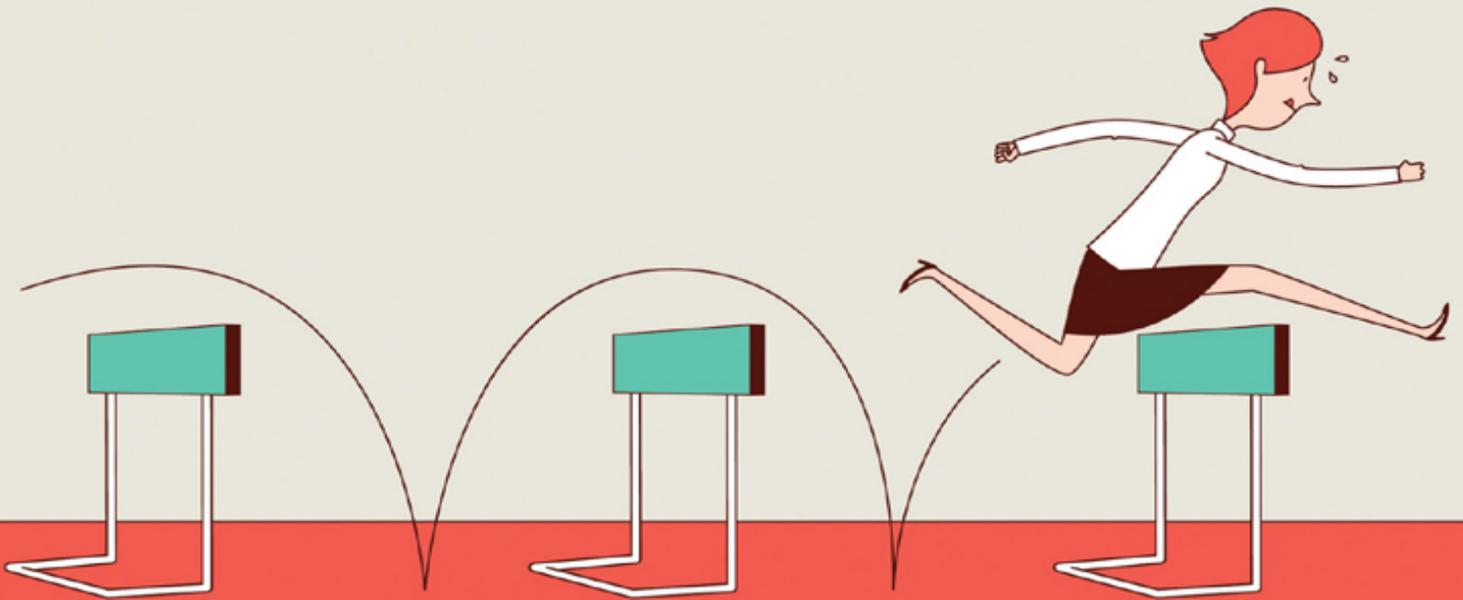


Best-seller do *The New York Times*

KATTY KAY e CLAIRE SHIPMAN

A arte da autoconfiança

OS SEGREDOS QUE TODA MULHER PRECISA
CONHECER PARA AGIR COM CONVICÇÃO



Benvirá

DADOS DE ODINRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [eLivros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo.

Sobre nós:

O [eLivros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [eLivros](#).

Como posso contribuir?

Você pode ajudar contribuindo de várias maneiras, enviando livros para gente postar [Envie um livro](#)

;)

Ou ainda podendo ajudar financeiramente a pagar custo de servidores e obras que compramos para postar, [faça uma doação aqui](#) :)

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."

eLivros.love

Converted by [convertEPub](#)

Katty Kay e Claire Shipman

A arte da autoconfiança

OS SEGREDOS QUE TODA MULHER PRECISA
CONHECER PARA AGIR COM CONVICÇÃO

Tradução
Cristina Yamagami

Benvirá

Katty Kay e Claire Shipman

A arte da autoconfiança

OS SEGREDOS QUE TODA MULHER PRECISA
CONHECER PARA AGIR COM CONVICÇÃO

Tradução
Cristina Yamagami

Benvirá



Rua Henrique Schaumann, 270
Pinheiros – São Paulo – SP – CEP: 05413-010
PABX (11) 3613-3000

SAC

0800-0117875

De 2ª a 6ª, das 8h30 às 19h30

www.editorasaraiva.com.br/contato

Diretora editorial	Flávia Alves Bravin
Gerente editorial	Rogério Eduardo Alves
Planejamento editorial	Rita de Cássia S. Pupo
Editoras	Débora Guterman Gisele Folha Mós Luiza Del Monaco Paula Carvalho Tatiana Vieira Allegro
Assistente editorial	Lara Moreira Félix
Produtores editoriais	Alline Garcia Bullara Amanda Maria da Silva Daniela Nogueira Secondo Deborah Mattos Rosana Peroni Fazolari William Rezende Paiva
Comunicação e produção digital	Mauricio Scervianinas Nathalia Setrini Luiz
Suporte editorial	Juliana Bojczuk
Produção gráfica	Liliane Cristina Gomes

Preparação	Cibely Aguiar
Revisão	Gabriela Ghetti Vivian Miwa Matsushita
Diagramação	Balão Editorial
Capa	Ana Dobón
Imagem da capa	mitsuo74/Shutterstock
Conversão eBook	Hondana

ISBN 978-858-240-191-0

**DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
ANGÉLICA ILACQUA CRB-8/7057**

Kay, Katty

A arte da autoconfiança : os segredos que toda mulher precisa conhecer para agir com convicção / Katty Kay e Claire Shipman; tradução de Cristina Yamagami. – São Paulo : Benvirá, 2015.

240 p.

ISBN 978-85-8240-190-3

Título original: *The confidence code: the science and art of self-assurance – What women should know*

1. Autoconfiança 2. Sucesso nos negócios – Aspectos psicológicos 3. Autoestima em mulheres 4. Liderança I. Título II. Shipman, Claire III. Yamagami, Cristina

15-0344

CDD 158.082

CDU 159.942

Índices para catálogo sistemático:

1. Autoconfiança

Copyright © Katty Kay e Claire Shipman, 2014

Título original: *The confidence code – The science and art of self-assurance (what women should know)*

Publicado conforme acordo com a HarperCollins Publishers.

Todos os direitos reservados à Benvirá,

um selo da Editora Saraiva.

www.benvira.com.br

1ª edição, 2015

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Editora Saraiva. A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na lei nº 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.

382.677.001.001

*Para nossas filhas, Maya, Poppy e Della,
e nossos filhos, Felix, Jude e Hugo.*

SUMÁRIO

Introdução

- 1 | Não basta ser capaz
- 2 | Faça mais, pense menos
- 3 | Um cérebro feito para ser confiante
- 4 | Por que as mulheres são menos confiantes
- 5 | Um novo estilo de criar os filhos
- 6 | Falhar rápido e outros hábitos para reforçar a confiança
- 7 | Agora, passe adiante
- 8 | A ciência e a arte

Agradecimentos

INTRODUÇÃO

Há uma qualidade comum a todas as pessoas que se sobressaem. É uma qualidade difícil de definir, mas fácil de reconhecer. Com ela, você é capaz de conquistar o mundo; sem ela, você vive paralisado, incapaz de atingir seu potencial.

Ninguém duvidava que Susan, de 28 anos, tinha de sobra essa qualidade. Como muitas de nós, contudo, ela morria de medo de falar em público. Susan tinha muito o que dizer, mas simplesmente não gostava de ficar sob os holofotes. Ela confessou aos amigos que passava noites em claro preocupada com as apresentações que teria de dar, com medo de parecer ridícula. Suas primeiras palestras não foram exatamente espetaculares. Mas ela persistiu. Munida de um monte de anotações e protegida por seus vestidos sóbrios, ela fez de tudo para controlar os nervos e se forçou a divulgar sua mensagem controversa uma vez após a outra, em geral para um público masculino absolutamente cético. Ela sabia que precisava dominar o medo para fazer bem seu trabalho. E foi o que ela fez, até se transformar em uma oradora extremamente persuasiva.

Susan B. Anthony, a voz do sufrágio feminino nos Estados Unidos, passou 50 anos lutando para conquistar o direito de voto para as mulheres americanas. Ela morreu em 1906, 14 anos antes de testemunhar o resultado de seu empenho, mas jamais se deixou desanimar, nem pelas próprias vulnerabilidades nem pelo fato de a vitória parecer eternamente fora de alcance.

Para uma garota do Paquistão, hoje em dia, o simples ato de ir à escola todos os dias requer essa mesma qualidade. E ela

também é absolutamente necessária para uma menina de 12 anos que deseja questionar o Talibã, clamando por uma reforma educacional e escrevendo em um blog para o mundo inteiro ler enquanto escolas são explodidas ao seu redor. E é necessário ter uma dose enorme de qualquer coisa extraordinária para seguir em frente, para continuar lutando por uma causa mesmo depois de ser baleada na cabeça por extremistas em um ônibus aos 14 anos de idade. Ninguém duvida que Malala Yousafzai é corajosa. Quando o Talibã anunciou sua intenção de matá-la, ela pareceu não se abalar e declarou: “Sempre penso nisso e até consigo imaginar a cena. Mesmo se eles vierem me matar, vou dizer que o que eles estão tentando fazer é errado, que a educação é o nosso direito básico”.

Além disso, ela também faz uso de outra qualidade, algo que alimenta sua rebeldia e orienta seu progresso. Malala nutre uma crença extraordinária, quase inimaginável, de que conseguirá sair vitoriosa, mesmo precisando lutar contra tudo e contra todos.

Separadas por um século, essas duas mulheres se unem por uma fé em comum, pela crença de que conseguem fazer o que se propõem. A qualidade que elas têm em comum é a confiança. Ela é poderosa, essencial. Mas é tão escassa nas mulheres que chega a ser alarmante.

Passamos anos intrigadas com a complexa natureza da confiança, desde que começamos a escrever *Womenomics*, em 2008. Na época, nosso foco era detalhar as mudanças positivas que vinham beneficiando as mulheres: dados extraordinários sobre a contribuição feminina nos resultados financeiros das empresas e o poder que isso nos dá para conseguirmos equilibrar a vida pessoal e a profissional e ainda alcançar o sucesso. No entanto, conversando com dezenas de mulheres, todas bem-sucedidas e com excelentes credenciais, acabávamos esbarrando em um ponto nebuloso que não conseguíamos identificar direito, uma força que claramente nos puxava para trás. Por que aquela banqueira de investimentos de sucesso comentou que na verdade não merecia a grande promoção que tinha acabado de receber?

Como é que aquela engenheira em rápida ascensão profissional, uma pioneira em seu setor, pôde nos dizer de um jeito tão casual que não sabia se de fato era a melhor pessoa para liderar o novo grande projeto de sua empresa?

Tendo passado duas décadas inteiras cobrindo o cenário político americano, entrevistamos algumas das mulheres mais influentes do país. Na nossa vida profissional e pessoal, convivemos com mulheres que teriam tudo para transbordar de confiança. Contudo, olhando mais de perto, a partir do nosso novo foco, ficamos surpresas ao constatar que os centros de poder nos Estados Unidos são verdadeiras zonas de insegurança feminina. As poderosas mulheres com quem conversamos, de legisladoras a presidentes de empresas, expressaram de uma forma ou de outra alguma versão daquele sentimento inexplicável de que elas na verdade não têm o direito de chegar ao topo. Muitas dessas mulheres incrivelmente capazes que conhecemos e com quem conversamos pareciam carecer de certa ousadia, de uma firme crença na própria capacidade. Além disso, descobrimos que algumas delas preferiam nem tocar no assunto, já que isso poderia revelar o que, na cabeça delas, seria uma fraqueza vergonhosa. Se *elas* sentem isso tudo, dá para imaginar como é para as mulheres comuns, que não têm todo esse poder.

Você já sentiu esse incômodo: o medo de se expressar, de que os outros vão achá-la burra ou petulante; a sensação de que o seu sucesso é inesperado e não merecido; a ansiedade de quando se sai da zona de conforto para encarar algo emocionante, difícil e possivelmente arriscado.

Nós também já vivenciamos esse tipo de hesitação. Um bate-papo sobre confiança durante um jantar alguns anos atrás foi uma grande revelação, apesar de já nos conhecermos bem na época. Katty estudou numa excelente universidade, tem um importante título acadêmico, fala vários idiomas e mesmo assim passou a vida convencida de que simplesmente não é inteligente a ponto de ousar se candidatar aos cargos mais prestigiosos do jornalismo. Claire achou aquilo implausível, risível até, mas percebeu que ela também passou anos abaixando a cabeça para

os jornalistas “machos-alfa” que a cercavam, presumindo que, só porque eles falavam mais alto e com mais segurança, deviam ter razão. Ela quase acreditava inconscientemente que eles tinham o direito de falar mais na TV. Será que a única diferença é que os homens são mais seguros de si?

Aquela conversa abriu as comportas para um turbilhão de perguntas. Será que aqueles exemplos não passavam de incidentes isolados? Ou as mulheres são de fato menos confiantes que os homens? E o que é confiança, afinal? O que a confiança nos possibilita fazer? Até que ponto a confiança é fundamental para nosso bem-estar? Para nosso sucesso? Será que as pessoas já nascem confiantes? É possível desenvolver a confiança? Será que estamos cultivando ou retraindo a confiança de nossos filhos? Decidimos que nosso próximo projeto seria encontrar respostas para essas perguntas.

Acabamos indo além do que previmos, porque cada entrevista e cada resposta foram nos convencendo de que a confiança não só é um ingrediente essencial para viver bem, como também é algo inesperadamente complexo. Conversamos com cientistas que estudam o modo como macacos e ratos de laboratório expressam confiança. Falamos com neurologistas que sugeriram que a confiança tem raízes no nosso DNA e com psicólogos que nos disseram que ela é o produto das escolhas que fazemos. Conversamos com orientadores de *coaching* profissional e com treinadores esportivos para os quais a confiança é fruto de trabalho duro e prática. Ouvimos a opinião de mulheres claramente confiantes e mulheres não tão confiantes. E conversamos com homens – nossos chefes, amigos e maridos. Muito do que descobrimos vale tanto para mulheres quanto para homens. Afinal, a configuração genética dos dois sexos não difere muito no que diz respeito à confiança. Mas as mulheres passam por uma crise mais específica.

Nós, mulheres, passamos anos seguindo regras e obedecendo a ordens. Não dá para negar que progredimos bastante. Mesmo assim, ainda não chegamos às alturas que sabemos ser capazes de atingir. Alguns fanáticos equivocados sugerem que as

mulheres não são competentes. (Nós, pessoalmente, não encontramos muitas mulheres incompetentes.) Outros dizem que, quando as mulheres têm filhos, suas prioridades mudam, e, sim, essa afirmação tem um quê de verdade. Nosso instinto materno de fato cria uma tensão emocional entre nossa vida familiar e profissional que, pelo menos até agora, nunca foi tão intensa para a maioria dos homens. Muitos observadores afirmam que barreiras culturais e institucionais se alinham para dificultar o progresso das mulheres. Essa afirmação também tem um quê de verdade, mas todas essas razões deixam de tocar em um fato mais profundo: nós, mulheres, não acreditamos em nós mesmas.

Vemos isso acontecer por toda parte: mulheres brilhantes com boas ideias preferem ficar caladas em reuniões. Mulheres impetuosas, que dariam excelentes líderes na política, não se sentem bem pedindo votos ou levantando fundos para uma campanha. Mães conscienciosas escolhem atuar nos bastidores e eleger outra pessoa para presidir a associação de pais e mestres. Por que as mulheres parecem menos seguras de si, mesmo sabendo que estão certas, e os homens parecem mais seguros de si, mesmo quando podem estar errados?

Essa nossa complexa relação com a confiança fica mais evidente no trabalho, nas nossas ocupações fora de casa. No entanto, ela também contamina nossa vida doméstica, debilitando insidiosamente até mesmo as áreas nas quais nos sentíamos mais seguras. Pare e pense um pouco. Você adoraria fazer um efusivo brinde no aniversário de sua melhor amiga, mas começa a suar frio só de pensar em falar para 30 pessoas. Então você balbucia rapidamente algumas palavras e fica com aquela sensação de que a sua amiga merecia um brinde muito melhor. Você sempre quis se candidatar a presidente da sua turma na faculdade, mas para você pareceria arrogante sair por aí pedindo votos aos colegas. Você se irrita com as opiniões machistas do seu cunhado, mas tem medo de que as pessoas a considerem rude se você começar a discutir com ele na frente de todo mundo – e, de qualquer maneira, ele sempre parece tão seguro de si.

Imagine todas as coisas que, ao longo dos anos, você desejaria ter dito, feito ou tentado fazer, mas não conseguiu porque algo a impediu. São grandes as chances de esse “algo” ser a falta de confiança. Sem confiança, chafurdamos num lamaçal de desejos frustrados, inventando desculpas para nós mesmas até ficarmos completamente paralisadas. Pode ser exaustivo, frustrante e deprimente. Não importa se você trabalha fora ou não, se você almeja um cargo de diretoria ou só um emprego de meio período – não seria ótimo se livrar da ansiedade e do descontentamento com todas as coisas que você gostaria de tentar, mas não tenta por falta de confiança?

Em termos mais básicos, o que temos de fazer é começar a agir, correr riscos, falhar e parar de resmungar, de nos desculpar e usar subterfúgios. Não que as mulheres não tenham a capacidade de atingir o sucesso; é só que parecemos não acreditar que *podemos* atingir o sucesso e acabamos nem nos dando ao trabalho de tentar. Nós botamos na cabeça que precisamos fazer tudo certo e ficamos morrendo de medo de errar em qualquer coisa. Mas, se não correremos riscos, é simplesmente impossível avançar.

Uma mulher do século XXI plenamente realizada deveria passar menos tempo achando que não tem competência suficiente e se concentrar em acreditar em si mesma e em agir. Competência é o que não lhe falta.

A revista *The Economist* caracterizou recentemente o empoderamento econômico feminino como a mais profunda mudança social da atualidade. Hoje em dia, as mulheres americanas tiram mais diplomas de graduação e pós-graduação que os homens. Nós lideramos algumas das maiores empresas. Há 17 chefes de Estado do sexo feminino ao redor do mundo. Nós, mulheres, controlamos mais de 80% dos gastos de consumo nos Estados Unidos, e, em 2018, as esposas americanas já ganharão mais que os maridos. Sendo hoje a metade da força de trabalho, as mulheres estão começando a ocupar cargos de gestão de nível médio. Nossa competência e capacidade de nos destacar nunca foram mais claras. Os que observam de perto as

mudanças dos valores da sociedade veem um mundo se alinhando aos valores femininos.

E mesmo assim...

O número de mulheres no topo ainda é pequeno e vem crescendo muito pouco. Em todos os níveis, nossos talentos não têm sido plenamente concretizados. Acreditamos estar empacadas porque muitas vezes simplesmente não enxergamos nem sequer conseguimos imaginar as possibilidades.

“Quando um homem, ao imaginar o futuro de sua carreira, se olha no espelho, ele vê um senador. Uma mulher jamais seria tão presunçosa.” Essa observação, de uma simplicidade desconcertante, foi feita por Marie Wilson, uma veterana dos movimentos políticos femininos, e foi em muitos aspectos o ponto de partida para esta exploração. A declaração nos soou tão verdadeira porque consegue sintetizar à perfeição tanto nossa relutância quanto nossa insegurança. E ainda acrescentaríamos que, mesmo quando chegamos a ser senadoras, presidentes de empresas ou quando brilhamos de uma forma ou de outra, não reconhecemos no espelho nem a nós mesmas nem nossas vitórias. Nem mulheres que atingiram alturas incríveis conseguiram se livrar plenamente da incômoda sensação de que podem ser desmascaradas como os embustes incompetentes que são. E, em vez de diminuir com o sucesso, essa sensação em geral cresce com o nosso avanço.

Um ano antes da publicação de seu livro *Faça acontecer*, Sheryl Sandberg, diretora operacional do Facebook, nos contou que “ainda há dias em que eu acordo me sentindo uma fraude, sem saber se eu deveria mesmo estar onde estou”. Nós duas também passamos anos atribuindo nosso sucesso à sorte ou, como a personagem Blanche DuBois em *Um bonde chamado desejo*, à bondade de estranhos. E essa avaliação não tinha nada a ver com algum tipo de falsa humildade. Nós realmente *acreditávamos* nisso. Afinal, o que nos dava o direito de chegar aonde chegamos?

A autoconfiança das mulheres também costuma definir de maneiras mais prosaicas. Peggy McIntosh, socióloga do Wellesley

College, que tem escrito muito sobre a “síndrome da fraude” – um termo bem apropriado –, lembra-se como se fosse ontem de uma conferência da qual participou: “As 17 mulheres, uma atrás da outra, falaram na sessão plenária e todas elas começaram com algum tipo de pedido de desculpas ou ressalva. ‘Eu só tenho uma observação a fazer’ ou ‘Nunca pensei muito a respeito, mas...’ ou ‘Não sei se o que vou dizer está certo, mas...’ E era a conferência de *liderança* das mulheres!”

Os dados não são nada animadores. Em comparação com os homens, não nos consideramos prontas para promoções, achamos que as piores notas em testes são nossas e uma multidão de mulheres diz abertamente aos pesquisadores que não se sente confiante no trabalho.

Parte do problema é que não conseguimos entender as regras. Passamos muito tempo acreditando que, se apenas nos empenharmos mais e não incomodarmos ninguém, nossos talentos naturais se destacarão e serão recompensados. E então vemos os homens ao nosso redor sendo promovidos no nosso lugar e recebendo salários mais altos. No fundo sabemos que eles não são mais capazes que nós. Na verdade, muitas vezes eles até são menos capazes, mas projetam um desembaraço que acaba sendo notado e recompensado. Esse desembaraço, essa naturalidade, é a autoconfiança, ou pelo menos a versão masculina da confiança.

Com muita frequência, a confiança masculina se manifesta de uma maneira absolutamente desagradável e pura e simplesmente antinatural para as mulheres. A maioria das mulheres não se sente à vontade monopolizando conversas, dando ordens numa reunião, interrompendo os outros ou se vangloriando de suas conquistas. Algumas de nós passamos um bom tempo tentando nos valer dessas táticas para constatar que esse tipo de coisa apenas não faz o nosso estilo.

Cabe uma pausa aqui para um esclarecimento: nós duas sabemos que, quando falamos das mulheres em termos genéricos, estamos simplificando demais as coisas. Algumas mulheres já descobriram como resolver os problemas de que tratamos neste

livro e outras, naturalmente, nem sempre se reconhecerão nestas páginas. O sexo feminino está longe de ser um grupo monolítico. O tema é importantíssimo para a maioria das mulheres – mulheres com todos os tipos de personalidade, etnia, religião e nível de renda –, e esperamos que vocês perdoem a nossa decisão de às vezes generalizar em vez de qualificar o tempo todo. Estamos decididas a nos aprofundar o máximo possível nesse tema, porque isso sem dúvida merece uma extensa análise.

Há coisas demais em jogo para que desistamos de encontrar a confiança só porque o modelo masculino vigente não parece adequado ou porque a realidade nos parece sombria demais. Estamos perdendo muitas oportunidades. Dissecando artigos acadêmicos e repassando transcrições de entrevistas, vimos que precisamos de um modelo para nos ajudar a desenvolver a confiança, um código da confiança, por assim dizer, para orientar as mulheres na direção certa.

Pense em mulheres como a nossa amiga Vanessa, que é muito bem-sucedida em seu trabalho levantando fundos para organizações sem fins lucrativos. Pouco tempo atrás, o presidente de sua organização marcou uma reunião com ela para fazer sua avaliação de desempenho anual. Ela tinha arrecadado muitos fundos para o grupo e imaginava que receberia um belo tapinha nas costas. O que aconteceu foi justamente o contrário: ela levou um belo puxão de orelha. Sim, ela arrecadou muitos fundos, mas, se um dia quisesse ser uma líder sênior na organização, ela precisava começar a tomar decisões. “Não importa se a sua equipe tem razão”, ela ouviu do presidente. “Eles só precisam saber que você é capaz de tomar uma decisão e ir até o fim.” Vanessa não conseguia acreditar naquilo. *Não importa se a equipe tem razão?* Aquilo era uma verdadeira heresia para ela.

No entanto, Vanessa percebeu que o chefe estava certo. Ela ficava tão focada em ser perfeita e em fazer tudo certinho, que evitava tomar decisões, em especial as que precisavam ser tomadas rapidamente. Como tantas outras mulheres, Vanessa é uma perfeccionista, mas essa busca pela perfeição e todas as horas extras que ela fazia não eram exatamente do que a

organização precisava. Além disso, os hábitos dela a impediam de agir com decisão.

Se você fizer como nós e perguntar a cientistas e acadêmicos qual é a definição de otimismo, receberá basicamente a mesma resposta. O mesmo vale para a felicidade e muitas outras qualidades psicológicas básicas. Essas qualidades foram dissecadas e examinadas tantas vezes e por tanto tempo que não nos faltam conselhos práticos para cultivar esses atributos em nós e nos outros. Descobrimos, contudo, que o mesmo não pode ser dito sobre a confiança. A confiança é muito mais enigmática, e o que descobrimos está bem longe do que esperávamos quando decidimos desvendar sua natureza.

