, o que é perturbador. Assim como a criança que não volta a botar a mão no

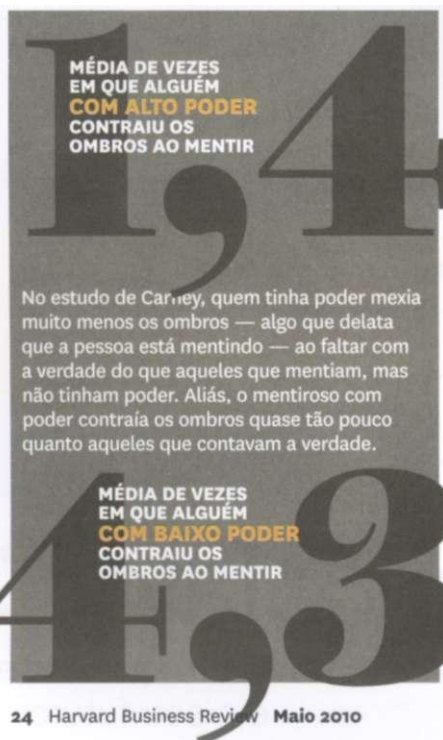
fogão ao descobrir que pode se queimar, uma pessoa normal não gosta de mentir porque há um ônus psicológico e emocional. Já nossos dados sugerem que o indivíduo com poder — altos executivos, gestores de investimentos, políticos, atletas de elite — não se queimam ao encostar naquele fogão da alegoria. A impressão é que estão fisiologicamente mais "preparados" para mentir, o que pode fazer com que mintam com mais frequência.

HBR: Quer dizer que o poder engendra a mentira, que por sua vez engendra mais poder?

É difícil dizer com base apenas nesse estudo, no qual o poder era um estado transitório. Agora, se alguém estiver sempre numa posição de poder, sua capacidade de mentir ficará cada vez melhor? Mentir melhor conduz a mais poder? São perguntas para os próximos estudos. O que mostramos aqui é que, se dermos poder a alguém, essa pessoa tem mais facilidade para mentir — e fica mais difícil desmascará-la.

É difícil acreditar que é possível pegar alguém na mentira com base na contração dos ombros, no ritmo da fala, na saliva.

Essas pistas não verbais são extremamente reveladoras para quem sabe detectá-las. Criamos uma situação na qual a mentira sobre uma certa transgressão tem grandes consequências. Quando aplica uma mentira dessas, a pessoa faz ligeiras contrações do ombro, fala mais rápido — tudo involuntário. É por isso que fazemos



Sinais certos da mentira

Para a maioria das pessoas, mentir é algo estressante, que produz reações físicas involuntárias. O inquietante é que mentirosos com alto poder não exibem esses sinais reveladores, segundo o estudo de Carney.

FALA

Quem mente profere mais sílabas por segundo, em tom mais agudo. Além disso, repete mais palavras e frases.

OMBROS

O mentiroso contrai mais os ombros. Mas, na tentativa de ocultar a mentira, faz uma meia-contracção bem peculiar.

CORTISOL

A saliva de quem mente tem uma concentração maior desse hormônio do estresse.

OLHOS

Pupilas do mentiroso dilatam.

BOCA

O mentiroso aperta um lábio contra o outro e involuntariamente solta um esgar quando acha que a mentira colou.

perguntas de controle sobre o tempo, para saber em que velocidade a pessoa fala e mexe os ombros normalmente. Sou uma especialista, treinada para isso. Em 90% das vezes, consigo dizer que alguém está mentindo com base nessas pistas não verbais. O jogador de beisebol americano A-Rod? Era patente para mim que estava mentindo. Há muitos outros casos em que é impressionantemente óbvio que a pessoa está mentindo.

Mas isso tudo não é apenas indício de nervosismo? Se estiver num aeroporto, com medo de embarcar, não vou apresentar esses sinais?

Não. Embora o cortisol suba, sim, com qualquer situação estressante, as pistas não verbais da ansiedade são diferentes. A pessoa fica manipulando um objeto, fica girando a tampa da garrafinha de água, mexendo na caneta. Fica inquieta, faz coisas como coçar o braço. A ansiedade é uma excitação sem alvo definido. É um mero extravasamento. Quem mente está tentando reprimir algo, daí os sinais serem diferentes. Agora, se estiver ansioso e tentando não parecer ansioso, vai parecer mesmo é que está mentindo.

A maioria de nós consegue desmascarar o mentiroso?

Diria que, em 50% a 60% das vezes, conseguimos. Não é muito melhor do que um chute aleatório. Combinar esses dois dados é perturbador: uma pessoa poderosa como o presidente de uma empresa mente melhor — e a maioria das pessoas não é boa para detectar a mentira.

Ainda assim, até onde é possível julgar um executivo com base num estudo em que os participantes eram estudantes universitários? O comportamento desses voluntários realmente é representativo?

Aqui, há duas questões, uma teórica e outra metodológica. A teórica é "o que é poder?". Nossa tese é a de que não importa qual o status da pessoa — o poder é uma relação entre dois indivíduos. Uma pessoa pode sentir que tem mais ou menos poder em comparação com outra. Um presiden-

Há muitos casos em que é impressionantemente óbvio que a pessoa está mentindo.

te sendo atacado por acionistas pode se sentir completamente impotente e provavelmente não mentirá tão bem nessa situação. O ponto, aqui, é que essa sensação é relativa e produz a mesma resposta fisiológica. Já quanto à questão metodológica, não havia só estudantes em nosso estudo. Nossa amostra era bem diversificada no que tange a idade e etnia.

Há mais evidências de que quem tem poder trapaceia?

Estamos fazendo um outro estudo sobre poder e riscos. Já viu um pavão abrir as penas da cauda? O que a ave está fazendo é ocupar um espaço maior, uma afirmação de poder muito comum

no reino animal. A cobra recua para preparar o bote; a ave abre as asas. O ser humano também faz isso. Imagine aquele presidente com os pés em cima da mesa, recostado na cadeira, as mãos cruzadas na nuca, os cotovelos para fora. Nada disso é por acaso. É uma afirmação biológica do poder. Por outro lado, há posições subordinadas: é só imaginar aquela pessoa numa cadeira acanhada, braços colados no torso, pernas juntinhas.

O que fizemos, então, foi colocar um punhado de gente em poses de poder e outras em poses de subordinação. Os voluntários nem sabiam por que estavam sendo colocados naquela posição; achavam que estávamos calibrando instrumentos de mensuração. Em seguida, fizemos alguns testes e perguntas. Descobrimos que quem assumia uma pose de poder exibia maiores níveis de testosterona e menores de cortisol. Essa pessoa se sentia mais poderosa e menos estressada só por ocupar mais espaço. Quando incentivada a tal, assumia mais riscos do que indivíduos em poses de subordinação.

Logo, quando juntamos isso com o estudo sobre poder e mentira, a resposta é: é claro que sim! Sem sombra de dúvida! Aquele cara na ponta da mesa, dirigindo a reunião recostado na cadeira, as mãos segurando a nuca, vai se arriscar, sim. Não vai se sentir muito mal de mentir para você — e você vai ter muita dificuldade para dizer quando ele está mentindo.

HBR Reprint F1005E-P