Para começar, presunção e confiança são duas coisas diferentes. Também descobrimos que a confiança não é só uma coisa da sua cabeça e não pode ser gerada com exercícios para elevar a autoestima. Talvez o mais impressionante de tudo, descobrimos que o sucesso se correlaciona mais com a confiança do que com a competência. Sim, há evidências de que a confiança é ainda *mais importante* que a capacidade de atingir o sucesso. Essa constatação foi especialmente preocupante para nós, que passamos a vida buscando desenvolver a competência.

Outra constatação preocupante foi que algumas mulheres simplesmente nascem com mais confiança que outras. Constatou-se que a confiança é em parte um atributo genético. Fizemos nossos próprios testes genéticos para ver em que pé estávamos na corrida. Revelaremos os resultados adiante, mas, por enquanto, basta dizer que nos surpreendemos. E descobrimos que o cérebro dos homens e o das mulheres de fato funcionam de maneiras diferentes, afetando nossa autoconfiança. Sim, o fato é controverso. Mas também é verdadeiro.

Contudo, só uma parte da confiança envolve a ciência. A outra parte é uma arte. E o modo como vivemos acaba tendo uma influência surpreendentemente expressiva na nossa confiança original. Pesquisas recentes mostram que somos

capazes de literalmente mudar nosso cérebro de maneiras que afetam nossos pensamentos e nosso comportamento em qualquer idade. Desse modo, felizmente, uma parcela considerável do código da confiança é o que os psicólogos chamam de *volitiva* ou, em outras palavras, depende da nossa vontade. Com um empenho diligente, todas nós podemos optar por expandir nossa confiança. Entretanto, só chegaremos lá se pararmos de tentar ser perfeitas e começarmos a nos preparar para falhar.

O que os cientistas chamam de *plasticidade* nós chamamos de *esperança*. Se você trabalhar nisso, poderá efetivamente aumentar a propensão à confiança da sua estrutura cerebral. Uma coisa que sabemos sobre as mulheres é que o trabalho duro não nos intimida.

Como jornalistas, tivemos o privilégio de transitar pelos corredores do poder ao redor do mundo em busca de histórias e vimos até onde uma pessoa confiante é capaz de chegar. Notamos que alguns sonham alto, apenas por presumir que terão sucesso, enquanto outros dedicam o mesmo tempo e energia pensando em todas as razões pelas quais não conseguirão atingir o sucesso. Como mães, observamos como a confiança afeta nossos filhos. Vemos crianças que se sentem livres para se expressar, fazer e arriscar, aprendendo à medida que avançam e acumulando lições para o futuro. E vemos jovens que se prendem, temerosos de alguma consequência nebulosa e injusta.

E, sendo mulheres, especialmente graças a este projeto, nós duas sentimos na pele o impacto transformador da confiança na nossa vida profissional e pessoal. Na verdade, descobrimos que as realizações não são a melhor medida da confiança. O simples fato de termos confiança e fazermos bom uso dela já nos leva a uma sensação especial de realização. Uma cientista que entrevistamos descreveu seus encontros ocasionais com a confiança de uma maneira que combina bem com o que nós mesmas sentimos: “Tenho uma sensação espetacular de que o mundo me completa e eu completo o mundo”, ela nos contou. “O sucesso está ao meu alcance. E eu me sinto conectada.” Viver com confiança pode ser extraordinário.

NÃO BASTA SER CAPAZ

Mesmo antes de encontrarmos a porta, já dava para ouvir e sentir as batidas, trombadas e gritos ecoando pelos corredores. Na nossa busca pela confiança em seu estado mais bruto, tínhamos chegado às entranhas do gigantesco complexo esportivo Verizon Center em Washington, DC. Queríamos vê-la em ação, observá-la na quadra de basquete, onde, supúnhamos, a confiança existiria sem ser afetada pela turbulência da vida cotidiana, sem se deixar perturbar pela guerra dos sexos, revelando-se em sua essência. Buscávamos aquele “momento eureka”, uma manifestação de confiança tão clara e convincente que abalaria nosso GPS psicológico feminino e clamaria: *“Por aqui! Seu destino se parece com isto. Este é o caminho”*.

Era o treino de abertura do time de basquete feminino Washington Mystics para a temporada de 2013, e a primeira coisa que notamos, assim que entramos na quadra transbordante de energia, foi o físico imponente das mulheres. Não era só porque elas tinham, em média, mais de 1,80 metro de altura e braços musculosos que nós duas não desenvolveríamos nem em sonho. Elas tinham um ar de autoridade, talvez o resultado de ter dominado um dos esportes profissionais mais agressivos e difíceis que as mulheres podem praticar.

Encontrar a confiança pura, não adulterada, não é fácil. Tínhamos visto algo muito parecido em salas de conselho de administração, em gabinetes políticos e no chão de fábricas. Contudo, essa confiança em geral era fugaz ou deformada por

ditames sociais. Às vezes, parecia uma farsa, uma fachada bem elaborada disfarçando uma profunda insegurança. Achávamos que o mundo dos esportes seria de alguma forma diferente. Não dá para fingir confiança no piso reluzente de uma quadra de basquete profissional. Para vencer ali, é preciso acreditar em si mesma. Não há espaço para dúvidas, ponderações nem hesitação. Como em todas as atividades atléticas profissionais, a excelência é medida, documentada e avaliada com precisão. E, partindo do pressuposto de que as atletas já têm as ferramentas físicas básicas, o ingrediente fundamental para o sucesso nos esportes competitivos é a confiança. Legiões de psicólogos esportivos atestaram a importância da confiança para o sucesso nos esportes. Se não fosse o caso, se a falta de confiança não fosse um problema, os psicólogos esportivos nem existiriam, não é mesmo?

Sabíamos, portanto, que a quadra de basquete feminino seria um excelente laboratório para nós. Além disso, é uma das poucas placas de Petri em que se podem observar mulheres adultas trabalhando juntas e praticamente isoladas dos homens, o que retira da equação um grande fator inibidor da confiança.

Naquela manhã, a quadra transbordava de ação e intensidade. O time tentava se recuperar das duas piores temporadas nos 17 anos de história da WNBA, a liga de basquete feminino profissional dos Estados Unidos. Estávamos lá para observar duas jogadoras em particular. Monique Currie, ou Mo, como suas colegas de equipe a chamam, nasceu em Washington, DC, e já era um fenômeno do basquete no ensino médio e em sua universidade, a Duke. É uma estrela que empurra o time para a frente e a jogadora mais durona que já vimos. Seus ombros são incrivelmente largos, até para seu 1,80 metro de altura, e se curvam com decisão quando ela ataca a cesta vez após vez.

Já Crystal Langhorne, com quase 1,90 metro de altura, é a pivô do time. Quando ela estava no ensino médio, seu pai, um homem muito religioso, precisou ser convencido a deixá-la jogar basquete aos domingos. Jogando profissionalmente, ela se transformou numa celebridade, o que lhe rendeu um lucrativo

contrato de patrocínio com a Under Armour, uma proeminente empresa americana de vestuário e acessórios esportivos. Uma faixa branca prendia seus longos cabelos escuros enquanto ela deslizava em direção à cesta, arremessando a bola com a desenvoltura de um mestre zen.

Tínhamos acabado de chegar para assistir à intensa sessão de treino do time e o que vimos foi um jogo impetuoso e estonteante, com passes feitos no momento exato, fintas habilidosas e cestas de três pontos. Um espetáculo fascinante de agilidade e força.

Confiança é a pureza da ação produzida por uma mente livre de dúvidas. É assim que um dos especialistas que entrevistamos define o termo. E era isso o que víamos na quadra, pensávamos, triunfantes.

Depois do treino, contudo, vimos algo diferente. Quando nos sentamos para conversar com Monique e Crystal, nossa imagem perfeita de confiança se turvou em meio a uma infinidade de dúvidas e contradições. Nem ali, na WNBA, elas conseguiam romper a barreira da falta de confiança.

Sem a quadra como pano de fundo e sem o uniforme, Monique e Crystal pareciam um pouco menos intimidadoras. Agora elas eram apenas duas jovens atraentes e excepcionalmente altas que, visivelmente esgotadas, descansavam aliviadas nas poltronas macias da sala VIP. Monique, que usava uma camiseta e jaqueta jeans colada ao corpo, logo se pôs a falar animadamente sobre o tema da confiança. Tivemos a impressão de que esse assunto era recorrente.

“Às vezes, a gente meio que tem problemas de confiança”, Monique disse, “porque as coisas podem estar indo mal, ou porque você acha que não está jogando tão bem quanto consegue. Mas, para jogar neste nível, você precisa acreditar no que pode fazer e precisa acreditar na sua capacidade.”

Crystal concordou em silêncio, com o rosto parcialmente escondido por um boné dos Yankees. Ela entrou na conversa observando que muita coisa que mexe com a confiança das

jogadoras parece não afetar os homens. “Digamos que eu tenha tido um jogo ruim”, ela disse. “Eu vou pensar: ‘Ai, meu Deus, nós perdemos’, e vou querer muito ajudar o time a vencer, a vencer para os fãs. Os homens, quando têm um jogo ruim, só pensam: ‘Foi um jogo ruim’. Eles dão de ombros e se recuperam mais rápido da derrota.”

O que mais nos chamou a atenção na conversa com Crystal e Monique foi que todas as respostas vieram acompanhadas de uma comparação com os homens, mesmo sem que tivéssemos pedido para que detalhassem a diferença. E o Mystics nem competia diretamente com os homens. Nós nos identificamos tanto com as frustrações das jogadoras que poderíamos muito bem ter tido a mesma conversa com um grupo de mulheres da nossa área de atuação. Por que os homens em geral se acham tão capazes? Por que eles parecem simplesmente não ser afetados por erros e críticas?

“Na quadra, é meio difícil falar certas coisas ou jogar duro”, Crystal contou, “porque as mulheres saem magoadas. Nosso técnico assistente diz que os caras só xingam o outro e não pensam mais no assunto.”

“Eu, não”, Monique comentou com um sorriso sarcástico. “Eu não tenho pena de ninguém na quadra.”

“A Mo é diferente, ela é mais como um homem na quadra”, Crystal disse rindo, para mostrar que concorda com a colega de time. “Você pode dizer o que quiser para a Mo e ela nem dá bola. Ela pode até gritar com você. Faz um tempo que eu jogo com a Mo, então sei como ela é.”

Mas até a Monique revirou os olhos quando perguntamos se a fonte da confiança dela é mesmo tão profunda quanto a dos homens. “Para os meninos...”, Monique disse, naquele tom um pouco perplexo e irritado que passamos a reconhecer, “acho que eles devem ter uns 13 ou 15 jogadores no banco que não entram em quadra nem por um minuto, mas que têm o ego e a confiança quase tão grandes quanto os da estrela do time.” Ela sorriu, balançou a cabeça em desaprovação e prosseguiu. “Para a gente é outra história. Se você não entra em quadra, ou se não é

considerada uma das melhores jogadoras do time, acho que isso mexe muito com a sua confiança.”

Ficamos imaginando o que o treinador do Mystics, que observamos durante o treino, achava disso tudo. Pelo menos 15 centímetros mais baixo e com o dobro da idade da maioria das jogadoras, Mike Thibault, usando uma camiseta polo azul-marinho, era um dos poucos homens na quadra. Lendário treinador da WNBA que proporcionou anos de vitórias para o time rival Connecticut Sun, ele tinha acabado de chegar a Washington com a missão de ajudar a mudar a sorte do Mystics. Tendo treinado tanto homens quanto mulheres, ele estava numa das melhores posições para falar sobre o tema da confiança em atletas. Quando foi olheiro da NBA, a liga americana de basquete profissional masculino, Thibault ajudou a recrutar Michael Jordan. Ele se tornou técnico assistente do Los Angeles Lakers e passou os últimos dez anos treinando mulheres. A propensão de remoer fracassos e erros e uma incapacidade de se fechar para o mundo externo são, na opinião dele, os maiores impedimentos psicológicos de suas jogadoras e afetam diretamente o desempenho e a confiança das atletas em quadra.

“É preciso fazer uma distinção entre se forçar a melhorar e se criticar demais”, ele disse. “Os melhores jogadores homens que treinei, como Jordan ou atletas do calibre dele, não se dão mole. Eles se forçam a melhorar. Mas também têm a capacidade de se recuperar mais rápido. Eles não passam muito tempo remoendo as derrotas. E as mulheres passam.”

“É muito difícil para mim, porque às vezes eu me apego às coisas mais do que deveria”, Mo concordou. “Eu posso me bater por dentro por errar um arremesso, mesmo sabendo que me esforcei para isso... Ainda preciso me forçar a pensar: ‘Tudo bem, deixe a jogada para trás, vamos partir para a próxima’. Mesmo aos 30 anos de idade e depois de oito temporadas na WNBA, ainda preciso trabalhar nisso.”

“Acho que as mulheres ainda querem agradar os outros”, Crystal disse com um suspiro. “Acho que foi o que me aconteceu

no ano passado, na quadra. Esse é o meu problema. Às vezes eu só quero agradar os outros.”

Mo deu de ombros. “Se você tiver uma atitude masculina e a arrogância e confiança que eles têm, você vai jogar melhor.”

Sinceramente, aquilo estava longe do que esperávamos ou queríamos ouvir. Quanta dificuldade... Até no nosso habitat imaginário perfeito de estrelas do basquete feminino, a essência da confiança continuava se escondendo de nós, ou pelo menos continuava sendo massacrada pelas mesmas forças de sempre. Monique e Crystal pareciam tão... absolutamente confiantes na quadra. Com apenas meia hora de conversa, contudo, encontramos a tendência a pensar demais, a necessidade de agradar os outros e uma incapacidade de deixar as derrotas para trás: três características que, como já tínhamos constatado, estão na lista negra da confiança.

Se a confiança pura não está no mundo dos esportes profissionais, onde encontrá-la? Decidimos explorar um domínio no qual as mulheres costumam sair muito de sua zona de conforto, competindo diretamente com os homens.

Michaela Bilotta tinha acabado de se formar com honras na Academia Naval dos Estados Unidos em Annapolis, estado de Maryland, e fora escolhida, com mais 13 alunos de sua classe, para participar da prestigiosa equipe de Desativação e Neutralização de Artefatos Explosivos (EOD). A EOD é responsável por desativar armas químicas, biológicas e nucleares em zonas de conflito, e seus integrantes não raro trabalham com a equipe de Operações Especiais das Forças Armadas dos Estados Unidos. Só os melhores são escolhidos. Quando parabenizamos Michaela por seu novo cargo, ela imediatamente neutralizou nosso elogio, justificando que “a sorte ajudou”. Observamos que, sem querer, ela tinha acabado de recusar um merecido reconhecimento de sua conquista. Ela deu um sorriso meio sem graça.

“Eu com certeza levei muito mais tempo que os outros para admitir que estava à altura do cargo”, Michaela confessou. “Só que, olhando de fora, eu até consigo pensar: ‘Você fez todo o trabalho e mereceu seu lugar ao sol’.” Ela fez uma pausa. Estávamos no porão da casa dos pais dela, lotado de equipamentos esportivos, troféus e diplomas acadêmicos – lembranças de cinco filhas muito decididas. Nada ali sugeriria uma infância não propícia à confiança. “Eu só duvidava disso”, ela disse, balançando a cabeça. “Eu me perguntava: ‘Como foi que isso aconteceu? Que sorte eu tive!’”

Sorte. O que poderia estar mais longe da sorte do que transpor todos os obstáculos físicos, mentais e intelectuais claramente definidos e objetivamente mensurados pelos militares para pessoas como Michaela Bilotta? Como ela não conseguia ver que todas as suas conquistas resultavam de muito mais que um simples golpe de sorte?

Claro, nós sabemos exatamente como ela se sente. Nós duas também dominamos a arte de atribuir nossos sucessos aos caprichos do destino. Para você ter uma ideia, Katty ainda não se livrou da ideia de que seu sucesso nos Estados Unidos se deve a seu sotaque britânico, o qual, ela suspeita, deve lhe dar alguns pontos extras de QI a cada vez que ela abre a boca. Claire passou anos respondendo que “só teve sorte” – estava no lugar certo, na hora certa – quando as pessoas perguntavam como ela, aos 20 e poucos anos, conseguira se tornar a correspondente da CNN responsável por cobrir o colapso do comunismo em Moscou.

“Passei anos acreditando que tinha sido tudo sorte. Mesmo ao escrever estas palavras preciso lutar contra esse impulso. O que só percebi pouco tempo atrás é que, ao me recusar a aceitar os méritos pelas minhas conquistas, eu deixava de nutrir a confiança da qual eu precisava para dar os *próximos* passos na minha carreira”, ela admite. “Eu estava literalmente tremendo quando chegou a hora de voltar para Washington e cobrir a Casa Branca. Na época, pensei com meus botões: ‘Nunca vou aprender

a cobrir política. Não sei nada de política’.” Preocupada e insegura, achando que não daria conta da responsabilidade, ela deveria ter pensado em tudo o que já tinha conquistado. Isso, sim, seria psicologicamente um incentivo.

Quanto mais procurávamos bolsões de confiança, mais evidências de sua escassez íamos encontrando. A falta de confiança é um verdadeiro abismo que se estende por diferentes profissões, níveis de renda e gerações, revelando-se em muitas formas e em lugares onde menos se espera.

Numa conferência moderada por nós no Departamento de Estado norte-americano, Hillary Clinton, ex-secretária de Estado, falou abertamente sobre o medo que teve quando decidiu concorrer ao Senado em 2000, mesmo depois de oito anos como primeira-dama, décadas como a companheira de um político e uma carreira de sucesso na advocacia. “É difícil fracassar em público. Percebi que eu morria de medo de perder”, ela nos contou. Aquela afirmação nos pegou de surpresa. “Eu finalmente fui incentivada”, disse ela, “por uma treinadora de basquete feminino do ensino médio, que me disse: ‘É verdade que você pode perder. Mas e daí? Tenha a coragem de competir, senhora Clinton. Tenha a coragem de competir’.”

Elaine Chao teve essa coragem. Ela foi a primeira secretária de gabinete sino-americana dos Estados Unidos.^[1] Passou oito anos no cargo de secretária do Trabalho no governo George W. Bush, e nenhum outro membro do gabinete ficou com o presidente por toda a sua administração. Ninguém diria, com base em sua história e experiência, que ela seria capaz de atingir esse patamar. Elaine Chao nasceu em Taiwan e foi levada aos Estados Unidos num navio de carga aos 8 anos, depois que seu pai finalmente conseguiu guardar dinheiro suficiente para pagar a passagem. Sua ascensão mais parece um conto clássico de trabalho duro, riscos corridos e confiança ferrenha.

No entanto, quando perguntamos a Elaine se ela chegou a duvidar de sua capacidade no tempo que passou no gabinete do presidente, ela foi deliciosamente sincera e até engraçada. “O tempo todo”, foi sua resposta. “Vocês estão de brincadeira? Eu

sou descendente de asiáticos. Eu morria de medo de um dia abrir o jornal e ver manchetes gigantes dizendo coisas como: ‘Elaine Chao falha e joga nome da família na lama’.”

Nossa esperança era que a geração mais jovem tivesse histórias bem diferentes para contar. As histórias dessa nova geração, contudo, são assustadoramente similares. É difícil imaginar um representante da geração Y que seja mais bem-sucedido que Clara Shih, por exemplo. A empresária de 31 anos do setor da tecnologia fundou a próspera empresa de mídia social Hearsay Social em 2010. Ela entrou no conselho de administração da Starbucks com apenas 29 anos. É uma das poucas mulheres CEOs no universo ainda tecnomachista do Vale do Silício. Embora ela não tenha permitido que a falta de confiança a impedisse de acumular uma série de conquistas impressionantes, até ela admite que teve seus tropeços. “Na Stanford, foi muito difícil me formar em ciência da computação. Precisei suar a camisa, principalmente nos cursos mais avançados”, Clara nos contou. “Mas na minha cabeça eu estava convencida de que os outros tinham facilidade com os cursos. Às vezes eu me sentia uma fraude.” Clara chegou a pensar em largar o curso e se formar em alguma coisa mais fácil. No dia da formatura, ficou pasma quando anunciaram que ela se formara em primeiro lugar da turma.

“Percebi que sempre mereci estar naquele curso e que alguns dos nerds que ficavam se vangloriando não eram necessariamente melhores.”

Tia Cudahy, uma advogada de Washington, DC, aparenta ser uma mulher calma, otimista e sempre no controle. Ela nos contou que recentemente firmou uma parceria com um colega para prestar serviços de consultoria externa, algo que sempre quisera tentar. E, quem diria, eles fecharam um contrato imediatamente. “Mas na hora comecei a pensar em tudo que eu não sabia fazer, aquelas partes do trabalho de que eu achava que não daria conta”, ela nos contou. Quase recusou o contrato, mas conseguiu vencer suas dúvidas.

Felizmente, nossa conversa com ela foi acompanhada de drinques que no mínimo nos ajudaram a dar umas boas risadas... depois de suspirarmos, nos identificando com a situação. Que grande perda de tempo e energia essas crises de confiança que todas nós temos! Por que caímos nessa?

Confiança servida com *crème brûlée*

Uma mulher de 1,80 metro de altura e cabelos grisalhos se aproximou de nós num restaurante de Washington, DC, usando um refinado vestido escuro de *tweed*, irradiando autoconfiança com um toque de distinção. Enquanto cruzava o restaurante chique, os olhares se voltavam para ela à medida que os comensais reconheciam uma das mulheres mais poderosas do mundo. Christine Lagarde lidera o Fundo Monetário Internacional, a organização de 188 países cuja missão é estabilizar os sistemas financeiros do mundo, fazer empréstimos para os países selecionados e forçar reformas nos países necessitados. Nem precisamos dizer que ela é uma mulher ocupadíssima.

Desde as origens deste projeto, tínhamos em mente que Lagarde seria uma das melhores guias possíveis para nos conduzir pelo labirinto da confiança. Ela ocupa uma posição de enorme poder no clube de titãs das finanças globais, praticamente exclusivo para homens, e usa sua formidável influência para pressionar empresas e chefes de Estado a incluir mulheres no topo – não por ser politicamente correto, mas porque, ela acredita, isso é bom para a saúde da economia mundial. Ela lança mão dos mesmos argumentos que utilizamos em *Womenomics*: a diversidade ajuda a melhorar os resultados financeiros.

Bem a propósito, uma das possíveis razões que a levaram a seu atual cargo, enquanto ajudava a evitar o colapso financeiro global na posição de ministra das Finanças da França, foi a descoberta de que seu predecessor no FMI, Dominique Strauss-Kahn, futuro candidato à presidência da França, tinha o hábito

de trair sua glamourosa e bem-sucedida esposa. Para alguns, um currículo como esse melhoraria ainda mais suas qualificações para ser o presidente da França. No entanto, além de sua fama de mulherengo, ele também é acusado de abusar sexualmente de uma camareira de hotel e de uma jornalista. O caso envolvendo a camareira acabou sendo arquivado, mas o escândalo rendeu matérias de primeira página nos Estados Unidos e acabou virando notícia no outro lado do Atlântico.^[2] Acontece que até a França tem seus limites no que diz respeito ao sexo.

Lagarde foi considerada a melhor pessoa para colocar a situação nos eixos. Suas armas – inteligência, franqueza e um estilo racional e conciliador – a ajudaram a apaziguar os ânimos durante a crise econômica internacional movida a testosterona e a domar a politicagem interna no FMI.

Quando conhecemos Lagarde pessoalmente, nos surpreendemos com seu porte majestoso e com a cabeleira branca e elegante emoldurando seu rosto com feminilidade, mas sem ostentação. (Seu único ornamento era um lenço de seda com uma estampa sutil, envolvendo seu pescoço com um requinte que nunca tínhamos visto e sem dúvida jamais seríamos capazes de dominar. Um estilo irritantemente francês.) Ela se apresentou com um olhar penetrante e cordial, e sorriu. Ela falou, de um jeito encantador e franco, de seus dois filhos crescidos, sua preferência por percorrer Washington de bicicleta, e não de carro, e de seu relacionamento a distância com o namorado francês.

Criada e educada na França, depois do ensino médio ela passou um ano estagiando no Congresso dos Estados Unidos. Depois de se formar em direito em Paris, decidiu voltar aos Estados Unidos quando seu chefe, em um escritório de advocacia francês, lhe disse que, por ser mulher, ela jamais chegaria a sócia da empresa. Em 15 anos, ela não apenas se tornou sócia da Baker & McKenzie, um proeminente escritório de advocacia internacional sediado em Chicago, como também foi a primeira presidente mulher de seu conselho de administração.

Saboreando uma truta grelhada acompanhada de espinafre refogado, ela falou de várias crises de confiança que teve ao avançar pela carreira. “Eu ficava nervosa quando tinha alguma apresentação ou discurso para fazer e em alguns momentos precisei reunir toda a coragem que tinha para conseguir levantar a mão ou defender uma opinião em vez de ficar quieta no meu canto.”

Além disso, até essa mulher, que participa de reuniões com alguns dos homens mais poderosos do mundo e lhes pede para mudar de estilo e conduzir a economia do país de outro modo, se preocupa com a possibilidade de ser pega desprevenida. “Às vezes eu preciso mergulhar fundo dentro de mim mesma e reunir a minha força, confiança, formação, história, experiência e todo o resto para defender alguma ideia.”

Durante a refeição, Lagarde nos contou que, para compensar, ela se prepara diligentemente para tudo. E com quem ela se abre sobre suas dificuldades? Uma das poucas mulheres de seu calibre, a chanceler alemã.

“Angela Merkel e eu já conversamos a respeito”, ela confidenciou. “Descobrimos que nós duas temos o mesmo hábito. Quando trabalhamos em alguma questão específica, estudamos tudo de dentro para fora, de fora para dentro, de trás para frente, de um lado para o outro, genética e geograficamente. Queremos nos inteirar completamente, queremos entender tudo e não queremos nos deixar enganar por ninguém.”

Deixamos de lado o *crème brûlée* que saboreávamos e fizemos uma pausa, imaginando duas das mulheres mais poderosas do mundo conferenciando em segredo sobre a necessidade que sentem de se preparar demais. Em seguida, Lagarde confessou algo que a maioria dos homens jamais admitiria: “De alguma forma presumimos que não temos a qualificação necessária para entender a coisa toda”.

“É claro que parte do problema da confiança”, ela concluiu, dando de ombros, “é querer nos preparar e ensaiar demais, querer fazer de tudo para entender as coisas e não cometer

nenhum erro.” “E é um problema?”, perguntamos. “Bem”, ela gracejou, “a gente gasta muito tempo com isso!”

O perfeccionismo estava muito presente na nossa lista cada vez mais extensa de assassinos da confiança, e nosso modelo exemplar nos impressionou com sua autoconfiança ao mesmo tempo que também conseguiu demonstrar a profundidade do problema. (Como a desgraça nunca vem sozinha, nos vimos perversamente reconfortadas ao perceber que não éramos as únicas. Se guerreiras do atletismo, militares ambiciosas e financistas internacionais são suscetíveis à insegurança, não admira que nós, meras mortais, tenhamos nossos problemas.) No geral, contudo, apesar de suas vulnerabilidades, Lagarde dava a impressão de ser confiante – confiante de uma maneira que gostaríamos de ser –, e passamos meses refletindo sobre essa contradição.

Naquela noite do jantar, ela tinha acabado de voltar do encontro anual do Fórum Econômico Mundial em Davos, na Suíça, e riu ao se lembrar de um painel sobre o progresso econômico das mulheres do qual participou com outras mulheres célebres, inclusive sua amiga Sheryl Sandberg.

“Então, lá estávamos nós, com apenas um homem sentado bem no meio das mulheres, para representar o sexo masculino, coitado. Ele ficou lá, tentando se impor. A gente tentava ouvir a moderadora ou fazer um sinal para ela quando queria entrar na conversa e ele não estava nem aí. Ele ignorava a moderadora e falava quando bem entendia. E, naquele contexto, ele passou a impressão de ter sido grosseiro.”

O incidente a fez lembrar que as mulheres não precisam necessariamente competir usando as regras de um manual masculino.

“Considerando que é mais interessante ser mulher do que homem, por que precisamos reprimir isso em vez de sermos nós mesmas, com força e dignidade? Eu sempre digo que não deveríamos tentar imitar os meninos em tudo.”

Era uma ideia interessante, mas demoramos um tempo para entender exatamente o que ela queria dizer com aquilo.

Valendo 20% menos

A falta de confiança das mulheres é mais que uma mera coletânea de histórias de efeito ou de cenários dolorosamente conhecidos. O fenômeno tem sido cada vez mais documentado e quantificado. Em 2011, o Instituto de Liderança e Gestão do Reino Unido conduziu um estudo para saber das mulheres britânicas, em uma série de perguntas, até que ponto elas se sentem confiantes no trabalho.^[3] A conclusão foi: não muito. Metade das mulheres relatou se sentir insegura em relação ao desempenho profissional e à carreira, enquanto menos de um terço dos entrevistados do sexo masculino relatou sentir insegurança.

Linda Babcock, professora de economia da Universidade Carnegie Mellon e autora de *Women don't ask*, expôs uma falta de confiança similar entre as mulheres americanas, com consequências concretas. Ela descobriu, em levantamentos conduzidos com estudantes de administração, que os homens iniciam quatro vezes mais negociações salariais que as mulheres e que, quando as mulheres negociam, elas pedem 30% menos que os homens.^[4]

Na Faculdade de Administração de Manchester, na Inglaterra, a professora Marilyn Davidson diz que o problema é resultado de uma mistura de falta de confiança e baixas expectativas.^[5] Todos os anos, ela pergunta aos alunos quanto eles esperam ganhar, e quanto eles merecem ganhar, cinco anos depois de se formarem. “Já faz uns sete anos que faço isso”, ela disse, “e sempre noto enormes diferenças entre homens e mulheres. Os homens *esperam* ganhar muito mais que as mulheres, e, analisando quanto os alunos acham que *merecem* ganhar, as diferenças são enormes.” Em média, segundo ela, os homens acham que merecem 80 mil dólares por ano e as mulheres, 64 mil dólares – uma diferença de 16 mil dólares.

Por sermos jornalistas, sempre gostamos de encontrar dados precisos como esses, mas mesmo assim o número é desanimador. Pense um pouco nisso. O que as constatações de Davidson de

fato dizem é que, na prática, as mulheres acreditam valer 20% menos do que os homens acreditam que valem.

Um estudo mais minucioso conduzido por David Dunning, psicólogo da Universidade Cornell, e Joyce Ehrlinger, psicóloga da Universidade de Washington, se concentrou na desconcertante questão da confiança relacionada à competência nas mulheres. Na época, Dunning e Justin Kruger, um colega da Cornell, estavam prestes a concluir seu trabalho seminal sobre um fenômeno chamado “efeito Dunning-Kruger”, a tendência que algumas pessoas têm de superestimar consideravelmente sua capacidade. (Quanto menos competentes são essas pessoas, mais elas superestimam sua capacidade.^[6] Pense um pouco. É estranho, mas faz sentido.)

Dunning e Ehrlinger preferiram se concentrar especificamente nas mulheres e no impacto sobre a confiança gerado por suas noções preconcebidas relativas à capacidade feminina.^[7] Os pesquisadores pediram a estudantes universitários homens e mulheres que fizessem um teste de raciocínio científico. Antes do teste, os estudantes tinham de atribuir uma nota às suas habilidades científicas. “Queríamos ver se a percepção geral de ‘Eu sou bom em ciência?’ afeta a percepção de outro atributo que deveria ser distinto: ‘Será que eu acertei essa pergunta?’”, Ehrlinger explicou. As mulheres atribuíram a si mesmas notas mais baixas que os homens em habilidades científicas. Em uma escala de 1 a 10, as mulheres deram a si mesmas uma nota média de 6,5, enquanto os homens atribuíram-se em média 7,6. Quando chegou a hora de avaliar quantas perguntas acertaram, as mulheres acharam que acertaram em média 5,8 de 10 perguntas e os homens, 7,1. E qual foi o desempenho real dos participantes do estudo? A média foi praticamente a mesma: as mulheres acertaram 7,5 de 10 perguntas e os homens, 7,9.

Para concluir e demonstrar o impacto concreto da autopercepção, os estudantes foram convidados, desconhecendo seu desempenho no teste, a participar de uma competição de ciências valendo prêmios. As mulheres foram muito mais propensas a recusar a oportunidade – apenas 49% delas se

inscreveu para a competição, em comparação com 71% dos homens.

“Essa parte do estudo buscou analisar se as mulheres tendem a se beneficiar de certas oportunidades”, disse Ehrlinger. “Como em geral elas são menos confiantes em relação a sua capacidade, acabam sendo menos confiantes quando efetivamente fazem uma tarefa que pode ajudá-las em suas conquistas. Isso, por sua vez, as leva a não querer buscar oportunidades no futuro.” Em outras palavras, foi um exemplo concreto das consequências da falta de confiança no mundo real.

Os dados confirmam o que no fundo nós já sabemos. Veja outro exemplo: sabemos que a maioria de nós, mulheres, tende a falar menos quando estamos em minoria. Entramos em uma reunião, analisamos a configuração das cadeiras e escolhemos nos sentar no fundo da sala. Em geral não expressamos nossa opinião, achando que ela não deve ser lá grande coisa. E depois ficamos com raiva de nós mesmas quando o colega ao nosso lado impressiona todo mundo dizendo exatamente a mesma coisa que tínhamos pensado.

Uma equipe de pesquisadores de Princeton decidiu estudar até que ponto as mulheres se manifestam menos em situações como essa. Homens e mulheres participantes do estudo foram convidados a resolver um problema de orçamento. O estudo constatou que, em alguns casos, as mulheres, quando em minoria, falaram 75% menos que os homens.^[8] Será que acreditamos que nossa opinião vale menos que a dos homens? Ou será que achamos que nossa opinião vale, sim, o mesmo que a dos homens, mas não temos coragem de expressá-la? De um jeito ou de outro, nos contentamos com menos do que valemos. O surpreendente é que um homem sozinho numa sala cheia de mulheres tem as mesmas chances de falar do que quando está numa sala cheia de outros homens.

“É tão frustrante ver que tendemos a nos calar”, disse Virginia Shore, curadora-chefe do Gabinete de Arte em Embaixadas do Departamento de Estado norte-americano e uma das maiores especialistas em arte contemporânea internacional.

“Eu, sem dúvida, me vejo como uma mulher confiante. No meu escritório, sou uma guerreira, e me sinto em casa no mundo da arte. Mas, quando saio para participar das conferências semanais do Departamento de Estado, a situação muda completamente. Os homens estão em maioria. Em geral uns 30 deles e talvez um punhado de mulheres.” Ela pareceu aliviada ao saber que as pesquisas demonstram que ela não é a única a se sentir assim.

Brenda Major, uma psicóloga social da Universidade da Califórnia, em Santa Bárbara, começou a estudar o problema da autopercepção décadas atrás.^[9] “No início, quando era uma jovem professora, eu trabalhava muito na questão da diferença entre os sexos e montei um estudo no qual eu perguntava a homens e mulheres como eles achavam que seria seu desempenho numa variedade de tarefas ou testes.” Ela descobriu que os homens sistematicamente superestimavam sua capacidade e seu desempenho e que as mulheres subestimavam repetidamente ambos os critérios. O desempenho real não diferia muito entre os sexos em termos de qualidade.

“É um dos resultados mais consistentes que se pode ter”, disse ela sobre o estudo. E até hoje, quando quer dar a seus alunos um exemplo de um estudo cujos resultados são absolutamente previsíveis, ela menciona esse caso.

Do outro lado do país, a mesma coisa acontece todo dia na sala de aula de Victoria Brescoll, na Faculdade de Administração da Yale. Estudantes de MBA são orientados especificamente para projetar confiança ao estilo exigido pelo mundo dos negócios. Apesar de ver, pelo desempenho de seus alunos, que todos são extraordinariamente competentes, ela se espanta ao constatar como as mulheres tendem a não acreditar na própria capacidade.

“Parece que as mulheres acreditam naturalmente que não vão conseguir um emprego de prestígio, então para que se dar ao trabalho de tentar?”, ela explicou. “Ou elas acham que não são competentes na área e nem vão atrás das oportunidades.”

O que costuma acontecer com as alunas é que elas simplesmente optam por não participar. “Elas acabam escolhendo áreas menos competitivas, como recursos humanos

ou marketing, e não entram em finanças, bancos de investimento ou carreiras que podem levar a cargos de docência sênior”, Brescoll nos contou. E, como é o caso de muitas mulheres competentes que entrevistamos, ela própria costumava sofrer dessa síndrome, até que aprendeu que merecia coisa melhor.

“Sempre precisei fazer de tudo e um pouco mais para garantir que eu seria muito, mas muito boa em tudo”, ela admitiu. “Eu só me sentia no mesmo patamar que os outros se tivesse mais artigos em publicações de prestígio que meus colegas homens. Mas, ao mesmo tempo, eu automaticamente presumia que meu trabalho não seria bom o suficiente para uma publicação prestigiosa e que eu não deveria ser tão ambiciosa.”

E os homens?

“É interessantíssimo”, ela diz rindo, “porque os homens entram de cabeça em tudo, simplesmente partindo do pressuposto de que eles são fantásticos e pensando: ‘Quem não iria me querer?’”

O que os homens realmente pensam?

Basicamente, eles pensam que são incríveis e “quem é que não iria me querer”? Brescoll tem razão. A maioria dos homens que entrevistamos, além de nossos colegas e amigos, diz que simplesmente passa menos tempo remoendo as possíveis consequências do fracasso.

David Rodriguez é vice-presidente de recursos humanos da rede de hotéis Marriott. Há anos ele é nosso guru da administração. Por causa de seu trabalho, David precisa falar muito em público, e ele adora. Quando sobe ao palco, as covinhas do seu rosto amenizam o rigor de seu uniforme corporativo (terno escuro e gravata em cores clássicas). Ele diz que não se deixa mais afetar por qualquer crítica vinda da plateia. Não pensa mais se o que tem a dizer vai agradar os ouvintes e não liga muito quando tropeça em alguma frase. Ele diz a si mesmo que vai arrasar na apresentação, tenta ser espirituoso e procura impressionar os chefes. “Eu simplesmente

subo lá e faço meu trabalho”, ele contou. “O segredo é não pensar demais.” E se as coisas dão errado ele não dá bola. “Não fico remoendo as coisas. O passado ficou no passado.” Ouvimos isso da maioria dos homens com quem falamos. Mesmo quando não se sentem naturalmente à vontade no palco, eles simplesmente avançam pelos obstáculos sem carregar tanta bagagem.

Mas será que os homens duvidam de si mesmos às vezes? É claro. No entanto, eles não ficam remoendo suas dúvidas em detalhes excruciantes e certamente não se deixam impedir por elas como as mulheres.

No mínimo os homens tendem ao excesso de confiança. Ficamos surpresas ao perceber que, na maior parte do tempo, eles são mesmo assim. Eles não estão *conscientemente* tentando enganar ninguém. A Faculdade de Administração da Columbia chegou a cunhar um termo para isso: é o chamado “sincero excesso de confiança”. Descobriram que os homens avaliam o próprio desempenho em média 30% melhor do que realmente é.
[10]

Quando levantamos o tema da falta de confiança em nossas conversas com vários executivos homens que supervisionam mulheres, eles reagiram com uma enorme frustração. Eles acreditam que a falta de confiança é o que basicamente tem impedido as mulheres de avançar, mas preferem não dizer nada, temendo soar machistas. A maioria não se identifica com essa insegurança das mulheres, desconhece o que é isso e não sabe como lidar com a questão.

Um advogado sênior nos contou de uma jovem advogada que se destacava em todos os aspectos, só que não se manifestava nas reuniões com os clientes. Segundo ele, faltava confiança à jovem, que acabava não dando conta do recado. No entanto, ele não sabia como falar disso com a colega sem parecer afrontoso. Ele acabou chegando à conclusão de que a confiança deveria ser formalmente incorporada ao processo de avaliação de desempenho, por ser um aspecto tão importante do trabalho.

David Rodriguez concorda que a confiança, manifesta ou não, até nas suas formas mais sutis, pode significar o sucesso ou o fracasso de uma pessoa no trabalho. Entre as mulheres de alto escalão com quem trabalha, ele não vê uma falta de confiança patente, porque as executivas seniores de sua organização são muito seguras da própria capacidade. No entanto, às vezes ele percebe algo que chama de “hesitação”. “As mulheres têm mais chances de hesitar em momentos importantes”, ele observou. “Acho que isso acontece porque muitas vezes elas não sabem exatamente quais critérios vão ser usados para avaliar seu comportamento. E elas têm medo de errar. Depois eu pergunto: ‘O que aconteceu naquele momento da apresentação?’ Parecia que elas estavam diante de uma encruzilhada. Elas respondem: ‘Eu não tinha ideia do que a plateia estava pensando... como eles estavam reagindo. Não sabia se devia ir para um lado ou para o outro’.”

Hesitação. Trata-se, talvez, de medo do fracasso. Ou puro perfeccionismo. Talvez seja o resultado de hábitos formados ao longo de décadas sendo a melhor aluna da classe. É também um pressentimento, em geral preciso, segundo Rodriguez, de que as mulheres de fato estão sendo julgadas de acordo com parâmetros confusos e mutáveis. Ou pode ser o cérebro feminino em ação, avaliando criteriosamente as emoções dos ouvintes. Quaisquer que sejam as causas, a hesitação tem consequências. Rodriguez diz que ela pode decidir se as suas ideias serão adotadas ou não, ou até se você será promovida ou não.

O fardo de ser mulher é tão pesado que nosso desempenho automaticamente piora só de perguntarem nosso sexo antes de um teste de matemática. Nós duas ficamos pasmas com os resultados de um experimento em particular. Para investigar o impacto da “ameaça dos estereótipos”, como o fenômeno é conhecido, a Universidade Harvard deu a um grupo de 46 universitárias de ascendência asiática extremamente talentosas um questionário, de um conjunto de três, sendo que cada um foi elaborado para ressaltar diferentes estereótipos.^[11] Um desses questionários enfatizava o estereótipo de que os asiáticos são

bons em matemática, o segundo enfatizava o estereótipo de que as mulheres são ruins em matemática e o terceiro questionário, administrado para o grupo de controle, era neutro, não enfatizava nenhum desses estereótipos. Depois de responder o questionário, as mulheres foram convidadas a fazer um complicado teste de matemática. As que foram lembradas de sua herança asiática responderam corretamente a 54% das questões. As participantes do grupo de controle deram, em média, 49% das respostas corretas. Já as mulheres que foram lembradas de seu gênero acertaram a menor porcentagem das respostas, 43%.

Nem precisamos ler alguns parágrafos sobre como as mulheres são ruins em matemática para nos estereotipar e nos colocar em desvantagem em situações mais concretas. A Hewlett-Packard fez um estudo para descobrir como promover mais mulheres para a alta gestão.^[12] Os números dizem tudo: os autores descobriram que as mulheres que trabalham na HP só se candidatavam para as promoções quando acreditavam que atendiam 100% das qualificações necessárias para o cargo. Os homens se candidatavam despreocupadamente mesmo quando achavam que podiam satisfazer apenas 60% dos requisitos para o cargo. Em outras palavras, nós, mulheres, basicamente só nos sentimos confiantes quando somos perfeitas. Ou quase perfeitas.

Homens insuficientemente qualificados e despreparados não pensam duas vezes antes de mergulhar de cabeça. Muitas mulheres mais do que qualificadas ou preparadas continuam se segurando. E a diferença entre homens e mulheres no que diz respeito à confiança é mais um parâmetro para refletirmos sobre as razões pelas quais as mulheres não fazem acontecer. Mesmo quando estamos preparadas para encarar todos os contratemplos pessoais que acompanham metas ousadas, mesmo quando temos muita ambição, nós duvidamos de nós mesmas.

Um segredo ainda pior

Essas máculas de dúvida que ocultamos, e às vezes até cultivamos, precisam ser dominadas. A confiança não é mais um

espetáculo secundário, é o evento principal.

Gostaríamos de acreditar que o trabalho duro, nos concentrando em todos os detalhes e fazendo tudo à perfeição, leva naturalmente ao sucesso profissional. Ou que o excesso de confiança acaba gerando resultados desastrosos. Na verdade, quando se tem confiança em excesso, com frequência o que acontece é o contrário.

Cameron Anderson, psicólogo da Faculdade de Administração da Universidade da Califórnia, em Berkeley, dedicou sua carreira a estudar o excesso de confiança. Em 2009, ele decidiu fazer testes para comparar o valor relativo da confiança e da competência.^[13]

Anderson teve uma ideia original. Ele deu a um grupo de 242 estudantes uma lista de nomes e eventos históricos e pediu que eles marcassem os que conheciam. Entre os nomes, ele incluiu alguns impostores bem disfarçados: estava lá uma tal de rainha Shaddock, bem como um senhor Galileo Lovano e um evento apelidado de “A Última Batalha de Murphy”. Anderson encontrou uma relação entre o número de impostores marcados por um estudante e até que ponto esse aluno era excessivamente confiante. (O simples fato de esses estudantes terem marcado impostores em vez de simplesmente deixarem de inserir as respostas mostrava que eles não apenas eram menos capazes, como também acreditavam que sabiam mais do que de fato sabiam.) No final do semestre, Anderson conduziu um levantamento com o grupo. Os estudantes que haviam marcado o maior número de impostores tinham atingido o mais elevado status social, que Anderson define como o respeito, a proeminência e a influência de uma pessoa aos olhos dos outros. Traduzindo esses resultados para o ambiente de trabalho, segundo ele, um status mais elevado significa que você é mais admirado, recebe mais atenção e tem mais influência nas discussões e decisões da organização. Assim, apesar de eles serem os estudantes menos competentes, acabaram sendo os mais respeitados e influentes aos olhos dos colegas.

As constatações do estudo derrubam a maioria das suposições e, em alguns aspectos, são desanimadoras. Será que a confiança é mais importante que a competência? Recusamo-nos a acreditar nos resultados e pressionamos Anderson a apresentar teorias alternativas. No fundo sabíamos, contudo, que por anos tínhamos observado aquele mesmo fenômeno. Em qualquer organização, desde a sala da diretoria até a associação de pais e mestres, algumas pessoas tendem a ser mais admiradas e a receber mais atenção que outras. São elas que conduzem a discussão nas reuniões e em geral ditam o resultado. As ideias dessas pessoas são levadas aos superiores. Não são necessariamente os mais competentes da sala, mas são os mais confiantes.

Mais preocupante para as mulheres que acham que a competência é a chave do sucesso é a insistência de Anderson de que a capacidade não faz muita diferença. “Quando as pessoas são confiantes, quando acham que são boas em algo, independentemente de serem mesmo boas, elas exibem uma série de comportamentos não verbais e verbais”, explicou Anderson. Ele mencionou a linguagem corporal expansiva, um tom de voz mais grave (em oposição a agudo) e uma tendência a falar logo, com tranquilidade e descontração. “Essas pessoas fazem coisas que deixam transparecer muita confiança aos olhos dos outros”, ele acrescentou. “Se elas são capazes ou não, é quase irrelevante.”

É a confiança que faz a diferença. Talvez não percebamos, mas todos nós damos um peso excessivo à confiança e respeitamos as pessoas que projetam essa qualidade. Anderson está convencido de que isso explica por que as pessoas menos competentes não raro são promovidas, deixando os colegas mais capazes para trás. É exasperante, mas essa falta de competência não necessariamente traz consequências negativas. (Isso explica muito da dinâmica típica do ensino médio.) Para os alunos de Anderson, a confiança sem competência não teve efeitos negativos. Pessoas confiantes eram simplesmente admiradas pelo restante do grupo e recompensadas com um status social elevado. “As pessoas mais confiantes eram consideradas as mais

queridas do grupo”, disse ele. “O excesso de confiança não era visto como narcisismo.”

Esse é um ponto importantíssimo. O excesso de confiança também pode ser visto como arrogância ou petulância, mas Anderson acha que a razão pela qual os alunos mais confiantes não se indispunham com os outros é que eles, como aqueles estudantes da Faculdade de Administração da Columbia, *não fingiam ser confiantes*. Eles realmente acreditavam que eram bons, e as pessoas notavam essa confiança. Já a falsa confiança, ele nos contou, não é tão eficaz, porque ela deixa transparecer os “sinais”. Por mais que as pessoas se vangloriem, detectamos quando elas, no fundo, não acreditam ser capazes, por causa de um olhar que se desvia, do tom de voz agudo e de outros sinais involuntários. Nem sempre somos conscientes disso, mas a maioria de nós tem um excelente detector de mentiras e somos capazes de ver a falsa confiança de longe.

Nós duas perguntamos, talvez com uma pontada de vingança, se Anderson acredita que as pessoas superconfiantes apenas são incompetentes. Será que elas sabem que são mais confiantes que capazes? Essas pessoas podem, de fato, ser menos inteligentes, ele admitiu, mas também observou que, em seus estudos, ele se concentra em um grau relativamente modesto de excesso de confiança. Até um piloto popular entre os colegas precisa ser capaz de pousar um avião. Se a diferença entre a confiança e a competência for muito grande, o excesso da primeira passa a ser uma fraqueza e uma desvantagem. No entanto, a maioria das mulheres não precisa se preocupar com isso.

Quando superamos a sensação de que os estudos de Anderson sugerem um mundo profundamente injusto, enxergamos uma lição interessante a ser aprendida: as mulheres passaram décadas interpretando de maneira equivocada uma importante lei da selva profissional. Ter talento não é só uma questão de competência; a confiança faz parte do talento. É preciso ser confiante para fazer bem o seu trabalho.

Chegando ao “zen” da questão

Quando não somos confiantes, não alcançamos o sucesso que deveríamos. Não conseguimos nem imaginar o trabalho que poderíamos estar fazendo, as alturas que poderíamos alcançar ou a satisfação que poderíamos ter. Acabamos não tendo condições de contribuir plenamente para um sistema que precisa muito de uma liderança feminina.

A confiança, no entanto, proporciona muito mais que isso. Ela tende a ser injustamente rotulada como uma qualidade ostentosa, limitada à competição e ao sucesso superficial. Mas descobrimos que o impacto da confiança pode ser muito mais amplo. Estudiosos têm considerado essa qualidade como um elemento essencial do bem-estar interior e da felicidade, uma necessidade para se ter uma vida plena. Sem ela, não é possível atingir o “fluxo”, o estado quase eufórico descrito pelo psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi como sendo a concentração perfeita, o alinhamento das habilidades com a tarefa a ser realizada.^[14] Entrar no fluxo é como estar na zona atlética. É um estado de maestria impossível de atingir sem confiança.

Um centro de meditação budista nos proporcionou uma bem-vinda calma depois das explorações ruidosas e agitadas em quadras esportivas, academias militares e salas de aula. Queríamos ter uma ideia melhor de como a confiança pode nos afetar como seres humanos, como animais sociais, fora do contexto de vencer jogos e ganhar pontos com o chefe, e esperávamos encontrar alguns *insights* em um contexto mais espiritual.

Sharon Salzberg, amiga de uma amiga e uma proeminente conhecedora do budismo, autora de uma série de best-sellers como *A real felicidade*, estava em Washington para conduzir uma sessão de meditação. Nós a encontramos no último andar de um prédio de cinco andares sem elevador, numa sala com paredes forradas de painéis de madeira que irradiava calor e luz, falando sobre as virtudes da equanimidade. Uns 35 estudantes que pareciam muito centrados lotavam a sala, e rapidamente nos

inspiramos a deixar nossas perguntas cabeludas de lado por uma hora e nos fazer de mortas.

Quando Salzberg começou a falar sobre o tema da confiança, ela disse uma coisa que nos deu uma luz. “Acho que a confiança é o jeito como recebemos as nossas circunstâncias, sejam elas magníficas e maravilhosas ou difíceis e espinhosas”, ela sugeriu, com um sorriso tranquilo. “É quase como um envolvimento interessado, quando não estamos nos refreando. Não somos fragmentados. Não somos divididos. Apenas estamos nos aproximando do que acontece. Isso tem uma certa energia. Acho que é a confiança. E a confiança sem dúvida faz parte da realização humana.” Pensar a confiança como uma energia elementar, fundamental, nos cativou. Era uma noção original, mas fazia muito sentido. Percebemos que estávamos começando a reunir algumas descrições relacionadas, ainda que diferentes: “pureza de ação”, “envolvimento interessado”, “energia”. Todas essas descrições pareciam nos conduzir a uma questão bastante básica: afinal, o que é exatamente confiança? Antes de passarmos mais tempo tentando pegá-la em ação, procurando suas origens ou descobrindo por que as mulheres carecem tanto dessa qualidade, achamos que seria melhor dar uma definição formal à confiança.

NOTAS

1. Ver: <<http://elainelchao.com/biography>>.
2. “PROFILE: Dominique Strauss-Kahn”, BBC News Europe, 10 dez. 2012, disponível em: <<http://www.bbc.co.uk/news/world-europe-13405268>>; “Strauss-Kahn resigns from IMF; lawyers to seek bail on rape charges”, ABC News, World News, 19 maio 2011, disponível em: <<http://abcnews.go.com/US/dominique-strauss-khan-resigns-lawyers-return-court-seeking/story?id=13636051>>.
3. FLYNN, Jill; HEATH, Kathryn; HOLT, Mary Davis. “Four ways women stunt their careers unintentionally”, *Harvard Business Review*, n. 20, 2011.
4. BABCOCK, Linda *et al.* “Nice girls don’t ask”, *Harvard Business Review*, out. 2003.
5. DAVIDSON, Marilyn J.; BURKE, Ronald J. *Women in management worldwide*. Aldershot: Ashgate, 2004, p. 102.

6. KRUGER, Justin; DUNNING, David. "Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated assessments", *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 77, n. 6, dez. 1999, p. 1121-34.
7. DUNNING, David *et al.* "Why people fail to recognize their own incompetence", *Current Directions in Psychological Science*, n. 3, 2003, p. 83-87.
8. KARPOWITZ, Christopher F.; MENDELBERG, Tali; SHAKER, Lee. "Gender inequality in deliberative participation", *American Political Science Review*, v. 106, n. 3, 2012, p. 533-47.
9. SCHMADER, Toni; MAJOR, Brenda. "The impact of ingroup vs. outgroup performance on personal values", *Journal of Experimental Social Psychology*, v. 35, n. 1, 1999, p. 47-67.
10. REUBEN, Ernesto. *Confidence Game*. Disponível em: <<https://www4.gsb.columbia.edu/ideasatwork/feature/7224716/ConfidenceGame>>.
11. AMBADY, Nalini *et al.* "Stereotype susceptibility in children: effects of identity activation on quantitative performance", *Psychological Science*, v. 12, n. 5, 2001, p. 385-90.
12. LEE, Hau L.; BILLINGTON, Corey. "The evolution of supply-chain-management models and practice at Hewlett-Packard", *Interfaces*, v. 25, n. 5, 1995, p. 42-63.
13. ANDERSON, Cameron *et al.* "A status-enhancement account of overconfidence". Disponível em: <<http://haas.berkeley.edu/faculty/papers/anderson/status%20enhancement%20account%20of%20overconfidence.pdf>>.
14. CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Flow*. Nova York: HarperCollins, 1991.

FAÇA MAIS, PENSE MENOS

O neurocientista Adam Kepecs também está, como nós, em busca da confiança. No entanto, ele tem preferido os pequenos e peludos roedores. Os ratos, segundo Kepecs, são menos complicados que as pessoas. Eles não enterram seus instintos básicos em camadas e mais camadas de emoções e pensamentos emaranhados. As pessoas dizem que são confiantes, quando, no fundo, tremem nas bases. Ou o contrário: dizem que se sentem inseguras, mas suas ações demonstram ousadia. Para fins de pesquisa, Kepecs acha as pessoas insatisfatórias.

Ele está tentando chegar a uma noção bastante básica da confiança, que chama de “confiança estatística”, ou, em termos leigos, a medida da nossa certeza sobre a decisão que tomamos. Seus estudos revolucionários chamaram a atenção dos psicólogos, porque sugerem que a confiança é uma qualidade comum a todas as espécies.^[1] Quem diria que os ratos também são confiantes?

Ficamos intrigadas com o trabalho de Kepecs e esperávamos que seus estudos com ratos nos ajudassem a entender o que constitui a confiança básica nos seres humanos. Ele acredita que a confiança na tomada de decisões em ratos tem muito em comum com o processo decisório humano.

Imagine que, ele nos disse, você está indo de carro a um novo restaurante. Alguém lhe ensinou o caminho, e, no semáforo, você vira à direita. Você percorre um quilômetro e mais um quilômetro. Nada de restaurante. Chega um momento que você

começa a pensar: “O restaurante deveria estar por aqui. Será que entrei na rua errada?” Sua decisão de persistir e continuar indo em frente depende do seu nível de confiança naquela curva que fez no semáforo. É essa persistência que Kepecs mensura no comportamento dos ratos, e seus estudos sugerem que a confiança, em essência, é uma qualidade bastante básica.

O que é confiança, afinal? Bem, sem dúvida não é o que achávamos que descobriríamos quando começamos as pesquisas para este livro.

A confiança não é, como pensávamos, simplesmente se sentir bem consigo mesmo, dizer que você é uma pessoa fantástica, perfeita do jeito que é e capaz de fazer o que quiser. Esse jeito de pensar nunca nos leva muito longe, não é mesmo? Apenas dizer “eu consigo” não significa que você realmente acredita nisso ou que vai fazer alguma coisa a respeito disso. Se fosse o caso, os psicoterapeutas não teriam clientes. E ouvir “você é maravilhosa” de outra pessoa também não ajuda em nada. Se bastassem algumas palavras de apoio ou um tapinha nas costas, todas nós seríamos produtivas, magras e sempre gentis com o sogro e a sogra, ao mesmo tempo que ocuparíamos alguma posição de poder no trabalho.

Também imaginávamos a confiança como uma série de maneirismos e uma expressão de poder. A pessoa mais confiante parece ser aquela que fala mais alto e com mais frequência. O amigo que sempre sabe que tem razão ou o colega que domina todas as reuniões. Afinal, as pessoas mais confiantes não são simplesmente aquelas que, bem, parecem tão confiantes?

Contávamos com a ajuda de Kepecs e fomos conversar com ele no laboratório Cold Spring Harbor, que fica em Long Island, em um cenário deslumbrante à beira-mar, a 45 minutos de Manhattan.

Pendendo sobre nossa cabeça enquanto subíamos ao escritório de Kepecs, no andar de cima, havia uma enorme escultura de vidro de Dale Chihuly – era um presente para James Watson, o pioneiro do DNA que transformou aquele centro de pesquisas em um dos melhores do mundo. O redemoinho de

tentáculos luminosos amarelos e verdes com bolhas de variados tamanhos e formatos pedia um momento de contemplação. “Surreal”, pensamos. Kepecs, um homem de 39 anos com jeito de moleque, com cabelos cacheados escuros, um leve sotaque húngaro e usando jeans, explicou, rindo, que a escultura na verdade é uma ode à forma dos neurônios. Naturalmente.

Ele passou as horas seguintes nos guiando generosamente por esse mundo desconhecido, nos ajudando a encontrar relações entre seus roedores e o código da confiança humano.

Kepecs colocou um rato numa grande caixa. Na cabeça do rato havia algo como uma cartola branca permanente com uma série de eletrodos. O aparato fora acoplado cirurgicamente, e Kepecs nos garantiu que o animal não sentia mais a presença daquilo. Na lateral da caixa, na altura do focinho do rato, havia três aberturas brancas de uns cinco centímetros de largura. A abertura do meio liberava odores. O rato colocava o nariz na abertura e cheirava uma mistura de dois aromas. A mistura tinha porcentagens variadas. Às vezes ficava evidente qual era o cheiro mais forte, e em outras era mais difícil distinguir os aromas da combinação. A tarefa do rato era descobrir o odor predominante e colocar o focinho na abertura da esquerda ou da direita para indicar sua decisão. Se ele acerta, Kepecs explicou, e escolhe a abertura correta, ganha uma gota d’água como recompensa. Mas o rato precisa esperar a gota d’água. Se tiver certeza de que tomou a decisão correta, ele esperará o tempo que for preciso para a água ser liberada. Se estiver em dúvida, ele pode desistir de receber a gota d’água e iniciar uma nova rodada. Se o rato desistir, contudo, ele perderá não só a chance de ganhar a gota d’água como também todo o tempo que já investiu esperando por ela. O rato fica diante de um verdadeiro dilema, um dilema fundamental e bem conhecido que, como se constatou, é compartilhado por outras espécies. Observamos o nosso rato colocar o focinho na abertura da esquerda e esperar pelo que pareceu uma eternidade... oito segundos. É muito tempo para um rato, de modo que ficou claro que ele estava bem confiante de sua decisão. Será que ele tomou mesmo a decisão certa?

Bingo! Trocamos um sorriso quando a gota d'água se materializou. Kepecs nos advertiu para não tirarmos nenhuma conclusão quanto à “esperteza” daquelas criaturas peludas. Os ratos desse experimento em particular tinham realizado a tarefa incontáveis vezes e aprendido qual aroma correspondia à abertura da esquerda ou da direita. Lembre que para Kepecs não importa se os ratos tomaram ou não a decisão certa. Ele está focado em mensurar *até que ponto os ratos acreditam* ter tomado a decisão certa. Essa é a confiança que Kepecs busca isolar: a intensidade da crença do rato em sua decisão. É uma confiança demonstrada pela espera e mensurada pelo tempo que ele se dispõe a aguentar, diante do risco concreto de fracasso, à espera da gota d'água. Para nós, foi extraordinário notar que aqueles roedores aparentemente não só faziam um cálculo de probabilidades e riscos como também se dispunham a apostar na decisão tomada.

Há algo de elementar nessa expressão de confiança. Os ratos fazem uma previsão com base em informações, com uma execução quase robótica. Em certas ocasiões, o cérebro humano também pode agir de maneira quase robótica. Todos os dias tomamos centenas de decisões, quase inconscientemente, que requerem uma confiança básica: apertar ou não o botão soneca do despertador, até onde se curvar para colocar os pratos na máquina de lavar louça e por aí vai. Kepecs identificou a parte do cérebro que os ratos usam para tomar essas decisões, o córtex orbitofrontal, e acredita que a confiança estatística se encontra nessa mesma região do cérebro humano.

O que vimos no laboratório de Kepecs nos ajudou a formar uma imagem mais precisa da confiança. Para começar, os ratos do experimento nos mostraram que a confiança não é uma mera variedade de comportamento agressivo nem um foco interminável em sentir-se bem consigo mesmo. A confiança de um rato pode ser descrita, em linhas gerais, como a crença de que ele é capaz de gerar um bom resultado (gotas-d'água) por meio de uma ação (esperar). Vimos um toque de autoeficácia nesse tipo de confiança. Notamos que se trata de uma cadeia de

eventos que começa com aquele cálculo de confiança bastante básico, talvez inconsciente, que, por sua vez, estimula o resto da ação.

Kepecs nos apresentou uma visão mais profunda da confiança, tanto para ratos quanto para seres humanos. Na opinião dele, a confiança tem uma natureza dupla, ou, em outras palavras, tem “duas caras”. Um lado é objetivo: aquele processo de cálculo básico, uma ferramenta de confiança essencial que vimos os ratos usarem. O outro lado, segundo Kepecs, é subjetivo. A confiança também é algo que vivenciamos como um sentimento. É o lado da confiança que conhecemos melhor e com o qual passamos muito mais tempo, pelo menos conscientemente. É o elemento mais emotivo, com sua promessa sedutora e sua natureza ilusória nos levando a tropeçar o tempo todo. Kepecs acredita que os ratos também *sentem* confiança em alguns aspectos.

No meio daquela conversa fascinante e esclarecedora, nos ocorreu que as mulheres se beneficiariam muito se considerassem por mais tempo a versão de Kepecs, ou até mesmo qualquer interpretação menos conhecida, menos glamourosa, mais “pé no chão” da confiança. Talvez a confiança não precisasse ser tão misteriosa, sofisticada e perversamente fora do nosso alcance. Foi um alívio poder vê-la, pelo menos em parte, como uma ferramenta simples e concreta: uma bússola extremamente útil, se ao menos conseguíssemos fazê-la funcionar.

Assim, é claro que começamos a nos comparar com os ratos. Seríamos pelo menos tão confiantes quanto eles? Perguntamos ao doutor Kepecs, com sua paciência infinita, se ele tinha algum jeito de medir a nossa confiança básica, objetiva, sem precisar implantar cirurgicamente eletrodos no nosso cérebro ou nos forçar a inalar uma mistura de odores questionáveis. Kepecs vinha conduzindo testes em estudantes para investigar um tema similar apenas usando jogos de computador. Achamos que poderia ser interessante. Ao tentarmos cumprir as variadas e desconhecidas tarefas apresentadas na tela, contudo, ficamos

surpresas ao sentir uma grande ansiedade com relação ao nosso desempenho. Não demoramos muito para descobrir que nós duas tínhamos obtido excelentes pontuações, tanto na nossa confiança estatística (medida pelo tempo que levamos para avaliar a nossa confiança em cada resposta) quanto na nossa precisão real. No entanto, antes de saber da novidade, trocamos uma ideia, confessamos nosso nervosismo e previmos que nossos resultados seriam um grande fiasco. E, naquele momento, realmente acreditávamos nisso. Lastimável.

Era a nossa própria versão distorcida daquele paradoxo tão conhecido. Era difícil entender o modo como havíamos participado daquele teste. Tínhamos lido tantas pesquisas sobre mulheres que duvidam de si mesmas e subestimam seu desempenho em testes e mesmo assim não conseguimos evitar a sensação. Lá estávamos nós, com um desempenho perfeitamente razoável, não apenas respondendo às perguntas com relativa precisão, como simultaneamente relatando altos níveis de confiança nas respostas, mas ainda assim sentíamos uma insegurança palpável, achando que nosso desempenho tinha sido sofrível. O que é isso? Talvez a configuração cerebral da confiança subjetiva e objetiva nas mulheres de alguma maneira estivesse toda emaranhada na nossa cabeça. Também nos perguntamos se esse preocupante padrão de comportamento se restringia às mulheres.

Estávamos começando a perder o foco, entrando nos aspectos psicológicos, filosóficos e bizarros com uma série de perguntas específicas aos seres humanos, quando Kepecs nos lembrou de que a comparação entre ratos e seres humanos tem os seus limites. A confiança é claramente mais labiríntica para pensadores abstratos, de ordem superior. Os ratos, por exemplo, não ficam remoendo, duvidando de si mesmos ou prostrados na cama paralisados pela indecisão. E a confiança nos ratos não difere entre os sexos, como acontece com os seres humanos. As explicações de Kepecs e de seu influente trabalho só nos levaram até certo ponto. Chegara a hora de analisar a confiança fora do laboratório.

Na natureza selvagem

Num dia de primavera, quando os outros estudantes da Universidade de Georgetown estavam ao ar livre curtindo o calor fora de época, encontramos uma dúzia de jovens mulheres enfiadas numa sala de aula aprendendo a administrar uma campanha política. Elas estavam lá graças a uma organização sem fins lucrativos chamada Running Start, fundada para treinar mulheres em idade universitária para concorrer a cargos públicos. As jovens estavam bem-vestidas e não eram exatamente tímidas, apesar de sua atitude comedida e séria. Quando chegamos, elas falavam, em grupos de três ou quatro, sobre suas motivações para concorrer a cargos universitários.

Uma jovem se preocupava com o fato de preservativos não serem vendidos no campus; outra se incomodava com a falta de “kits estupro”, usados por profissionais da área médica para coletar e preservar evidências físicas de abusos sexuais, auxiliando assim na investigação de acusações de estupro. Uma estudante se dizia insatisfeita com o modo como os recursos da faculdade eram empregados; outra se preocupava com a maneira como os cargos de pesquisa eram alocados. Uma facilitadora da Running Start, Katie Shorey, conduzia com tranquilidade a conversa, orientando as várias discussões: “Se vocês fossem concorrer, do que fariam e o que tentariam mudar? Até que ponto vocês se entusiasmam pela questão?”

Aquelas mulheres queriam mudar o mundo e nutriam a ambição de concorrer a um cargo político. Elas estavam entre os melhores e mais brilhantes alunos, ou não estudariam numa das melhores universidades dos Estados Unidos. Fomos à Universidade de Georgetown naquele dia esperando encontrar algumas das jovens mais seguras de si, na esperança de que nos ajudassem a definir a confiança.

Imediatamente nos surpreendemos ao ver como elas eram polidas e atenciosas. Não entravam simplesmente na conversa, mas levantavam a mão e perguntavam: “Posso falar uma coisa?” ou “Posso fazer uma sugestão?” Não conseguimos deixar de

pensar como a situação seria diferente em um grupo de homens. Será que eles pediriam permissão antes de falar? A maioria dos jovens rapazes falaria mais alto, de um jeito mais assertivo e com mais entusiasmo para garantir que suas opiniões fossem ouvidas. Os homens podem não dar muita atenção às boas maneiras, e suas interrupções podem ser grosseiras e irritantes (pelo menos para as mulheres), mas suspeitamos que as conversas deles sejam menos cautelosas. Não seria a primeira vez que pensaríamos sobre o limite entre a assertividade e a grosseria. Dizendo sem meias palavras: será que o indivíduo precisa ser grosseiro para ser confiante?

Fizemos uma pergunta para aquela sala cheia de jovens dedicadas, inteligentes e empreendedoras: quem aqui se sente confiante para concorrer a um cargo do corpo estudantil? Ninguém levantou a mão. Então, perguntamos: qual é a razão para tanto nervosismo? E, com suas respostas, aquelas alunas da Universidade de Georgetown pintaram um retrato vívido de tudo o que a confiança *não é*.

“Para concorrer a um cargo político, a gente precisa se vangloriar. Não tem como escapar disso. É uma coisa difícil de fazer, porque as pessoas podem nos achar agressivas demais.”

“Se eu perder, vai ser uma derrota pessoal. Significará que eles não gostam de mim.”

“Eu tendo a internalizar os aborrecimentos. Outro dia um professor criticou um artigo científico que eu escrevi. Meu colega de equipe nem deu bola. Ele não pareceu nem um pouco incomodado. Eu levei semanas para superar o baque.”

“Eu e um colega de classe concorremos a um cargo no ensino médio e vencemos as eleições. Eu era mais tímida e ele era mais confiante, mas fui eu que fiz todo o trabalho. No ano seguinte, concorremos um contra o outro, e eu perdi. Mas sei que eu era mais competente que ele. Eu fiz todo o trabalho. Foi um grande golpe.”

“Se uma mulher é assertiva e ambiciosa, ela é vista como uma chata. Mas as pessoas esperam isso de um cara.”

“Estudei numa escola só para meninas. Era legal, porque todo mundo levantava a mão na sala de aula para fazer uma pergunta. Era normal. Mas então eu vim para cá e vi que as meninas ficavam quietas nas aulas. E o triste é que eu comecei a imitá-las. Comecei a levantar menos a mão e a me censurar... só para não me destacar das outras.”

Depois dos ratos descomplicados (que, por sinal, não demonstram qualquer diferença clara entre os sexos na tomada confiante de decisões), a conversa com aquelas jovens foi uma decepção. Mais uma vez percebemos como todo esse desperdício de energia e talento pode ser angustiante. Conversamos a respeito com Jessica Grounds, cofundadora da Running Start, que há pouco tempo entrou no influente comitê de ação política Ready For Hillary para liderar todas as ações voltadas a mulheres. Ela nos contou que sua equipe percebeu, com o tempo, que essas jovens ambiciosas precisam mais de um treinamento básico para desenvolver a confiança do que de uma cartilha para se candidatar a algum cargo. Elas já são capazes, mas não acreditam em si mesmas e, sem essa crença, não têm como transformar a *vontade* de concorrer no *ato* de concorrer. Se elas não agarrarem a oportunidade, ficarão paralisadas, presas dentro da própria cabeça como os ratos de Adam Kepecs, na gaiola, correndo numa esteira sem sair do lugar. Dizemos isso não com desprezo, mas sabendo que nós mesmas nos identificamos com muitas das ansiedades dessas jovens.

Nós duas passamos grande parte da nossa idade adulta, na casa dos 20 e 30 anos, presas na nossa insegurança e, sim, nós ainda passamos muito tempo internalizando os contratempos. Não muito tempo atrás, depois de ser aplaudida e elogiada por uma palestra, Claire passou um tempão se perguntando por que duas mulheres, numa sala com mais de uma centena de pessoas, pareciam meio entediadas. A questão é que as jovens precisam encontrar um jeito de interromper essa trilha sonora negativa,

para o bem de sua própria sanidade mental e felicidade – muito antes, esperamos, do que nós duas fomos capazes de fazer.

Confiança cinco estrelas

Uma visita à mulher que ocupa um dos cargos mais elevados das Forças Armadas dos Estados Unidos implica muita burocracia e formalidade: inúmeras verificações de segurança, várias escoltas através de um labirinto de corredores intermináveis, com as paredes repletas de pinturas empolgantes de batalhas seminais e grandiosos retratos de generais e almirantes condecorados, imponentes e quase exclusivamente homens. Fora o título de encher a boca: subsecretária de Defesa para Recursos Humanos e Prontidão. Quando finalmente chegamos à major-general Jessica Wright, no entanto, em seu escritório escondido bem no meio do Pentágono, ela se revelou uma agradabilíssima surpresa. Embora a decoração de sua sala fosse previsivelmente masculina, com poltronas de couro e mesas de mogno, Wright era tudo menos masculina. Ela pode ser do alto escalão, mas tinha uma atitude prática, nos conduzindo a um sofá e nos deixando à vontade com algumas perguntas.

Os olhos da general eram brilhantes e curiosos, e ela ouvia com atenção. Não era nem um pouco arrogante ou agressiva, mas, ao mesmo tempo, também não era condescendente. Ela também se mostrava decididamente feminina, sem dúvida seguindo uma das dez dicas de liderança que compartilha com as outras mulheres: aprenda a gostar de arrumar o cabelo e fazer as unhas. Só porque você trabalha num mundo de homens, ela diz rindo, não significa que você precisa se parecer com eles. Gostamos da ideia. Wright não refreava a própria personalidade para tentar se encaixar em um modelo. Ela tinha a audácia de ser ela mesma. Ter a coragem de ousar com coisas de mulher como manicures e escovas e ao mesmo tempo ocupar o cargo de general nas Forças Armadas mais poderosas da história do mundo nos pareceu uma excelente demonstração de confiança.

Outra coisa da qual gostamos muito no estilo confiante de Wright foi que ela admitia ficar nervosa, mas não deixava seu nervosismo impedi-la de atingir seus objetivos e concretizar suas ambições. Ela descreveu como se sentiu ao ser a primeira mulher a assumir o comando de uma brigada de combate do Exército em 1997, tão nervosa que mal conseguia respirar. “Minha mãe me ensinou a ser estoica”, ela contou com um sorriso, “mas, por dentro, eu era como um prato de espaguete cheio de sentimentos, confusão e ansiedade”.

A general Wright não dava a impressão de ser uma mulher fraca, dominada pela angústia. Não é possível chegar aonde ela chegou sem uma boa dose de determinação. Ela não costuma hesitar. Ouvimos dela que a boa liderança implica tomar decisões com eficiência, e ela não tolera a indecisão nos outros. “Quando alguém me diz ‘Não sei o que fazer’, eu não tenho tempo para isso. Se eu pedir para você me dar a sua opinião e você começar a enrolar, eu passo para a próxima questão. Aqui a coisa precisa ser ágil”, disse ela, com decisão, e sentimos que ela não é uma pessoa que se queira desapontar.

Ou subestimar. Porque, quando pressionada, Jessica Wright parte para a ação, mesmo quando intimidada. Ela se lembra de quando tinha acabado de ser promovida a tenente e um superior lhe disse diretamente que não gostava de mulheres nas Forças Armadas. “Umas quinhentas coisas passaram pela minha cabeça”, disse ela. “E eu olhei para ele e disse: ‘Sargento Minski, agora o senhor tem a chance de superar esse sentimento’.” Ela sorriu maliciosamente quando caímos na risada. “Eu ainda não sei como aquilo saiu da minha boca. É verdade, eu não sei.”

Sua resposta ousada compensou. O sargento e ela se tornaram amigos, e ele chegou a orientá-la em sua carreira como jovem oficial. Wright atribui a amizade àquele primeiro contato, no qual ela provou ser capaz de se defender.

Fomos conversar com Wright na esperança de que ela nos ajudasse a caracterizar a confiança. No final, ela nem precisou se dar ao trabalho de descrever a qualidade, por demonstrar a confiança com tanta clareza em seu estilo, suas histórias e seus

comentários. Nos nossos blocos de notas, além de fazer grandes círculos ao redor da resposta dela para o sargento Minski, que não víamos a hora de usar, anotamos os termos *ação*, *ousadia* e *tomada eficiente de decisões*. Mas também anotamos *sincera* e *feminina*. E também: *uma certa desenvoltura*. A general Wright apresenta camadas de complexidade emocional que não encontramos no laboratório de Adam Kepecs, mas ela conseguiu superar o tormento daquelas estudantes da Universidade de Georgetown. Para nós, ela tinha dominado o que estávamos começando a caracterizar como a “verdadeira confiança”.

Lições da vida numa prancha de kitesurf

Estávamos elaborando uma nova teoria que queríamos testar com os especialistas, psicólogos que dedicam a vida a investigar o tema. Começamos fazendo esta pergunta aparentemente simples: qual é a sua definição de confiança? Vez após vez, as pessoas faziam uma longa pausa, seguida da resposta: “Bem, é complicado”.

“Confiança”, disse Joyce Ehrlinger, psicóloga da Universidade de Washington, com um suspiro para demonstrar sua empatia, “se transformou em um termo vago, quase genérico, que pode se referir a um monte de coisas. Dá para entender a confusão de vocês.”

“A confiança em geral é uma atitude, um jeito de encarar o mundo”, sugere Caroline Miller, autora de best-sellers e *coach* de psicologia positiva. “Mais especificamente, a confiança é o sentimento de que você é capaz de ter domínio sobre alguma coisa.”

“Um jeito de pensar sobre a confiança”, disse Brenda Major, psicóloga social da Universidade da Califórnia, em Santa Barbara, “é até que ponto você está certa da sua capacidade de ter sucesso em alguma coisa.”

“É a crença de que você é capaz de realizar a tarefa que quer realizar”, sugere Christy Glass, da Universidade do Estado de Utah. “A confiança é específica a

uma área. Eu posso ser uma palestrante confiante, mas não uma escritora confiante, por exemplo.”

O comentário de Christy Glass nos ajudou a entender por que a confiança pode parecer uma qualidade tão fugaz. Em algumas circunstâncias, nós temos confiança e, em outras, não. Isso explica como Andre Agassi, por exemplo, pode ser tão incrivelmente confiante na quadra de tênis e dominado pela insegurança nas outras áreas de sua vida. Isso explica por que tantas mulheres podem se sentir confiantes na vida pessoal, mas não no trabalho, e explica por que Claire pode confiar nas suas habilidades interpessoais, mas não se sentir tão segura de si quando se trata de tomar decisões. Ela não fica pensando demais quando ajuda os outros a resolver problemas, mas tem dificuldade de resolver os próprios problemas.

Também ficamos intrigadas quando Caroline Miller mencionou a questão de “domínio”. No começo, abordamos o termo com cautela, até com certa desconfiança. Aos nossos ouvidos, aquilo soava inegavelmente masculino e evocava imagens de uma nobreza paternalista dominando seus súditos. Também soava como algo que exigia conhecimento de furadeiras e serras elétricas e um curso de marcenaria ou algo assim. Nosso maior medo, contudo, era que essa história de dominar não passasse de uma receita para a busca incessante da perfeição, uma busca à qual as mulheres já são por demais suscetíveis.

No entanto, Miller explicou que “dominar” não é nada disso. Ter domínio não implica ser o melhor jogador de tênis ou a melhor mãe. Domínio implica *processo* e *progresso*. É uma questão de empenho e de aprender a desenvolver um gosto por desafios. Ter domínio implica inevitavelmente deparar com obstáculos. Eles nem sempre serão superados, mas você não os deixa lhe impedir de tentar. Você talvez não chegue a se tornar uma nadadora olímpica, mas vai conseguir cruzar o lago nadando. E o subproduto inesperado de todo esse trabalho duro de tentar dominar as coisas é a confiança. Você não só aprende a fazer bem alguma coisa, como ainda ganha um brinde.

E o ponto a seguir é valiosíssimo. A confiança que você ganha ao dominar algo é contagiosa. Ela se espalha. Nem interessa muito o que você dominou: para uma criança, pode ser algo tão simples quanto amarrar os sapatos. O que importa é que dominar uma coisa lhe dá confiança para tentar algo novo.

Quando Katty fez 40 anos, por exemplo, rebelando-se contra a meia-idade (ou talvez num estado de pura negação), ela decidiu aprender o kitesurf. Ela precisava de um desafio e nutria a fantasia ingênua de que se transformaria numa surfista descolada (e jovem) dando saltos acrobáticos no ar, bem acima das ondas. No entanto, ela não tinha previsto as milhares de vezes em que seria arrastada para a praia presa a uma pipa gigante de 10 metros, nem todas as vezes em que ela cairia da prancha na água salgada nem as lágrimas de frustração e palavrões proferidos a plenos pulmões. Dois verões mais tarde, ela estava prestes a desistir. Era humilhante demais e ela estava dolorida demais. Mas Katty persistiu, e, apesar de não ter se transformado na jovem descolada que imaginou que seria, hoje ela pode dizer que é uma kitesurfista. Os filhos dela, que começaram bem depois, naturalmente já são dez vezes melhores, mas a questão não é essa. Tendo dominado (mais ou menos) um esporte radical, Katty já está de olho no próximo esporte que a ajudará a encarar a próxima década.

Conheça os primos da confiança

A confiança estava começando a ficar nítida. Estávamos cada vez mais convencidas de que a confiança envolve ação – fazer, dominar e talvez até decidir –, mas ainda tínhamos uma montanha de outros termos lutando pela nossa atenção. (Por um tempo, chegamos a cometer o erro primário de usar “confiança” e “autoestima” como sinônimos.) Nossos especialistas se encarregaram de corrigir esse desliz. Também vale a pena desenvolver o que chamamos de “primos da confiança”, mas há algumas diferenças importantes entre a confiança e outros

atributos positivos que tendemos a colocar no mesmo saco: autoestima, otimismo, autocompaixão e autoeficácia.

Alguns desses membros da família estendida já foram investigados e pesquisados à exaustão. Outros acabaram de entrar em cena. Cada um tem seus detratores e simpatizantes. Algumas pessoas lhe dirão que o otimismo é a chave da felicidade. Outras estão igualmente convencidas de que sem autoestima é impossível ser feliz.^[2] O que essas qualidades têm em comum é que elas nos possibilitam viver uma vida mais rica, atuar na nossa capacidade máxima, melhorar nosso desempenho profissional e aprofundar nossos relacionamentos pessoais. Num mundo ideal, todo mundo teria todas essas qualidades em abundância.

Autoestima

“Sou uma pessoa de valor e me sinto bem comigo mesma.” Concorde com essa afirmação, e as chances de você ter uma autoestima relativamente elevada serão grandes. A autoestima é um juízo de valor sobre o nosso caráter em geral. É uma atitude: “Eu me amo” ou “Eu me odeio”, ou normalmente alguma coisa entre esses dois extremos. É a autoestima que nos possibilita acreditar que podemos ser amadas, que somos seres humanos de valor. Não tem nenhuma relação com a riqueza: você pode ser a executiva mais rica e de maior sucesso do setor e ter uma baixa autoestima ou pode trabalhar de caixa numa farmácia e ter muita autoestima.

Em meados dos anos 1960, o sociólogo Morris Rosenberg criou uma escala básica de autoestima que continua sendo o padrão internacional.^[3] É uma simples lista de afirmações: “Não tenho muito do que me orgulhar”, “Tenho uma série de boas qualidades”. Classificar essas e outras oito afirmações em uma escala entre “Concordo totalmente” e “Discordo totalmente” é um jeito rápido de medir a sua autoestima. Incluímos a escala nas notas, se você quiser saber em que pé anda a sua autoestima.

A autoestima é essencial para o bem-estar emocional, mas é diferente da confiança, porque esta normalmente é associada a sentimentos relacionados ao que somos capazes de atingir: “Sou confiante de que sou capaz de correr esta maratona até o fim”. A autoestima tende a ser mais estável e mais genérica que a confiança. Se você em geral sente-se bem com o lugar que ocupa no universo, esse sentimento provavelmente a acompanhará para a vida toda e afetará muito do que você faz. A autoestima atua como um amortecedor valiosíssimo para nos ajudar a suportar os contratempos.

É bem verdade que há uma considerável sobreposição entre a autoestima e a confiança. Uma pessoa com autoestima elevada tenderá a ser confiante e vice-versa. Essa correlação é especialmente estreita se a autoestima elevada se basear em talentos ou habilidades. “Acho que sou uma pessoa de valor porque sou inteligente, ágil, eficiente e bem-sucedida na minha área.” No entanto, se você não ligar muito para os seus talentos, habilidades, inteligência ou realizações, e for mais importante para você ser uma boa pessoa, talvez uma pessoa religiosa, ou viver de acordo com um código moral, então sua autoestima e sua confiança terão uma associação menos estreita.

Vale a pena observar que a autoestima tem perdido influência ultimamente. O conceito ganhou uma má reputação entre os psicólogos (para não mencionar empregadores, professores, pais e até alguns de seus antigos proponentes) depois de passar décadas sendo promovido em escolas, lares e até locais de trabalho. Isso porque se vendia uma autoestima pouco realista.^[4] A ênfase era em simplesmente dizer às crianças e às vezes aos adultos que eles eram todos vencedores, todos fabulosos, todos perfeitos. Depois de observar uma geração inteira de crianças com a autoestima inflada se transformar em adultos à deriva, os especialistas perceberam que nada daquilo proporciona às crianças qualquer base concreta para acreditar que são capazes de fazer qualquer coisa ou até tomar decisões por conta própria.

Otimismo

O otimismo jogou a autoestima para escanteio e é a qualidade mais badalada nos dias de hoje. Em latim, a palavra *optimum* significa “o mais favorável”. Assim, uma pessoa otimista espera o resultado mais favorável de qualquer situação. O otimismo é uma questão de interpretação, como na velha história do copo meio cheio ou meio vazio. Podemos vivenciar o mesmo evento – o copo tem a mesma quantidade de água –, mas o modo como interpretamos os fatos depende da nossa atitude otimista ou pessimista. Winston Churchill traduziu a diferença em termos memoráveis: “O pessimista vê dificuldades em todas as oportunidades; o otimista vê oportunidades em todas as dificuldades”. Outra particularidade do otimismo é a gratidão. Se você for uma pessoa otimista, notará as coisas boas que acontecem com você e se sentirá grata por elas. Se for uma pessimista, provavelmente não dará tanta atenção às coisas boas e, quando as perceber, vai achar que não passam de frutos do acaso. Os psicólogos sugerem um teste simples: segure a porta do elevador para um otimista e ele provavelmente agradecerá. Um pessimista tem muito menos chances de sequer notar que você está segurando a porta para ele e, se notar, vai presumir que você abriu a porta para outra pessoa.

Você pode ser otimista em relação a um acontecimento específico: a maratona vai ser divertida ou a prova vai ser fácil. Ou você pode achar que, em geral, as coisas vão dar certo. Diferentemente da autoestima, o otimismo não é um juízo de valor que você atribui a si mesmo. É uma atitude que se baseia em como você encara o mundo. Você não é otimista devido a seus talentos ou à sua bondade inata. Você é otimista por ter uma interpretação positiva do mundo.

Nansook Park é uma das maiores especialistas do mundo em otimismo e leciona na Universidade de Michigan. Ela explica que confiança e otimismo são intimamente relacionados, mas com uma importante distinção: o otimismo é uma visão de mundo mais generalizada, o que não encoraja necessariamente a ação.^[5]

Já a confiança encoraja a ação. “O otimismo é a sensação de que tudo vai dar certo”, ela diz. “A confiança é: ‘*Eu sou capaz de fazer isto dar certo*’.”

Uma das vozes mais influentes da psicologia nos dias de hoje é a de Martin Seligman, um dos fundadores do movimento da psicologia positiva. Ele redefiniu o otimismo como algo mais robusto, com uma conotação de ação, aproximando o conceito da confiança. Em seu best-seller *Aprenda a ser otimista*, ele defende que o otimismo, como qualquer outra habilidade, pode ser cultivado por meio de, entre outras coisas, domínio e experiência prática, que nos ajudam a desenvolver o que os psicólogos chamam de “agência pessoal”. De acordo com Seligman, os otimistas sentem que são capazes de promover mudanças. Para quem sente isso, o mundo não parece tão desalentador.

Autocompaixão

A autocompaixão é o integrante mais recente e mais em voga da família estendida da confiança e, à primeira vista, pode lembrar a cultura *hippie* descolada dos anos 1960. O conceito se origina da teoria budista do amor-afeição e do trabalho de Sharon Salzberg,^[6] mas recentemente tem feito suas primeiras incursões no mundo acadêmico nas mãos de Kristin Neff,^[7] professora do Departamento de Psicologia Educacional da Universidade do Texas. O preceito central é que todas as pessoas deveriam ser mais gentis consigo mesmas, pois assim elas serão mais saudáveis, mais realizadas e mais bem-sucedidas nas atividades que escolhem empreender.

A autocompaixão requer que tratemos a nós mesmas como tratamos nossos amigos. Se uma amiga lhe dissesse: “Pisei feio na bola. Estraguei tudo”, o que você faria? Você seria gentil, solidária, compreensiva e daria um abraço nela. Ou, se for um amigo, você lhe daria um tapinha nas costas. Você tentaria levantar o amigo. No entanto, Neff nos disse, geralmente não nos tratamos com a mesma compaixão: “Na verdade, as pessoas que

normalmente são mais compassivas com os outros são as mais implacáveis consigo mesmas”.

A segunda chave da autocompaixão é que ela coloca nossas experiências individuais no contexto de uma experiência comum a todos os seres humanos. Ela pega nossas imperfeições e sofrimentos e os coloca em contexto, lembrando que todos os seres humanos sentem a mesma coisa. No nosso mundo orientado para o sucesso, tendemos a pensar no fracasso como algo anormal. Tiramos uma nota baixa na prova, não ganhamos aquela promoção, somos demitidas ou levamos um fora do namorado e nossa primeira reação é pensar: “Isso não deveria estar acontecendo”. Naturalmente, contudo, esses contratempos fazem parte da vida. E, se nunca passou por contratempos, você só pode ser um robô. Ao contextualizar nossas decepções desse modo, nos sentimos menos assustadas ou isoladas.

Então, como a autocompaixão se encaixa no clã da confiança? À primeira vista, a autocompaixão e a confiança não se dão muito bem. Já podemos afirmar, com um razoável grau de certeza, que a confiança envolve ação. A autocompaixão diz: “Não fique se torturando. Coloque-se no contexto da condição humana em geral e aceite o fracasso”. E nos perguntamos se a autocompaixão não nos levaria a meramente aceitar todos os nossos defeitos a ponto de entrarmos em um estado de profunda letargia. Por que não ficamos simplesmente jogadas no sofá assistindo a canais de compra na TV? “Fui grosseira com a minha amiga, não fiz o jantar hoje, não conversei com aquela pessoa que parecia solitária, não fiz a lição de casa, não fui me exercitar na academia, não terminei meu projeto no trabalho, não fiz aquele curso difícil na faculdade. Ah, tudo bem, fazer o quê? Eu só sou um ser humano. Cadê o controle remoto?”

Neff explicou pacientemente que, longe de entrar em conflito com a confiança ou encorajar a indolência, a autocompaixão na verdade promove a confiança, nos permitindo assumir os riscos que nos deixam mais confiantes. É uma rede de segurança que nos permite desejar mais e até desejar coisas mais difíceis. A autocompaixão aumenta a motivação amortecendo os fracassos.

“A maioria das pessoas acredita que precisa se criticar para se motivar a atingir seus objetivos. Na verdade, quando você se critica o tempo todo, você se deprime, e a depressão não é um estado mental que promove a motivação”, explicou Neff.

Tendo superado nossas reservas iniciais, típicas de pessoas que acham que precisam superar todas as expectativas, vimos ainda outra vantagem da autocompaixão. É a aceitação de que, às vezes, tudo bem ser mediana. Muitas de nós passamos a vida inteira tentando ser a melhor em tudo, seja ganhando jogos de futebol aos 5 anos ou chegando à diretoria aos 35. Na nossa cultura, chegar em segundo lugar já é visto com desaprovação.

“Se eu lhe dissesse que seu trabalho como jornalista é mediano, você ficaria arrasada, certo?”, Neff disse. “Ser chamada de mediana é considerado um insulto. Todo mundo acha que precisa estar acima da média. Isso nos coloca num estado mental muito comparativo. Mas a conta não fecha. Não é possível que todo mundo seja acima da média, embora muitos estudos mostrem que a maioria dos americanos pensa que de fato está acima da média.”

Vivemos num mundo de constantes comparações que se estendem muito além do local de trabalho. Ela é mais magra, mais rica e mais bem-sucedida que nós. Ela é uma mãe melhor, tem um casamento melhor. No entanto, definir-se o tempo todo pelas realizações alheias é como ir atrás do final do arco-íris. Sempre tem alguém com uma vida melhor. Às vezes, você se sai bem na comparação; outras vezes, não.

A autocompaixão reconhece a insensatez desse modo de pensar. Para correr riscos, precisamos saber que nem sempre vamos sair vitoriosos. Caso contrário, nós nos recusaremos a agir ou ficaremos arrasadas. A autocompaixão não é uma desculpa para a inação. Pelo contrário, ela favorece a ação, nos conecta com os outros, com a humanidade, com todas as forças e as fraquezas que isso implica.

Autoeficácia

Se a autocompaixão é o primo gentil e bonzinho, a autoeficácia é o primo durão, o que diz “pare de se lamuriar e faça de uma vez”.

Em 1977, o psicólogo Albert Bandura publicou um artigo intitulado “Autoeficácia: rumo a uma teoria unificadora da mudança comportamental”.^[8] Esse artigo, com seu título misterioso, abalou o mundo impassível da psicologia acadêmica. A autoeficácia foi, pelos 30 anos seguintes, um dos temas mais estudados da psicologia. Ela é definida como uma crença na sua capacidade de ter sucesso em algo. A premissa básica de Bandura era que essas crenças, nosso senso de autoeficácia, podem alterar nosso modo de pensar, agir e sentir. A autoeficácia, de uma maneira bem parecida com o domínio das coisas, leva a efeitos colaterais positivos.

A natureza orientada a metas da autoeficácia interessou em especial à geração dos *baby boomers* (também chamada de geração X), focada no sucesso. A autoeficácia, contudo, também tem uma qualidade simples e prática. Todas nós podemos identificar objetivos específicos que queremos atingir: emagrecer dez quilos, aprender espanhol e conseguir aquele aumento salarial. Bandura diz que a chave para de fato colocar esses anseios em ação é a autoeficácia.

Se você tiver um bom senso de autoeficácia, verá os desafios como tarefas a serem cumpridas, se envolverá mais profundamente nas atividades a que se propõe e se recuperará mais rapidamente dos contratempos. A falta de autoeficácia nos leva a evitar desafios, a acreditar que somos incapazes de realizar tarefas mais difíceis e a ficar remoendo os resultados negativos. Como acontece com a confiança, o domínio é fundamental para a autoeficácia. Em outras palavras, esforce-se, domine alguma coisa e desenvolva a autoeficácia, a crença de que você é capaz de chegar lá.

Alguns especialistas nos disseram que acham autoeficácia e confiança a mesma coisa. Outros afirmaram que há distinções, que a confiança também pode ser uma crença muito mais generalizada da nossa capacidade de ter sucesso no mundo. A

autoeficácia também soou, para nós, um pouco como o otimismo aprendido de Seligman. Os três conceitos são intimamente associados a um senso de poder pessoal.

Seja qual for o nome usado para descrevê-la – seja uma porção de autoeficácia, um componente de otimismo ou um elemento de confiança em sua definição mais clássica –, nós duas reconhecemos imediatamente essa crença de que somos capazes de atingir o sucesso em algo, que podemos fazer algo acontecer. A ideia tem tudo a ver com nossas observações sobre a ação. E parecia ser uma vertente fundamental da confiança que procurávamos.

O “xis” da questão

Você conhece aquele velho ditado: “É tudo coisa da sua cabeça”? Bem, isso pode se aplicar a certas coisas, mas não à confiança. Uma das conclusões mais inesperadas e vitais às quais chegamos é que a confiança está bem longe de estar toda na sua cabeça. Na verdade, você tem de sair da sua cabeça para poder gerar e usar a confiança. A confiança acontece quando a insidiosa autopercepção de que não somos capazes é superada pela realidade nua e crua das nossas realizações.

Katty encontrou essa realidade num escritório frenético e mal ventilado da Casa Branca. Ela foi convidada para participar de uma reunião com especialistas em questões do Oriente Médio e ela *se sentia* a única pessoa não qualificada na sala. “Todo aquele poder me deixou insegura”, ela admite. “Quando chegou a hora das perguntas, eu queria dizer uma coisa, mas fiquei com medo de parecer desinformada, de ruborizar ou parecer burra.” O grupo era formado principalmente de homens, e todos pareciam muito seguros de si. O caminho mais fácil era não fazer nada e ficar quieta; a coisa mais arriscada, a coisa mais confiante a fazer, era falar. Depois de um tempo ridículo agonizando, ela finalmente fez uma pergunta. “Percebi que precisei me forçar fisicamente a levantar minha mão, deixar ela no ar e pronunciar as palavras. E, adivinhem, o céu não caiu sobre minha cabeça!

Minha pergunta foi tão inteligente quanto a de qualquer outra pessoa. Agora, sempre que me vejo nessa situação, digo a mim mesma que, se consegui uma vez, posso conseguir de novo. E a cada vez vai ficando um pouquinho mais fácil.”

Vimos isso acontecer com ratos e ouvimos os relatos da general Jessica Wright e dos pesquisadores: a confiança está associada à ação. Estávamos convencidas de que um dos ingredientes essenciais da confiança é a ação, aquela crença de que somos capazes de ter sucesso nas coisas, de fazer acontecer. Como vimos no caso das jovens da Running Start, na Universidade de Georgetown, ter confiança é não se deixar consumir pela dúvida. É a disposição de sair da nossa zona de conforto e nos propor a fazer coisas difíceis. Também constatamos que a confiança tem a ver com empenho. Com o domínio de algo. É uma questão de persistir e não desistir. Todos os primos da confiança podem ajudar a atingir esse objetivo. É mais fácil persistir se formos otimistas em relação ao resultado. Se você desenvolver a autoeficácia em uma área e usá-la, ficará mais confiante de modo geral. Se você tiver uma boa autoestima e acreditar no seu valor intrínseco, não vai presumir que seu chefe acha que você não merece um aumento. E, se você fracassar, a autocompaixão lhe dará uma chance de não ficar se criticando e levar o fracasso de modo mais leve.

Finalmente encontramos um bom jeito de definir confiança. Ficamos ainda mais seguras disso quando Richard Petty, um de nossos melhores guias por esse território difícil – professor de psicologia da Universidade do Estado de Ohio que passou décadas investigando o tema – conseguiu colocar em termos claros tudo o que tínhamos descoberto: “Confiança é aquilo que transforma os pensamentos em ação”.

Outros fatores, ele explicou, naturalmente também afetam o processo. “Se a ação envolver algo assustador, também podemos precisar daquilo que chamamos de *coragem* para que haja ação”, Petty explicou. “Ou, se for difícil, também podemos precisar de uma grande força de vontade para nos levar a persistir. A raiva, a inteligência e a criatividade também podem influenciar o

processo.” Mas a confiança, ele nos disse, é o fator mais importante. Ela primeiro transforma nossos pensamentos em avaliações sobre nossa capacidade e depois transforma essas avaliações em ações.

Confiança é aquilo que transforma os pensamentos em ação. A definição é de uma simplicidade maravilhosa, além de ser absolutamente convincente. Imediatamente a adotamos como nossa definição, mas também como um princípio organizador para a próxima fase de nossa investigação. E esse modo de pensar na confiança de alguma forma deu sentido, de um jeito natural e sem esforço, aos outros tópicos que vínhamos explorando. O elo crucial entre a confiança, o empenho e o domínio de repente começou a fazer sentido. Esses três fatores constituem pontos de um círculo maravilhosamente virtuoso. Se a confiança é uma crença no nosso sucesso, que, por sua vez, estimula a ação, reforçaremos nossa confiança quando agirmos. E por aí vai. A confiança só se acumula com o empenho, com os sucessos e até com os fracassos.

Talvez a Nike tenha razão. Em algum momento precisamos parar de pensar e apenas fazer – *just do it*.

Encontramos um exemplo notável de uma aplicação prática desse conceito no mundo real (ou algo parecido com o mundo real): mais especificamente na Itália, na Universidade de Milão. Lá, conversamos com o psicólogo Zach Estes, que passou um bom tempo curioso com a disparidade da confiança entre homens e mulheres.

Alguns anos atrás, Estes conduziu uma série de estudos que consistia em pedir a 500 estudantes que reorganizassem uma imagem 3-D na tela de um computador.^[9] Ela lembrava um cubo mágico simplificado. Estes queria testar algumas hipóteses: a ideia de que a confiança pode ser manipulada e que, em algumas áreas, as mulheres têm menos confiança que os homens.

Quando Estes pediu aos estudantes, homens e mulheres, que resolvessem uma série desses quebra-cabeças espaciais, ele descobriu que as mulheres tinham um desempenho comprovadamente pior que os homens. No entanto, quando

repassou as respostas, ele constatou que a razão pela qual as mulheres apresentavam um desempenho pior foi que elas nem tentavam responder várias das questões. Simplesmente evitavam as questões por não confiarem na própria capacidade. Em seguida, ele disse aos participantes que eles deveriam pelo menos *tentar* resolver todos os quebra-cabeças. E adivinhe o que aconteceu? A pontuação das mulheres decolou e elas foram tão bem quanto os homens na tarefa. Que loucura. Chega a ser irritante. Mas também nos acena com uma esperança.

As pesquisas de Estes ilustram, em um sentido amplo, uma constatação interessante: o resultado natural da falta de confiança é a inação. Quando as mulheres não agem, quando hesitamos porque não estamos certas de algo, mesmo quando pulamos algumas perguntas, nós nos refreamos. A diferença é grande. No entanto, quando agimos, mesmo quando somos forçadas a isso, como a responder aquelas perguntas, nosso desempenho é similar ao dos homens. As mulheres do experimento de Estes pularam as perguntas porque não queriam tentar algo que, elas acreditavam, poderia as levar ao fracasso. Na verdade, elas não tinham nada com que se preocupar. Elas eram tão boas em manipular aquelas imagens de computador quanto os homens. O medo do fracasso, contudo, as levou à inação, o que acabou sendo uma garantia de fracasso.

Em um outro teste, Estes pediu que os participantes simplesmente respondessem a todas as questões. Tanto os homens quanto as mulheres acertaram 80% delas, o que sugere uma capacidade idêntica. Depois ele realizou outro experimento pedindo aos participantes que avaliassem, depois de cada pergunta, seu nível de confiança na resposta. O simples fato de pensar no nível de segurança que sentiam alterou a capacidade das mulheres de se dar bem no teste. A pontuação das mulheres despencou para 75, enquanto a dos homens *decolou* para 93! Será que as mulheres são mesmo tão suscetíveis a agarrar qualquer oportunidade de se criticar? Basta nos perguntar se temos certeza de alguma coisa e o nosso mundo entra em parafuso enquanto,

para os homens, a pergunta só parece lembrá-los do quanto eles são fantásticos.

Por fim, Estes decidiu tentar aplicar uma injeção de confiança. Ele disse a alguns participantes, escolhidos completamente ao acaso, que o desempenho deles tinha sido espetacular no teste anterior. No teste seguinte, esses participantes, homens e mulheres, aumentaram drasticamente a pontuação. Foi uma medida clara do que a confiança é capaz de fazer: impulsionar a ação e afetar consideravelmente nosso desempenho, para melhor ou para pior. E não é difícil imaginar as implicações disso para a confiança e a vida cotidiana das mulheres.

O viabilizador da vida

Pense nisto. Todas nós somos capazes de imaginar como seria incrível escrever aquele romance, nos candidatar para aquele novo cargo ou simplesmente abordar aquela pessoa interessante. Mas quantas de nós de fato fazemos isso?

A confiança é um viabilizador da vida, nos âmbitos profissional, intelectual, atlético, social e até amoroso. O homem que você conheceu na conferência parece interessante, você gostaria de ligar para ele e marcar um encontro. Mas e se ele achá-la chata, desinteressante ou agressiva demais? É uma preocupação normal, mas, se você não tiver confiança, isso pode ser paralisante. Você ficará em casa, remoendo a vontade de agir e ligar, mas não fará nada a respeito. A confiança, por outro lado, obriga você a pegar o telefone.

Outras características também incentivam a ação, de acordo com Richard Petty. A ambição, por exemplo, que nos leva a buscar o sucesso mensurável, pode trabalhar em conjunto com a confiança em prol de um objetivo. A coragem também incita a ação, e chegamos a considerá-la como outro primo da confiança. A confiança, contudo, prepara o terreno para a ação com base na crença na nossa capacidade de fazer alguma coisa ou ter sucesso nisso, enquanto a coragem incentiva a ação sem considerar os

riscos ou as chances de sucesso e se origina em um lugar bem diferente, em uma espécie de centro moral. Mas pode ser um importante aliado da confiança, especialmente em situações nas quais não contamos com o benefício de uma reserva de confiança e precisamos dar aqueles primeiros e aterrorizantes passos para começar a desenvolvê-la.

E é bem verdade que outros fatores também podem nos limitar. A falta de motivação acaba nos impedindo de nos candidatar para aquela promoção. A procrastinação pode interromper nosso treino para aquela maratona. Mas, se a vontade existe, o único verdadeiro inibidor é a falta de crença na nossa capacidade de vencer. E, sejamos sinceras, nem a tentação de um sofá confortável nem a falta de motivação deverão ser os fatores que nos impedirão de nos defender em momentos de confronto ou de ligar para um cliente em potencial para tentar fechar uma venda. A confiança é tudo o que importa nesses casos.

Todavia, ficamos com algumas pulgas atrás da orelha depois das nossas intensas conversas com Cameron Anderson a respeito dos méritos do excesso de confiança. Qual é o nível ideal de confiança? Será mesmo possível mensurá-la? Com uma definição clara de confiança em mãos, nos pareceu mais fácil responder a essas perguntas. Todos os cientistas sociais e cientistas quantitativos que consultamos concordaram veementemente que o ideal é uma leve inclinação para o excesso de confiança. Adam Kepecs, nosso especialista em ratos, acredita que um nível como esse é fundamental e biologicamente benéfico. “É interessante ter níveis adequados de confiança para fazer as apostas certas na vida”, ele nos disse. “E, na verdade, é interessante ter um pouco de confiança extra como uma garantia diante da incerteza.” Em outras palavras, é melhor acreditar um pouco mais na sua capacidade do que o necessário, porque assim você tende a *fazer* as coisas em vez de apenas *pensar* em fazê-las.

Provavelmente você já tem uma boa ideia do seu nível de confiança, especialmente se reconheceu alguns dos comportamentos que descrevemos. No entanto, existem medidas

formais para isso. Incluímos duas das escalas de confiança mais precisas nas notas no fim deste capítulo.^[10] Uma delas foi criada recentemente por Richard Petty e seu colaborador Kenneth DeMarree, da Universidade de Buffalo. A outra é um levantamento com mais de 30 anos ainda muito utilizado. Não leva muito tempo preencher os questionários, caso você tenha interesse em dar uma olhada no seu nível atual de confiança.

A confiança, acreditamos, é nosso elo perdido. É o fator que pode nos tirar da nossa cabeça ocupada e nos levar ao terreno libertador da ação. A ação confiante assume várias formas, e nem sempre é tão patente quanto se candidatar a um emprego ou aprender kitesurf. Uma decisão, uma conversa, uma opinião... Tudo é impulsionado pela confiança.

Em última análise, a confiança é o fator que separa os que só imaginam dos que fazem. É uma característica que parece natural para as Susan B. Anthonys e as Malala Yousafzais da vida. Contudo, nós duas também passamos a ver a confiança como algo que *todas as mulheres* podem desenvolver. Encontramos um poder encorajador no conceito da *confiança como ação* porque, quando agimos, estamos semeando e colhendo mais confiança. Concluimos que todas são livres para escolher a ação. Será que escolhemos ter ou não confiança? Para confirmar essa noção sedutora, é necessário responder antes a outra pergunta.

NOTAS

1. KEPECS, Adam *et al.* “Neural correlates, computation and behavioural impact of decision confidence”, *Nature*, v. 455, n. 7210, 2008, p. 227-31.
2. SELIGMAN, Martin E. *Learned optimism: how to change your mind and your life*. Nova York: Random House Digital, 2011.
3. ROSENBERG, Morris. *Conceiving the self*. Nova York: Basic Books, 1979.

Para verificar seu nível de autoestima, responda às perguntas a seguir com uma das quatro afirmações:

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo plenamente

1. Sou uma pessoa de valor, pelo menos no mesmo patamar que os outros.
2. Tenho uma série de boas qualidades.
3. De modo geral, tendo a achar que sou um fracasso.
4. Sou capaz de fazer as coisas tão bem quanto a maioria das pessoas.
5. Não tenho muito do que me orgulhar.
6. Tenho uma atitude positiva em relação a mim mesma.
7. No geral, estou satisfeita comigo mesma.
8. Gostaria de me respeitar mais.
9. Eu me sinto inútil às vezes.
10. Às vezes acho que não tenho nada de bom.

Agora, calcule a pontuação como se segue:

Para as perguntas 1, 2, 4, 6 e 7:

Concordo plenamente = 3

Concordo = 2

Discordo = 1

Discordo plenamente = 0

Para as perguntas 3, 5, 8, 9 e 10:

Concordo plenamente = 0

Concordo = 1

Discordo = 2

Discordo plenamente = 3

A escala varia de 0 a 30. Pontuações entre 15 e 25 estão na faixa normal; pontuações abaixo de 15 sugerem baixa autoestima.

4. SILVERA, David H.; SEGER, Charles R. "Feeling good about ourselves: unrealistic self-evaluations and their relation to self-esteem in the United States and Norway", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 35.5, 2004, p. 571-85.
5. PARK, N.; PETERSON, C. "Positive psychology and character strengths: its application for strength-based school counseling", *Journal of Professional School*

- Counseling*, v. 12, 2008, p. 85-92; PARK, N.; PETERSON, C. "Achieving and sustaining a good life", *Perspectives on Psychological Science*, v. 4, 2009, p. 422-28.
6. SALZBERG, Sharon. *The kindness handbook: a practical companion*. Boulder: Sounds True, 2008; *Real happiness: the power of meditation*. Nova York: Workman Publishing, 2011.
 7. NEFF, Kristin. "Self-compassion: an alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself", *Self and Identity*, v. 2, n. 2, 2003, p. 85-101.
 8. BANDURA, Albert. "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, v. 84, n. 2, 1977, p. 191.
 9. ESTES, Zachary. "Attributive and relational processes in nominal combination", *Journal of Memory and Language*, v. 48, n. 2, 2003, p. 304-9.
 10. Este teste, elaborado pelo professor Richard Petty, da Universidade do Estado de Ohio, e Kenneth DeMarree, da Universidade de Buffalo, foi concebido recentemente, em 2013. É um teste simples e não tem a pretensão de chegar a um diagnóstico preciso da confiança em geral. O importante é responder às perguntas com a maior franqueza possível.

Classifique as afirmações abaixo em uma escala de 1 a 9, sendo que 1 indica que você concorda muito e 9 significa que você discorda muito.

1. Sou uma boa pessoa.
2. Sou uma pessoa triste.
3. Sou uma pessoa confiante.
4. Sou uma pessoa ineficaz.
5. Sou uma pessoa calorosa.
6. Sou uma pessoa má.
7. Sou uma pessoa feliz.
8. Sou uma pessoa cheia de dúvidas.
9. Sou uma pessoa eficaz.
10. Sou uma pessoa fria.

Agora, isole a pontuação das afirmações 3 e 8. Inverta a escala de pontuação do item 3. Em outras palavras, se você atribuiu 2 pontos para o item 3, transforme o 2 em um 8, e some as pontuações das duas afirmações.

Chegar a 2 pontos significa que você não poderia ser mais insegura, e uma pontuação de 18 significa que você é uma pessoa bastante confiante.

A pontuação média dos jovens estudantes da Texas Tech e da Universidade do Estado de Ohio é 13. Isso deve dar uma base de comparação. O professor Petty nos explicou que, com base nos dados coletados até agora, uma pontuação entre 9 e 14 é considerada média. Menos que 9 é considerado abaixo da média e mais que 14 é acima da média.

Para saber mais sobre a aplicação dessa escala até o momento, veja estudos como: DeMARREE, K. G. *et al.* “The role of self-confidence in persuasion: a multi-process examination”, apresentado no encontro anual da Midwestern Psychological Association, Chicago, Illinois, maio 2012; e PETTY, R. E.; DeMARREE, K. G.; BRIÑOL, P. “Individual differences in the use of mental contents”, apresentado no encontro anual da Society of Experimental Social Psychology, Berkeley, Califórnia, set. 2013. Outra escala relevante é a Escala de Autoeficácia Geral, desenvolvida em 1981 e ainda muito utilizada. É mais uma medida da crença da pessoa na capacidade de fazer acontecer do que uma avaliação do senso de confiança em geral. (A versão em inglês que utilizamos neste livro é de Ralf Schwarzer e Matthias Jerusalem, 1995.)

Responda às perguntas a seguir usando o seguinte padrão de respostas:

- 1 = Nem um pouco verdadeiro
- 2 = Muito pouco verdadeiro
- 3 = Moderadamente verdadeiro
- 4 = Exatamente verdadeiro

1. Sempre consigo resolver problemas difíceis se me empenhar o suficiente.
2. Se alguém se opõe a mim, tenho como encontrar os meios e as maneiras de conseguir o que quero.
3. É fácil para mim me ater a meus objetivos e atingir minhas metas.
4. Sou confiante de que sou capaz de enfrentar eventos inesperados com eficiência.
5. Graças à minha desenvoltura, sei como lidar com situações imprevistas.
6. Sou capaz de resolver a maioria dos problemas se me empenhar o suficiente.
7. Consigo manter a calma diante de dificuldades porque posso confiar que serei capaz de lidar com elas.

8. Quando tenho um problema, geralmente sou capaz de encontrar várias soluções.
9. Quando estou em dificuldades, normalmente consigo pensar em uma solução.
10. Normalmente consigo lidar com qualquer situação.

A soma deve ficar entre 10 e 40, sendo que as pontuações mais altas indicam uma atitude mais confiante. A média mundial é de 29 pontos.

UM CÉREBRO FEITO PARA SER CONFIANTE

A estrada de Washington, DC, até o oeste do estado de Maryland nos levou em menos de uma hora a uma região rural pontilhada de celeiros de telhado vermelho. Cavalos olhavam sem interesse para nosso carro que passava pela estrada, claramente alheios ao grande experimento que era feito mais adiante. Um grupo de 300 macacos-rhesus, cujos antepassados vieram das montanhas do Sri Lanka, vive no pequeno distrito de Poolesville. Eles estavam lá para ajudar a desvendar as razões do nosso comportamento humano.

Fomos a Poolesville para conhecer os macacos e também o homem que os estuda há mais de 40 anos, o neuropsicólogo Steve Suomi, dos Institutos Nacionais de Saúde (NIH). Ele é um dos mais proeminentes investigadores da intrincada e secular questão do inato *versus* adquirido e comanda um pequeno império de laboratórios em galpões nesse posto avançado rural, cujo destaque é um playground de dois hectares construído para seus súditos. O dia estava gloriosamente ensolarado, e muitos macacos corriam em galope e se dependuravam em barras.

“Os macacos têm diferenças de personalidade fascinantes”, Suomi nos disse. “Vemos de tudo, desde indivíduos saudáveis e bem-ajustados até macacos propensos a ansiedade, depressão ou até autismo. De onde vêm essas características?”

Suomi vem avançando a passos largos para responder a essa pergunta. Seu laboratório selvagem tornou-se o marco zero dos estudos da biologia da personalidade, em rápida expansão.

Estávamos lá em busca do gene da confiança, nos perguntando se encontraríamos provas daquela persistente sensação de que algumas pessoas simplesmente já nascem confiantes. Você conhece o tipo, aquelas pessoas que parecem avançar sem esforço pela vida, não importa quais sejam os obstáculos. Aquelas pessoas para as quais nenhuma tarefa parece difícil demais, nenhuma situação é angustiante demais e nenhum desafio é grande demais. Elas têm um ar de despreocupação inerente, invejável e até um pouco irritante. A mãe que trabalha fora, que consegue cuidar dos filhos, do trabalho e do marido e nunca questiona se deveria se dedicar mais ao lar ou à carreira. O jovem que vai viajar de mochilão pela Costa Rica, presumindo que tudo simplesmente vai dar certo. Aquelas pessoas que não pensam duas vezes antes de expressar sua opinião em público ou exigir do chefe um aumento salarial. Os pais, amigos e companheiros dessas pessoas dizem que elas sempre foram assim, fazendo essa confiança aparentemente inabalável nos parecer ainda mais inatingível.

Será que essa confiança toda resulta do modo como elas foram criadas? Ou foi o resultado de uma sequência de DNA? Será que a confiança faz parte da nossa personalidade?

Suomi tem feito as mesmas perguntas e buscado as respostas analisando a personalidade de seus macacos. Ultimamente, ele tem se concentrado nas origens da ansiedade, o que basicamente quer dizer, segundo Suomi, que ele também está analisando a confiança. Macacos confiantes tendem a não ser ansiosos e vice-versa.

Com base em suas pesquisas e de outros estudiosos da área, Suomi concluiu que alguns macacos de fato já nascem configurados para ser mais confiantes que os outros. “Agora sabemos que existem fatores biológicos subjacentes”, ele nos disse. “Certas características biológicas se manifestam bem cedo na vida, e, se você não fizer nada para mudar o ambiente, eles tendem a ser razoavelmente estáveis no decorrer da primeira infância, infância, adolescência e idade adulta.”

Ajuda muito para as pesquisas de Suomi o fato de os macacos crescerem quatro vezes mais rápido que os seres humanos. Com isso, ele já pôde observar várias gerações. Ele e sua equipe acompanham o comportamento dos macacos desde o nascimento, observando técnicas de cuidados maternos e observando a frequência na qual a prole socializa com os outros, domina as brincadeiras, corre riscos ou prefere a solidão.

Enquanto observávamos os macacos mais de perto, com os comentários vívidos de Suomi e seus pesquisadores, de fato foi possível distinguir os diferentes padrões de comportamento. Alguns macacos se refestelavam à beira do lago, enquanto outros brincavam de pega-pega. Várias mães vigiavam todos os movimentos de sua prole. Vimos alguns jovens macacos sentados mais tranquilamente, perto dos adultos. Um deles quase não demonstrava interesse em saber o que os outros estavam fazendo. No todo, a cena não era muito diferente do que vemos no parquinho de qualquer escola primária: a maioria das crianças brinca e interage, mas algumas preferem ficar de lado. Segundo Suomi, esse comportamento é típico dos macacos menos confiantes, mais ansiosos.

Mesmo assim, nos perguntamos, ao observar o cenário diante de nós, se realmente seria possível tirar conclusões sobre a confiança humana com base no comportamento de macacos. Os macacos são nossos ancestrais, e algumas pesquisas nos lembraram de que tínhamos em comum com eles 90% da composição genética. No entanto, Suomi explicou que descobriu outro vínculo, ainda mais essencial, que une as duas espécies. O ágil macaco-rhesus é o único primata que compartilha conosco uma variação específica do gene que os pesquisadores estão começando a considerar essencial para a formação da personalidade.^[1] Esse gene é chamado de SLC6A4, ou o gene transportador de serotonina, e afeta diretamente a confiança.

Já tínhamos ouvido falar da serotonina, e você provavelmente também. Ela afeta muito nosso estado de espírito e comportamento. Mais serotonina no organismo leva a uma sensação de tranquilidade e felicidade. O Prozac e todos os seus

parentes farmacêuticos aumentam os níveis de serotonina. Ela é, em suma, uma substância benéfica, e o SLC6A4 é o gene que regula os níveis desse componente reciclando-o no nosso sistema.

Esse gene transportador de serotonina vem em variantes diferentes ou, em termos científicos, apresenta polimorfismo, o que significa que algumas pessoas têm versões mais eficientes desse gene do que outras. Uma das variantes é composta de duas linhas curtas, o que é relativamente raro, e aqueles que receberam essas cartas genéticas no jogo da vida processam mal a serotonina, o que aumenta o risco de depressão e ansiedade. Outra versão contém uma linha longa e uma curta, o que implica uma utilização melhor, mas ainda ineficiente, da serotonina. A terceira versão contém duas linhas longas, possibilitando o melhor uso do hormônio. Os cientistas acreditam que as pessoas que possuem essa variante são naturalmente mais resilientes, um critério essencial para a confiança.^[2]

Dezenas de estudos analisaram o gene SLC6A4 em seres humanos. A maioria demonstrou vínculos claros com a depressão e transtornos de ansiedade, e, mais recentemente, com os cientistas se voltando ao estudo de atributos mentais saudáveis, o gene vem sendo associado à felicidade e ao otimismo.^[3] Especialistas como Suomi, que conhecem o gene como a palma da mão, dizem que já está mais do que claro que a serotonina, especialmente no que se refere à sua capacidade de inibir a ansiedade, prepara o terreno para a confiança.

Anos atrás, quando viu as primeiras pesquisas, Suomi, que já tinha passado décadas conduzindo estudos comportamentais meticulosamente documentados com seus macacos, suspeitou que o gene transportador de serotonina influenciava o comportamento desses animais. Ele fez testes de DNA com o grupo todo, para analisar o gene da serotonina. Os dados genéticos, cruzados à montanha de dados que ele já tinha coletado, previram com precisão o comportamento que ele já tinha observado: quais macacos já nasceram deprimidos, mais retraídos e ansiosos, e quais macacos eram mais resilientes. Ele acertou na mosca.

Passamos os olhos pelo escritório dele, repleto de arquivos e decorado com fotos de sua “ninhada”, algumas mais antigas, dos anos 1980, penduradas tortas na parede. Uma das fotos, em particular, tinha uma estranha semelhança com as fotos dos nossos filhos que ostentamos pela casa. Nela, Cocoabean, um dos primeiros macacos nascidos em Maryland, dá um glorioso salto na lagoa do playground, observado pelo amigo peludo Eric. Cuidar dos macacos com carinho, observá-los e fazer testes têm sido a vida e a paixão de Suomi por décadas e produziram resultados que nem ele tinha imaginado. Para nossa felicidade, o trabalho de Suomi abre uma nova perspectiva para analisar as origens genéticas da confiança, apesar de o comportamento confiante dos seres humanos aparentemente ser mais sutil e variado do que o dos macacos. Sendo ele mesmo do tipo mais reservado, Suomi admitiu um certo fascínio pelo tema da nossa investigação. Corado, tranquilo, de óculos e usando um confortável cardigã azul, ele desviou o olhar de sua pesquisa, fixou os olhos em nós e se pôs a descrever as variações de confiança que tem observado.

Ele descobriu, por exemplo, que os macacos que têm os genes que os tornam mais resilientes, ou menos ansiosos (as linhas mais longas), tendem a se mostrar mais dispostos a interagir com os outros, a assumir riscos e a se tornar líderes do grupo. Em outras palavras, eles demonstram mais confiança em suas ações. Sua descrição da complexa estrutura social dos rhesus é fascinante e inclui padrões de comportamento que, estranhamente, lembram as politicagens de qualquer ambiente de escritório. Os líderes se concentram em formar alianças e ocupar o melhor imóvel – a sala da diretoria dos macacos, por exemplo, é uma caixa de madeira perto do lago. Eles deixam claro sua posição de poder com um olhar fixo, em silêncio e com a boca entreaberta, voltado aos subordinados e rivais. Os indivíduos em ascensão mais inteligentes são bajuladores. As genuflexões mais eficazes são caretas com os dentes arreganhados ou o traseiro empinado. Os macacos que têm as outras versões do gene da serotonina (as linhas mais curtas) nem

sempre exibem um comportamento tão extremo ou tão incapacitante quanto a depressão. No entanto, Suomi percebe que, desde o nascimento, eles se envolvem menos com os outros e são mais temerosos ou apegados e, quando crescem, são os que se mostram menos dispostos a brincadeiras arriscadas. Em outras palavras, eles parecem ser menos confiantes. Curiosamente, em alguns macacos, a ansiedade e a falta de confiança se manifestam como hiperatividade e agressividade. Isso acontece mais com os machos. Esse fato também nos pareceu similar ao mundo dos humanos.

O código humano

Assim, será que a confiança estaria codificada em nossos genes? Sim, pelo menos em parte. É nisso que acredita não só Suomi, mas também todos os cientistas que entrevistamos. Todos nós nascemos com uma propensão a ter mais ou menos confiança, e as causas disso vão muito além do gene transportador de serotonina que temos em comum com os macacos rhesus. “Muito da personalidade é biologicamente induzido”, diz o doutor Jay Lombard, um dos fundadores da Genomind, empresa pioneira em testes genéticos. “É claramente um fator tanto inato quanto adquirido, e a NIH tem como prioridade descobrir o que os genes fazem para afetar os fatores biológicos do cérebro, para criar o temperamento.”

Em termos de escala e duração, um dos estudos mais interessantes que vinculam os genes à confiança é o projeto conduzido por Robert Plomin, renomado geneticista comportamental do King's College, em Londres. Embora não lhe seja possível replicar o habitat perfeitamente lacrado e estudado de Suomi, ele chega perto disso. E com seres humanos.

Há 20 anos, Plomin decidiu levar a cabo um ambicioso estudo com 15 mil pares de gêmeos na Grã-Bretanha.^[4] Ele os acompanhou do nascimento à idade adulta, coletando montanhas de dados sobre tudo, inclusive coisas como inteligência, propensão a doenças e diferenças entre os sexos. Alguns dos

gêmeos estudados são idênticos (também chamados de univitelinos), com o DNA idêntico; outros são gêmeos fraternos (bivitelinos) e compartilham um DNA apenas similar, como irmãos comuns. Há muito tempo os gêmeos têm sido os melhores objetos para o estudo do enigma do inato *versus* adquirido.

Em sua análise recente do desempenho acadêmico desses gêmeos, Plomin decidiu investigar mais de perto a confiança, ou a crença que as crianças tinham em sua capacidade de ter um bom desempenho. Aos 7 anos, e novamente aos 9 anos, os gêmeos fizeram um teste padrão de QI e testes acadêmicos em três áreas: matemática, redação e ciências. Em seguida, eles foram convidados a avaliar *o grau de confiança que tinham na própria capacidade* em cada área. Plomin e seus colegas também levaram em conta relatos dos professores. Quando todos os dados foram cruzados, duas constatações surpreenderam a equipe de pesquisa. A autoavaliação da capacidade se revelou um fator preditivo do desempenho, até mais preciso que o QI. Em suma, a confiança supera o QI como fator preditivo de sucesso. Plomin e sua equipe constataram em crianças o que Cameron Anderson tinha descoberto em adultos.

Esses pesquisadores também descobriram que grande parte da nossa confiança se origina em nossos genes. Eles separaram as autoavaliações de confiança dos gêmeos idênticos das dos gêmeos fraternos e constataram que as autoavaliações do primeiro grupo eram mais parecidas. As descobertas de Plomin sugerem que a correlação entre os genes e a confiança pode chegar a 50%, e esses dois fatores podem ser ainda mais estreitamente correlacionados que a relação entre os genes e o QI.^[5]

Pareceu-nos um absurdo que um traço de personalidade aparentemente tão amorfo quanto a confiança pudesse ser tão hereditário quanto a inteligência, até descobrirmos que tínhamos nos aventurado em um campo de estudo completamente diferente, a genética da personalidade, que vem crescendo em uma velocidade no mínimo explosiva. Incontáveis avanços revolucionários no campo da biologia e genética comportamental

na última década criaram maneiras cada vez mais sofisticadas de analisar a mente em ação, sem falar dos métodos mais baratos e eficientes para sequenciar e analisar o DNA. Centenas desses estudos – envolvendo genes, fluido cerebral, comportamento e neuroimagem – compõem um argumento convincente de que grandes porções da nossa personalidade são formadas no momento da concepção. Os pesquisadores identificaram genes que influenciam variados fatores, inclusive a timidez, a motivação, o comportamento criminoso até a propensão a ser um dançarino profissional.^[6] (É sério. Veja mais detalhes sobre o DNA da dança nas notas.)

Devemos deixar claro que alguns especialistas com quem conversamos não concordam com a constatação de Plomin de que a confiança é *metade* genética. Segundo eles, há um consenso de que os traços de personalidade mais amplos – os “cinco grandes”, como são conhecidos – são cerca de 50% genéticos. Os cinco grandes são: franqueza, integridade, extroversão, afabilidade e neuroticismo. No entanto, eles diriam que atributos como o otimismo e a confiança, considerados facetas dos cinco grandes, são cerca de 25% herdados. Mesmo assim nos surpreendemos. Se obtemos de nossos genes 50% ou 25% de nossa confiança, a parcela genética é grande, maior do que esperávamos. (Não vai demorar muito, imaginamos, até que as mulheres grávidas possam fazer um rápido teste de DNA fetal para saber se devem investir em fechaduras de segurança e paredes acolchoadas ou brinquedos fofinhos e livros.)

Por mais instigante e copiosa que a ciência seja neste momento, ela está longe de ser exata. Isso porque demanda muito tempo analisar meticulosamente os nossos 20 mil genes. Ainda não existe nada parecido com um código genético de personalidade, nem completo nem parcial. Lembre que, nos 20 e tantos anos desde a decolagem da pesquisa genética, a ênfase tem sido em doenças – físicas e mentais –, e não nos constituintes genéticos da saúde e do bem-estar. Só agora isso está começando a mudar. Ultimamente, a questão, também interessante, está

passando a ser: como são os genes de pessoas psicologicamente fortes e saudáveis?

Como não é de surpreender, a inteligência é o atributo positivo que mais tem recebido atenção. Pesquisadores do mundo todo já descobriram pelo menos um gene da inteligência comparando o DNA com resultados de testes de QI.^[7] Um jovem pesquisador chinês, Zhao Bowen, está à procura de outro gene, com sua máquina de sequenciamento funcionando a pleno vapor, analisando amostras de DNA das pessoas mais inteligentes do mundo.^[8]

Até hoje ninguém ainda empreendeu um projeto para coletar amostras de DNA das pessoas mais confiantes do mundo, e nenhum dos cientistas com quem conversamos acredita que há apenas um “gene da confiança”. Assim como em muitos traços de personalidade complexos, segundo os especialistas a confiança é influenciada por um grande número de genes, na casa das dezenas ou mais, que criam uma mistura intrincada de hormônios e atividade neural. Confiança envolve tanto emoção quanto cognição. Na verdade, a confiança tem um componente metacognitivo, pois envolve *nosso conhecimento* sobre nosso cérebro em ação. Em outras palavras, a questão não é apenas se somos capazes de *realizar* uma tarefa, mas se *nos consideramos capazes* de realizar essa tarefa. Mesmo assim, os cientistas estão voltados a explorar fatores associados à confiança à medida que analisam atributos de personalidade correlatos, como o otimismo e a ansiedade. A partir das pesquisas tem se chegado a uma fórmula básica, ainda um tanto rudimentar.

Combustível para a ação

Pensando na nossa própria definição de confiança, ou seja, como um tipo de combustível para a ação, decidimos que a abordagem mais direta seria perguntar o que, exatamente, coloca o cérebro de uma pessoa na atitude mental certa para a ação.

Descobrimos que um punhado de neurotransmissores cruciais gera esse estado mental, atuando como mensageiros positivos no

nosso cérebro. A serotonina, a mesma substância que Suomi monitora em seus macacos, é um desses neurotransmissores.

Níveis saudáveis de serotonina no córtex pré-frontal nos permitem tomar decisões mais racionais, porque a serotonina nos ajuda a manter a calma. O córtex pré-frontal é o centro de comando do nosso cérebro, o lar da função executiva, do pensamento racional e da tomada de decisões. Pense nele como o Yoda do nosso cérebro. Quando ele é inundado de serotonina, a confiança no nosso processo decisório é estimulada porque ficamos muito menos estressadas.

Isso acontece porque a serotonina também ajuda a acalmar nossa amígdala, a parte primitiva do nosso cérebro. A amígdala é o nosso centro primitivo, necessário nos momentos em que precisamos acessar emoções fortes rapidamente.

A maioria dessas emoções tem uma associação negativa, como lutar ou fugir, instintos primitivos fundamentais para a sobrevivência dos seres humanos da antiga savana. Nos dias de hoje, quando a sobrevivência é uma preocupação menos premente (apesar de nem sempre parecer assim), a atividade da amígdala enfatiza ameaças psicológicas, contribuindo para a depressão e para a ansiedade. É função da serotonina acalmar a amígdala e criar o que os neurocientistas chamam de “comunicação saudável” entre as partes racionais e as partes baseadas no medo do nosso cérebro.

A oxitocina é outro neurotransmissor que afeta diretamente a confiança. Isso nos surpreendeu no início. Você já deve ter lido artigos sobre a oxitocina, substância apelidada de o “hormônio do aconchego”. Os cientistas dizem que a oxitocina afeta o nosso desejo de abraçar, de ter relações sexuais com o nosso parceiro, de ser generosas com os amigos, de compartilhar, de tomar decisões morais e de ser fiéis.^[9] O cérebro das mulheres é mergulhado em oxitocina quando elas dão à luz e amamentam. Homens e mulheres obtêm a oxitocina ao fazer amor e se exercitar. É um verdadeiro círculo virtuoso hormonal: quanto mais você abraça, mais oxitocina é produzida e mais você quer abraçar. Um estudo polêmico, que explicamos em mais detalhes

nas notas, revelou recentemente que a substância chega a incentivar a monogamia.^[10]

Shelley Taylor, psicóloga da Universidade da Califórnia, em Los Angeles, estuda a oxitocina e constatou que a substância tem vínculos estreitos com o otimismo, sugerindo que é uma parte crucial da confiança. Taylor acredita que, ao encorajar mais interações sociais e menos pensamentos negativos sobre os outros e o mundo, a oxitocina abre o caminho para as pessoas agirem e correrem riscos. Quando se é otimista, as coisas simplesmente parecem mais fáceis. A oxitocina atua no cérebro de um jeito bem parecido com a serotonina: ajudando nas atividades do córtex pré-frontal, o centro do pensamento de ordem superior e da função executiva, e tranquilizando a amígdala, que se assusta com facilidade.

Taylor chegou a identificar o gene OXTR, que controla a liberação da oxitocina.^[11] Como acontece com o gene da serotonina, ela identificou duas versões do gene. Uma delas pode levar a habilidades sociais insatisfatórias, uma reação mais intensa ao estresse, baixo otimismo, baixa autoestima e uma capacidade menor de dominar as coisas, enquanto a outra versão se associa a um comportamento mais resiliente, descontraído e expansivo. Desse modo, embora seja possível gerar um suprimento extra de oxitocina tendo bebês e abraçando mais, algumas pessoas apenas nascem com mais dessa substância, de modo que podem começar com uma linha de base mais elevada no que se refere a atitudes e comportamentos que reforçam a confiança.

E não podemos nos esquecer da dopamina.

A dopamina inspira a ação e a exploração e é associada à curiosidade e à disposição de correr riscos. Sua ausência pode gerar passividade, tédio e depressão. Dois genes relevantes controlam a dopamina: um deles é chamado de COMT e o outro, de DRD4. Os dois genes vêm em variações diferentes. (Deu para perceber como a história se repete?)

Uma versão do gene DRD4, o DRD47R, é o que incentiva um comportamento de risco radical.^[12] Ele foi apelidado de o “gene

da aventura”. Pense em paraquedistas ou em todos aqueles políticos que mais parecem ímãs de escândalos. Atletas radicais não raro têm esse gene, bem como aqueles investidores que parecem viciados em correr riscos. O corpo dessas pessoas anseia pelas grandes doses de dopamina que eles recebem ao forçar os limites.

Já o gene COMT foi apelidado de o gene do “guerreiro/preocupado”. Sua ação é complexa, mas essencial para a confiança. Nós nos interessamos em descobrir como esse gene funciona tentando adivinhar se nós duas fomos programadas para temer ou lutar.^[13]

Uma variante do gene COMT retira a dopamina do nosso córtex frontal rapidamente (guerreiro); a outra variante, em velocidade mediana (mistura de guerreiro com preocupado); e ainda outra, lentamente (preocupado). Normalmente, a dopamina nos beneficia. Ter mais dopamina no cérebro pelo maior tempo possível melhora nossa concentração. Todos os medicamentos para tratar o transtorno do déficit de atenção com hiperatividade (TDAH) atuam na dopamina. Pensando assim, faz sentido que a variação mais preocupada do gene, que deixa a dopamina no cérebro por mais tempo, leve a um QI mais elevado. E com menos dopamina, os guerreiros em geral têm mais dificuldade de se concentrar. Mas eis o enigma do COMT. Quando estamos estressados, nosso corpo produz dopamina rapidamente. A dopamina inunda nosso córtex. E dopamina *demais* não leva a mais concentração ou a uma maior capacidade de correr riscos. A substância domina nosso cérebro, levando a uma espécie de apagão provocado pelo estresse. De repente, a situação se inverte. A variação genética que retira a dopamina mais lentamente, a variante preocupada, nos prejudica nesse caso e contribui para esse apagão.

Dessa forma, em situações de estresse, os prós e os contras genéticos se invertem. Isso explica por que aqueles “caxias” extremamente focados e responsáveis podem “ter um troço” e “ter um branco” em provas difíceis ou outras situações de alto risco. E explica por que personalidades em geral mais discretas

podem de repente se mostrar à altura de um grande desafio. Na verdade, essas pessoas precisam de algum estresse para atingir seu pleno potencial. Pense nos atletas famosos que apresentam um desempenho mais impressionante quando o jogo fica mais difícil. Ou, para dar um exemplo que nós duas conhecemos melhor, pense em jornalistas que só conseguem trabalhar bem sob o estresse de um prazo apertadíssimo.

Nós imediatamente vimos uma relação com a confiança no modo como essa variante do gene COMT pode incitar um comportamento paradoxal. Na verdade, estudos científicos chegam a explicar por que a autoconfiança às vezes parece específica a determinadas situações. Você já deve ter ouvido falar de advogados que são brilhantes na hora de elaborar os resumos dos fatos do processo, mas que são incapazes de defender o caso no tribunal. Ou em executivos de marketing incapazes de se motivar para realizar as tarefas rotineiras que a função requer, mas que entram imediatamente em ação logo antes da apresentação mensal, passam noites em claro e se saem com conceitos brilhantes. Em certa medida, essas pessoas são simplesmente configuradas para ser assim.

Estávamos começando a ver como todos esses hormônios estabelecem as bases necessárias para sentirmos a confiança. Quando a dopamina, que nos leva a entrar em ação, se junta à serotonina, que induz o pensamento sereno, e à oxitocina, que gera atitudes cordiais e positivas em relação aos outros, fica muito mais fácil para a confiança se firmar.

Mais ou menos neste ponto da pesquisa, fomos tomadas de uma curiosidade insaciável pela nossa própria configuração genética e nos pusemos a especular, de um jeito bem pouco científico, sobre nosso DNA. Passamos anos tentando desvendar nossos próprios paradoxos. Por que é que nos revoltávamos contra os prazos, por exemplo, mas precisávamos deles para produzir nosso melhor trabalho? E, por outro lado, nós duas também tomamos o cuidado de estar sempre preparadas, nos inclinamos a buscar o

perfeccionismo. Em vista disso, será que somos guerreiras ou preocupadas? Será que temos dificuldade de concentração e só conseguimos funcionar em condições de pressão extrema? E como atingimos todas as nossas conquistas profissionais, chegando a escrever um livro sobre a confiança, e mesmo assim ficávamos ansiosas em uma entrevista? Será que nos falta serotonina? E o que poderíamos fazer com essa informação se tivéssemos acesso a ela?

Claire concluiu que é rica em oxitocina e Katty concordou com essa autoavaliação. “Eu preciso muito de afeto, contato e intimidade e tenho essa grande tendência de ver o mundo com lentes cor-de-rosa. Isso às vezes afeta minha objetividade”, Claire admitiu. “Mas acho que tenho pouca serotonina, porque às vezes sou bastante ansiosa. Sempre tive problema com isso, e tanto meu pai quanto minha mãe sofreram de depressão. Acho que minha composição, como um todo, não leva a um perfil genético muito confiante. Qualquer confiança que eu tenha provavelmente fui eu mesma que criei.”

Estávamos certas de que Katty é uma guerreira. Do ponto de vista de Claire, especialmente, Katty parece adorar riscos e desafios. “Acho que tenho níveis bastante altos de serotonina. Não sou uma pessoa ansiosa demais”, diz Katty, “mas não acho que eu tenha o gene afetuoso e sorridente da oxitocina. Sou mais direta e objetiva.”

Passamos algumas semanas trocando ideias nessas linhas e pensando numa possibilidade que nenhuma de nós tinha previsto quando começamos a investigar o tema: se deveríamos ou não fazer nosso próprio mapeamento genético. Não esperávamos encontrar muitas pesquisas sugerindo que a confiança seja genética, ou tenha uma base biológica, mas nos empolgamos com a possibilidade de sermos natural e geneticamente inclinadas a nos jogar em um abismo ou dar a nossa opinião numa reunião absolutamente intimidadora. Faria alguma diferença saber? Ou será que a informação nos inibiria ainda mais? A curiosidade acabou vencendo, e decidimos fazer os testes, sobretudo quando descobrimos que bastava enviar

algumas amostras de saliva para duas novas empresas, uma chamada 23andMe e a outra, Genomind.

A 23andMe (cujo nome remete ao número de pares de cromossomos de cada célula humana), empresa de genética pessoal fundada em parte com capital do Google, de repente começou a frequentar as manchetes de jornais devido a um confronto com a Administração de Alimentos e Medicamentos (FDA) dos Estados Unidos, quando terminávamos de escrever este livro. No final de 2013, o órgão americano advertiu que a 23andMe não poderia comercializar seus testes genéticos sem aprovação regulamentar, e a empresa interrompeu as vendas enquanto tentava negociar a bênção desse órgão. A controvérsia atualmente em curso promete ajudar a definir a nova era da genética pessoal e da medicina personalizada e especialmente quem controla o acesso ao sequenciamento de DNA e às informações correlatas.

A 23andMe vinha oferecendo um serviço inigualável: amplos testes genéticos, diretamente acessíveis ao público, sem precisar passar por médicos. O serviço era razoavelmente acessível, e eles vendiam seus testes de genética pessoal por apenas 99 dólares. A meta da empresa era se tornar, no futuro, o maior banco de dados genético para pesquisas científicas. Os testes não eram completos e incluíam apenas um milhão de genes (lembre que o DNA humano tem três bilhões de genes). No entanto, os cientistas da 23andMe se concentravam em genes para os quais, eles acreditavam, as pesquisas identificariam possíveis implicações para a saúde – genes que afetam a doença de Alzheimer, o mal de Parkinson e o câncer de mama, por exemplo, e um bom número de outras doenças. Eles também ofereciam muitas informações específicas sobre a linhagem dos clientes. Os resultados incluíam detalhes consideráveis sobre o que o perfil genético do cliente sugere a respeito de uma ampla gama de outros riscos potenciais à saúde. E é isso, basicamente, que preocupa a FDA, que argumenta que no momento só há conhecimentos científicos conclusivos para apenas alguns poucos genes e que os consumidores podem, considerando esses testes,

tomar decisões questionáveis em relação à sua saúde sem a orientação de um médico.

Os testes da Genomind têm um foco mais estreito, mas são revolucionários no campo da neuropsiquiatria e do bem-estar cerebral. Os fundadores pretendem colocar a ciência genética de ponta nas mãos de médicos e psiquiatras para levar a tratamentos concretos. (A empresa tem evitado problemas com a FDA oferecendo testes ao público em geral apenas por meio de médicos e hospitais.) Os cientistas da Genomind criaram um painel bastante específico de testes genéticos e análise de resultados que já estão sendo usados pelos profissionais da saúde dos Estados Unidos. Em vez de o médico ouvir a descrição dos sintomas do paciente e usar uma abordagem de tentativa e erro para ver se acerta a medicação, os resultados genéticos em geral têm sugerido os medicamentos mais eficazes. Por exemplo, você pode ser uma pessoa muito ansiosa e, portanto, uma boa candidata a tomar ansiolíticos, mas, se você tiver determinado perfil genético, alguns medicamentos não serão eficazes para seu organismo. Seu médico pode escolher, com base nos resultados dos testes genéticos, começar com outro medicamento.

Tanto a 23andMe quanto a Genomind ofereciam alguns dos testes que queríamos, mas não todos, e a 23andMe operava sem restrições na época, de modo que agarramos a oportunidade. Naquele ponto da nossa pesquisa, já sabíamos que os fatores genéticos não eram determinantes. Mesmo assim, nos pareceu importante fazer o teste.

Era fácil demais fazer o teste (bastava cuspir num tubo de ensaio), mas foi uma agonia esperar os resultados – um pouco como esperar o resultado do vestibular. Por sermos jornalistas, sempre partimos da premissa de que qualquer informação é uma boa informação. Seria interessante conhecer a matéria-prima da qual somos feitas. Afinal, este é o tema deste capítulo. Mas e se...? E se não gostássemos dos resultados? E se os resultados reforçassem todos os estereótipos negativos que nutríamos sobre nós mesmas? “Vamos parar de remoer esse assunto”, pensamos. Nós precisávamos esperar.

O que acontece quando a vida acontece

Se uma grande parcela da confiança pode ser explicada pela genética, nos perguntamos quais são as implicações disso para a nossa teoria de que a confiança também pode ser uma escolha. Acontece que uma coisa não exclui a outra. Descobrimos que, para uma grande parte do mundo científico, o velho dilema do inato *versus* adquirido já não se aplica mais.

Hoje em dia, as investigações e pesquisas de ponta se voltam a analisar o que acontece quando o inato e o adquirido interagem. O que realmente importa é o efeito do adquirido sobre o inato e é isso que faz de nós quem somos. Em muitos casos, o adquirido é tão forte que pode alterar a programação original do inato, ligando e desligando os genes, por assim dizer. Alguns cientistas estão descobrindo os “genes da sensibilidade”: variações genéticas que indicam que seus portadores são mais suscetíveis às influências do ambiente que as outras pessoas.^[14] Outros pesquisadores descobriram que o pensamento habitual tem o poder de criar mudanças físicas e novas vias neurais no nosso cérebro, o que pode reforçar e até substituir a genética, além de alterar a química do cérebro. Assim, as escolhas que fazemos na vida são tão importantes quanto a carga genética com a qual nascemos, se não mais.

Pense nos seguintes termos. Você tem a planta da sua casa nova, e a fundação já está lá. Algumas estruturas serão mais fáceis de construir sobre essa fundação do que outras. Se tiver sorte, você já tem as estruturas para fazer um segundo andar. Mas, mesmo se a sua fundação não for tão robusta e você precisar verter um pouco mais de cimento, ainda será possível acrescentar esse andar adicional mais para frente. Pode ser mais trabalhoso. E talvez você precise usar outros materiais. Muita coisa também vai depender de fatores externos. A casa está num local vulnerável a tempestades? Fica numa região de terremotos? Ou você foi abençoada com um clima ameno? Essas condições climáticas e geológicas vão forçar a fundação a se acomodar e reagir de maneiras diferentes do que se acomodaria e reagiria de

outra forma. No entanto, o tempo e o esforço que você investir na construção da sua casa também fazem diferença.

Tivemos a confirmação de que essa é a tendência mais recente da ciência quando vimos uma estrutura bastante concreta, de meio bilhão de dólares, sendo levantada em marcha acelerada na elegante região de Manhattan, o Upper West Side. Nossa jornada nos levou àquele prédio em construção que abrigará o Instituto de Comportamento Cerebral da Mente, da Universidade de Columbia. O objetivo do instituto é criar uma abordagem holística para o estudo do cérebro, de seu funcionamento e de seu impacto em muitos fatores, como o comportamento humano, a saúde e as emoções. Cientistas e psicólogos, mas também historiadores, artistas e filósofos – acadêmicos proeminentes de todas as áreas –, estão convergindo para esse posto avançado da Columbia.

A expectativa é que essa abordagem multidisciplinar traga respostas com mais rapidez e ajude a fazer a ponte entre ciência e comportamento. Depois de incontáveis horas de desconforto escrevendo em casa, em condições menos que ideais, e em diversas Starbucks, conduzindo exaustivas entrevistas em trens e lendo pesquisas em táxis, contemplamos com os olhos cheios de inveja as plantas do instituto, um projeto criado pelo premiado arquiteto Renzo Piano, especializado em edifícios que inspiram leveza e criatividade. Aquele prédio dará a impressão de flutuar acima do chão e terá um espaço vertical aberto no centro de cada andar projetado para estimular a interação e o *brainstorming*. Laboratórios estarão de prontidão para serem utilizados assim que as ideias forem concebidas.

Tom Jessell, codiretor do instituto e professor de bioquímica e biofísica molecular, costumava passar seus dias estudando os mistérios do universo microscópico. Agora ele pensa numa escala irreprimivelmente grande. Ele é capaz de ver implicações da confiança que nós sequer imaginamos.

Para Jessell, desvendar a confiança partindo da perspectiva celular e chegando até suas implicações globais é o único caminho científico aceitável de estudo. Ele sugeriu que

pensássemos em regiões do mundo onde as pessoas não têm um senso de controle individual. Ele saltou da cadeira, sem conseguir conter o entusiasmo. “Esse tipo de situação pode ser, em parte, uma consequência da falta de confiança. Nessas regiões do mundo, tudo que as pessoas fazem é ruim, e nenhuma ação faz qualquer diferença. É o que chamamos de ‘desamparo aprendido’. Alguns cientistas sociais da África têm estudado isso.” É claro que pobreza, condições climáticas ruins e governos corruptos ou incompetentes têm uma enorme influência na situação, segundo ele. “Mas se, pelo estudo multidisciplinar, conseguirmos descobrir o que podemos fazer para mudar o nível de confiança de uma pessoa, como ela pode passar de um estado de apatia a um estado de otimismo, as implicações globais serão fantásticas.”

Os cientistas da Columbia e outras importantes universidades fazem um trabalho de vanguarda para unir o macro e o micro por meio de um campo revolucionário chamado *epigenética*, que investiga como as experiências que temos na vida podem ser gravadas no nosso DNA e mudar o *epigene*, levando nossos genes a se comportar de maneiras diferentes.

Certas características são relativamente fixas e difíceis de influenciar, qualidades como a altura ou a cor dos olhos, por exemplo. No entanto, traços de personalidade, como a confiança, são muito mais complexos e maleáveis. Os gêmeos idênticos são os melhores exemplos do poder da epigenética. É bem verdade que o DNA deles é igual, mas mesmo assim eles apresentam diferenças na saúde e na personalidade. Por que isso acontece? Isso se deve à *expressão* desses genes, o modo como alguns são ligados enquanto outros são desligados. A decisão do organismo de ligar ou desligar os genes sofre uma enorme influência do ambiente externo.

Vendo a coisa de uma perspectiva ainda mais profunda, essas alterações externas podem ser imediatamente transmitidas aos nossos filhos. Talvez a mudança genética aconteça ao longo da vida, e não ao longo de várias gerações, como propôs Darwin.

“A noção de que nossas experiências possam se tornar hereditárias é um tema muito em voga na epigenética hoje em dia”, explicou Frances Champagne, psicóloga da Universidade de Columbia especializada nesse campo de estudo. Ela tem explorado com seus pesquisadores as maneiras como os acontecimentos anteriores ao nascimento podem induzir efeitos no futuro. Suas pesquisas sugerem que eventos estressantes, por exemplo, podem atuar de várias maneiras para produzir um efeito epigenético não só em mulheres grávidas, como também nos fetos em desenvolvimento. Ela também está investigando a influência do estresse em homens e seus futuros descendentes. [15] Outros estudos revelaram que mulheres que testemunharam os ataques de 11 de Setembro durante a gravidez transmitiram níveis consideráveis de hormônios do estresse a seus bebês pelo DNA. [16] Outro estudo descobriu que ratas grávidas que receberam menos vitaminas tiveram bebês mais propensos à obesidade. [17] Ainda é muito cedo, disse Champagne, para prever se uma mulher que desenvolver a confiança, por exemplo, pode ao mesmo tempo criar um elemento hereditário para os filhos, mas ela não descarta essa hipótese.

Força pela sensibilidade

Steve Suomi está em uma posição privilegiada para estudar as novas tendências do enigma inato *versus* adquirido. Suomi conta com o poder de sobreviver a várias gerações de macacos de uma maneira na qual nenhum psicólogo dedicado a estudar seres humanos seria capaz de fazer. Ele pegou os macacos ansiosos ou confiantes, com base na carga genética deles, e manipulou meticulosamente o ambiente para ver o que aconteceria. Os resultados foram surpreendentes. “Algumas características são herdadas”, ele disse com um ligeiro sorriso, “mas isso não significa que não possam ser alteradas.”

Suomi descobriu que, assim como acontece com os seres humanos, as mães rhesus têm uma enorme influência na formação das atitudes e comportamentos de sua prole. Os

primeiros seis meses de cuidados maternos e formação de vínculos são cruciais. Cruciais até que ponto? “Nossos estudos se concentraram em macacos cujo perfil genético sugeria que eles seriam naturalmente ansiosos e temerosos, e entregamos esses filhotes para serem criados por mães que naturalmente incentivavam e encorajavam os filhos”, ele nos contou. “E esses filhotes se deram muito bem quando cresceram. Eles se tornaram macacos altamente sociais. Eles se acostumaram a recorrer aos outros em busca de ajuda e acabaram no topo do círculo de dominância.”

Em outras palavras, os macacos que nasceram com os genes mais resilientes basicamente se deram bem com qualquer tipo de mãe. Os macacos que nasceram com o gene da ansiedade social e que foram criados por mães ansiosas ou negligentes, se tornaram adultos ansiosos. Uma mãe mediana cria um adulto um pouco ansioso, mas uma excelente mãe é capaz de transformar um bebê geneticamente programado para ser ansioso em um adulto saudável. Com os cuidados da mãe, os filhos são capazes de superar sua programação genética.

Em seguida, Suomi fez uma descoberta radical e absolutamente inesperada com implicações muito maiores. Quando os chamados macacos “geneticamente deficientes” são criados por essas mães excelentes, eles não só se dão bem como ainda se destacam em comparação aos outros. Eles se dão *muito* bem. Ficam mais fortes, mais saudáveis e mais confiantes que os outros. Eles se tornam macacos excepcionais se tiverem mães excepcionais.

Suomi desvendou o que outros pesquisadores estão começando a entender. Alguns genes fazem com que macacos e seres humanos sejam não mais *vulneráveis* ao ambiente, mas sim mais *sensíveis* ao ambiente. A diferença é enorme. Suomi passou a ver os macacos portadores do gene ansioso como esponjas, absorvendo o pior, mas também o melhor, de suas experiências.

Nos círculos científicos, a hipótese dos genes da sensibilidade está ganhando terreno rapidamente e foi apelidada de “teoria da orquídea”. A maioria das crianças, segundo o psicólogo do

desenvolvimento Bruce Ellis e o pediatra do desenvolvimento W. Thomas Boyce, é geneticamente como um dente-de-leão: elas são resistentes e capazes de crescer em muitos ambientes.^[18] Os pesquisadores sugerem que, apesar do que acreditamos por anos, as crianças que não são como dentes-de-leão na verdade podem não ser as crianças fracas. Com base em evidências cada vez mais convincentes, os pesquisadores postulam que essas crianças devem ser vistas como orquídeas: mais difíceis de cuidar, mas, se cultivadas no ambiente certo, podem se destacar muito mais que os dentes-de-leão.

Outros estudos confirmam que, para os portadores dos genes da sensibilidade, o ambiente deixa uma impressão muito mais profunda.^[19] Milhares de bebês alemães, cujos gritos, lamúrias e comportamento disperso eram tão graves que eles eram considerados “em risco”, recentemente foram monitorados por quase dois anos. Os pesquisadores filmaram as intervenções dos pais e os orientaram ensinando maneiras melhores de interagir com os filhos e ler para eles. Ao final do estudo, os investigadores observaram melhorias comportamentais consideráveis em todas as crianças. A surpresa mais animadora foi que as maiores melhorias foram apresentadas por crianças com uma versão do gene da dopamina que tem sido associada ao TDAH, mas que na verdade pode ser outro gene da sensibilidade. Para essas crianças, as intervenções positivas dos pais produziram o dobro de melhorias em comparação às crianças portadoras do gene normal que receberam o mesmo tipo de intervenção.

Cientistas da Universidade de Essex testaram essa teoria em adultos usando um jogo de computador com uma variedade de imagens e descobriram que as pessoas que têm as variantes curtas do gene da serotonina são mais facilmente influenciadas por informações negativas e positivas. Elas são mais sensíveis e, como alguns cientistas acreditam, mais capazes de se adaptar.^[20]

Pense nisso considerando o mundo real. As pessoas que nascem com esse gene podem estar entre as menos confiantes ou

entre as mais confiantes, dependendo dos desafios que enfrentaram e do apoio que tiveram enquanto cresciam.

“E, naturalmente”, observou Suomi, dando de ombros, “não temos controle sobre o ambiente no qual crescemos.” Ele acredita que os portadores dos genes da sensibilidade podem ser especialmente influenciados também em outros períodos cruciais, além da infância. Ele está investigando a relação entre o gene da serotonina e a puberdade, o parto e a menopausa.

A hipótese do gene da orquídea, aliás, aumentou ainda mais nosso nervosismo, e mal podíamos esperar os resultados dos nossos testes genéticos. Seríamos dentes-de-leão ou orquídeas? Katty achava que ela era feita de um material resistente, capaz de se adaptar e lidar com muitos ambientes. “Mas você é tão flexível”, disse Claire, agora absolutamente confusa com o que seus resultados poderiam revelar. Será que sua mãe superdiligente deixou uma marca em seu mapa genético? Ou será que ela nasceu com o DNA da resiliência? Ela ficou obcecada com os filhos. “Quem precisa de mais atenção? Será que eu deveria fazer o teste genético deles? E, se eu tiver um gene da orquídea, será que o filho que exigir mais atenção sugará toda a minha energia mental, deixando menos para o outro?”

A promessa da plasticidade

As novas e surpreendentes descobertas científicas, que trazem consigo profundas promessas de desvendar a confiança, provam que todas nós somos capazes de reprogramar o cérebro, mesmo na idade adulta. Orquídeas ou dentes-de-leão, com mães boas ou ruins... Quando mudamos o modo de pensar e desenvolvemos novos hábitos mentais, esse empenho leva a alterações físicas no nosso cérebro.

A questão da resiliência, de por que algumas pessoas são melhores em suportar contratempos que outras, por que elas permanecem confiantes diante de desastres, tem interessado Rebecca Elliott há muito tempo. Uma das mais proeminentes pesquisadoras especializadas em imagiologia cerebral cognitiva

da Universidade de Manchester, ela procura indícios de resiliência nas imagens do cérebro. A resiliência pode ser em parte genética, talvez um resultado daquele gene da serotonina. No entanto, Elliott acredita que suas pesquisas logo confirmarão que a resiliência, uma qualidade relacionada à confiança, também pode ser criada. Para explicar isso, ela nos remeteu às pesquisas sobre a plasticidade cerebral, um campo de estudo em ascensão. Um treinamento cerebral relativamente simples, ela nos explicou, ou métodos de pensamento, pode abrir novas vias no nosso cérebro adulto, vias que incentivam a resiliência, ou o pensamento confiante, e que são fisicamente configuradas no cérebro.^[21]

Não sabemos exatamente quando aconteceu... Pode ter sido no momento em que começamos a perceber que a montanha de novos dados sobre a plasticidade cerebral é tão grande que jamais conseguiríamos analisar tudo, ou talvez quando terminamos outra fascinante sessão de decodificação com Laura-Ann Petitto, uma inovadora neurocientista cognitiva da Universidade de Gallaudet... De qualquer maneira, o momento em que entendemos a promessa da plasticidade cerebral foi um verdadeiro divisor de águas para nós. É justo dizer que esse entendimento revolucionou nossa perspectiva deste livro. Houve momentos, ao examinarmos as causas da falta de confiança, em que nos sentimos oprimidas com a ideia de que levaria mais algumas gerações para superar o problema. Na verdade, justamente por essa razão, não planejávamos escrever um livro de conselhos práticos. Simplesmente não achávamos que encontraríamos muita coisa realmente relevante, além da prescrição superficial de sentar-se com a postura ereta. Também ficamos desanimadas ao saber que boa parte da nossa autoconfiança é genética e estávamos começando a nos perguntar até que ponto tínhamos algum controle disso. Não fazíamos ideia de que algo tão simples quanto exercícios mentais dirigidos pudessem levar a mudanças comportamentais duradouras.

A plasticidade está na base da ideia de que a confiança é uma escolha que todas nós podemos fazer. Se for possível alterar para sempre a constituição do nosso cérebro, com o treinamento certo até pessoas nascidas com menos confiança genética podem desenvolver uma confiança sólida e permanente. Norman Vincent Peale estava muito à frente de seu tempo. O pensamento positivo envolve poder e ciência.

(Quanto mais líamos sobre a plasticidade, menor era nossa ansiedade para ver logo o resultado dos nossos testes genéticos. Pelo menos, pensamos, poderíamos superar quaisquer resultados desagradáveis que recebêssemos.)

Como a maioria dos pais, nós já conhecíamos o conceito da plasticidade cerebral no cérebro das crianças, a ideia de que precisamos ensinar tudo de bom antes de nossos filhos completarem 10 anos e o cérebro deles supostamente ficar rígido e quebradiço. Na verdade, a janela fica aberta por muito mais tempo do que isso. Nosso cérebro mantém a plasticidade ao longo de toda a vida adulta.

Elliott nos contou que a terapia cognitivo-comportamental, uma técnica desenvolvida para ajudar as pessoas a criar novos padrões de pensamento, é a abordagem mais eficaz para promover mudanças comportamentais específicas, mas alguns dos exemplos mais drásticos de mudança na estrutura e função do cérebro envolvem a meditação. Vários estudos que analisaram imagens de ressonância magnética (MRIs) antes e depois de um período de meditação constataram menos atividade na amígdala, o centro de medo, após uma média de oito semanas de meditação.^[22] Um experimento recente, conduzido com executivos extremamente estressados, constatou não só uma menor atividade no centro do medo após a meditação, como também uma diminuição permanente da amígdala.^[23] Por outro lado, essas mesmas ressonâncias pós-meditação mostram mais atividade no córtex pré-frontal, o centro da razão serena.

Nós duas já tínhamos tentado meditar e sabíamos que isso nos acalmava. Agora, saber que a meditação tinha o poder de

alterar fisicamente nosso cérebro nos levou a fazer da prática um hábito regular.

Além da meditação, os médicos estão tendo um sucesso surpreendente no tratamento de vítimas de transtorno por estresse pós-traumático usando a terapia cognitiva. Esse transtorno em geral transfere a ação do cérebro para a amígdala. E a terapia cognitivo-comportamental a leva de volta ao córtex frontal.^[24] Pesquisadores da Universidade de Northwestern documentaram mudanças notáveis na composição física do cérebro depois de uma breve sessão de terapia comportamental destinada a pacientes que lutam contra o medo de aranhas. Eles estudaram 12 adultos que sofriam de aracnofobia.^[25] Antes da terapia, os exames de imagiologia cerebral mostraram que as regiões relacionadas ao medo, principalmente a amígdala, tinham reações muito intensas a fotos de aranhas. Depois, os participantes do estudo passaram por uma única sessão de duas horas de terapia comportamental. A terapia, nesse caso, envolveu aproximar-se de uma tarântula viva e tocá-la. (Isso é que é enfrentar o medo. É como pedir a alguém que morre de medo de falar em público para ensaiar em um palco diante de uma plateia.) Quando eles repetiram os exames de imagiologia cerebral ao final do tratamento, a ação da amígdala tinha voltado ao normal. Contudo, o córtex pré-frontal, a parte do cérebro responsável pela reavaliação e por ver as coisas de um jeito mais racional, estava *mais* ativo. E, ainda mais impressionante, quando os pesquisadores fizeram novos exames de imagiologia no cérebro dos participantes seis meses depois, a amígdala ainda estava calma. *Depois de apenas uma sessão de duas horas.* Seis meses depois, os participantes continuavam capazes de tocar calmamente a tarântula.

O que mais aconteceu naquelas sessões de terapia? Os participantes aprenderam que grande parte de seu medo de aranhas era infundada. Alguns achavam que as aranhas poderiam pular neles. Outros achavam que as tarântulas estavam planejando alguma coisa maligna. (Fica claro como essa estratégia pode ajudar a reduzir nossos temores relacionados a

colegas de trabalho ou a um chefe difícil.) Eles aprenderam que a tarântula estava mesmo era interessada em se esconder das pessoas. Basicamente, eles aprenderam a ver as coisas de uma nova perspectiva.

A terapia cognitiva é um foco consciente em criar mudanças no nosso cérebro. Outro elemento que afeta a plasticidade do cérebro, naturalmente, é tudo aquilo que armazenamos e utilizamos inconscientemente. A memória, esse repositório de experiências de vida, afeta enormemente a confiança. Pense um pouco. O passado é sempre um prólogo no nosso cérebro. A memória é um dos elementos que fazem com que o nosso mecanismo de confiança seja muito mais complexo que o dos ratos. O modo como interagimos com o nosso ambiente se fundamenta num preconceito sobre o mundo, um preconceito que se baseia em memórias de experiências passadas. Vemos e revemos o filme na nossa cabeça.

E, o mais importante, podemos rever esse filme sem ao menos estarmos cientes disso. Daphna Shohamy, neuropsicóloga da Columbia, usou um aparelho de ressonância magnética funcional (fMRI) para analisar o cérebro de estudantes enquanto eles jogavam uma série de jogos de computador.^[26] Em um jogo simples, os participantes precisavam escolher entre duas imagens, depois de terem sido informados de que determinadas imagens vinham acompanhadas de recompensas. Mais tarde, ao jogar um jogo diferente, os participantes foram convidados a escolher aleatoriamente entre duas imagens que não viriam acompanhadas de recompensas. Eles não sabiam que isso estava acontecendo nem perceberam o padrão envolvido, mas a imagem que eles tendiam a escolher era a *próxima* imagem mostrada depois da imagem que lhes rendera a recompensa na rodada anterior. A associação parecia ter sido transferida, armazenada e acessada automaticamente no cérebro deles. As ressonâncias magnéticas confirmaram isso, mostrando o hipocampo, o centro da memória, se iluminando nessa segunda rodada, sugerindo que uma memória tinha sido acessada durante aquela escolha.

No entanto, quando os pesquisadores mais tarde perguntaram aos estudantes por que eles haviam feito aquelas escolhas, eles não tinham qualquer memória *consciente* de ter escolhido com base naquela razão. Essa foi a primeira vez que alguém demonstrou que o hipocampo, uma região corpulenta no meio do nosso cérebro, faz mais do que apenas consolidar memórias. Ele afeta o funcionamento do nosso córtex quando fazemos escolhas, aos empurrões e cotoveladas, mas sem deixar marcas.

Percebemos intuitivamente como isso poderia afetar nossa capacidade de agir com confiança. Nossas memórias, conscientes ou não, orientam o que decidimos fazer em seguida. A memória de um comentário negativo de um colega numa reunião quatro anos atrás talvez ainda contribua para nossa tendência a não opinar em reuniões. Por outro lado, algumas boas experiências falando em público na faculdade, mesmo quando já não nos lembramos delas, podem nos dar a confiança necessária para falar na reunião anual da empresa.

Nós duas nos pusemos a refletir sobre esses acontecimentos ocultos, porém influentes, da nossa vida. Katty se lembrou de uma época quando ela, uma jovem repórter, pisou feio na bola em um noticiário ao vivo no Japão. Ela não pôde deixar de se perguntar se, mesmo depois de tantos anos, essa memória não vem à tona sempre que ela fica um pouco nervosa na TV ao vivo. Claire se lembrou de ter sido rejeitada para atuar numa peça de teatro no ensino médio e pensou se isso não tinha afetado sua conclusão de que ela não gosta muito de atuar.

Obviamente, ninguém pode fugir da rejeição ou evitar a dor de pisar na bola. Não temos como controlar por completo as experiências que acabarão formando lembranças dolorosas e inconscientes. No entanto, o simples fato de saber que nossa memória inconsciente pode até certo ponto afetar uma ação no futuro significa que precisamos criar sistematicamente uma profusão de alternativas positivas, porque elas farão uma grande diferença.

Segundo Laura-Ann Petitto, a plasticidade cerebral é o maior avanço da década no campo da neurociência. “Suponha”, ela nos

disse, “que parte da sua falta de confiança tenha origens num lugar mais freudiano e menos genético. Pode muito bem ter vindo de padrões criados na infância, com base na maneira como seus pais trataram vocês ou na percepção que as pessoas tinham de vocês. As suas vias neurais constroem memórias em resposta a isso. Pensem em termos de uma rodovia pavimentada capaz de criar reações automáticas no futuro. Mas, se conseguirem construir uma camada de novas redes de memória por cima disso, vocês podem redirecionar a rodovia. Vocês podem construir viadutos por cima da rodovia. Talvez vocês não consigam se livrar da rodovia, já que foi construída tão cedo na vida, mas podem contorná-la e literalmente formar novas estradas.” É uma maneira extraordinariamente eficaz de acabar com um importante inimigo da confiança: o pensamento habitual negativo. O mais surpreendente, de acordo com Petitto, é que agora é possível para os neurocientistas *ver* essas mudanças, observar o cérebro se reconfigurando e testemunhar as novas vias neurais se formando.

Shelley Taylor, psicóloga da Universidade da Califórnia, em Los Angeles, já identificou amplos benefícios prescritivos resultantes de uma melhor compreensão da nossa configuração biológica. “O potencial de interação do ambiente com os genes sem dúvida é maior do que tínhamos previsto. Você pode ter a versão do gene da ocitocina que prevê a timidez, mas, se tiver um bom apoio de pais, amigos e professores, pode nem se considerar uma pessoa tímida. No entanto, se seus pais também forem tímidos e reservados e você não for incentivado por professores e amigos a se engajar no mundo, provavelmente seguirá o caminho estabelecido pelos seus genes.”

Petitto concorda que o ambiente modifica predisposições, mas não completamente. Desde o nascimento, por exemplo, alguns bebês são rotulados como crianças de “alta excitação” e outros, de “alta atenção”. As crianças de alta atenção normalmente são capazes de se estimular e tendem a não ficar

entediadas. Elas costumam ser mais confiantes, porque não precisam de um alto grau de validação externa para saber que são competentes.

Já os bebês de alta excitação em geral são crianças inconsoláveis e demandam muita atenção. Eles podem se tornar adolescentes que vivem metidos em confusão. “Na infância, são essas as crianças que vivem atrás do perigo, que adoram situações perigosas, de alto risco. Podem ser criadas por freiras e mesmo assim crescem correndo atrás do perigo”, diz Petitto com uma risada.

Mais uma vez, nos pegamos pensando nas nossas filhas, que às vezes se comportam como moleques (um clichê, nós sabemos), agindo com pouca cautela e sem medo das consequências. Esfregando massinha de modelar na parede da sala, por exemplo, para ver se fica marcado (sim); descendo as escadas de trenó para descobrir a sensação de chegar embaixo (dolorosa); ou ignorando nossas advertências sobre as consequências de começar uma guerra de pistola d’água dentro de casa (nada de TV por uma semana para todos os envolvidos).

Diante desses extraordinários avanços científicos, e inspiradas por George Orwell, nos pusemos a imaginar um futuro no qual seremos capazes de desvendar nosso material genético e aprender como estruturar nosso ambiente para atingir todo o nosso potencial. Ficamos nos perguntando se deveríamos ou não investigar o mix genético dos nossos filhos. Será que isso mudaria o modo como cuidamos deles? Seria ir um pouco longe demais. Sabíamos que não estávamos preparadas para esse tipo de informação. Já estávamos nervosas demais esperando os resultados dos nossos próprios testes genéticos.

Foi empolgante ver como as pesquisas neurocientíficas têm avançado e a rapidez desse progresso. Soubemos que, apesar de receber um “esquema de confiança” já preconfigurado no nascimento, temos o poder de alterá-lo consideravelmente. Temos uma alternativa. Percebemos, contudo, que ainda faltava uma coisa a desvendar: uma prova genética praticamente irrefutável. Até então não havíamos encontrado qualquer

evidência nas nossas investigações de que os homens têm um acesso exclusivo a algum tipo de gene do domínio da confiança. Nada que explicasse com clareza a diferença entre os sexos no que se refere à confiança. Os aspectos adquiridos e ambientais exigiam um exame minucioso.

NOTAS

1. SUOMI, Stephen J. *et al.* “Cognitive impact of genetic variation of the serotonin transporter in primates is associated with differences in brain morphology rather than serotonin neurotransmission”, *Molecular Psychiatry*, v. 15, n. 5, 2009, p. 512-22.
2. LESCH, Klaus-Peter *et al.* “Association of anxiety-related traits with a polymorphism in the serotonin transporter gene regulatory region”, *Science*, v. 274, n. 5292, 1996, p. 1527-31.
3. GRAFF-GUERRERO, A. *et al.* “Frontal and limbic metabolic differences in subjects selected according to genetic variation of the SLC6A4 gene polymorphism”, *Neuroimage*, v. 25, n. 4, 2005, p. 1197-1204.
4. TROUTON, Alexandra; SPINATH, Frank M.; PLOMIN, Robert. “Twins early development study (TEDS): a multivariate, longitudinal genetic investigation of language, cognition and behavior problems in childhood”, *Twin Research*, v. 5, n. 5, 2002, p. 444-48.
5. PLOMIN, Robert *et al.* “DNA markers associated with high versus low IQ: The IQ quantitative trait loci (QTL) project”, *Behavior Genetics*, v. 24, n. 2, 1994, p. 107-18.
6. Será que você pode mesmo agradecer os seus genes pela sua capacidade de dançar tango? Pesquisadores israelenses descobriram que dançarinos profissionais em geral têm duas variantes genéticas em comum: uma regula a serotonina e a outra afeta o hormônio vasopressina, que, por sua vez, afeta a formação de vínculos e a comunicação social. A ideia (embora não seja amplamente aceita) é que essas variantes genéticas incentivam o impulso em direção à criatividade, comunicação, formação de vínculos e até mesmo à espiritualidade, que faz com que essas pessoas sejam atraídas pela dança. Curiosamente, os dançarinos não compartilham uma variação genética que muitos atletas profissionais têm. (Trata-se de uma variante do gene AGT, que parece ser comum entre os atletas envolvidos em esportes motorizados e pode, segundo os pesquisadores, afetar a força muscular.) Até agora ninguém falou nada do gene do boliche. BACHNER-MELMAN, R. *et al.* “AVPR1a and SLC6A4 gene polymorphisms are associated with creative dance performance”,

- PLoS Genetics*, v. 1, n. 3, doi:10.1371/journal.pgen.0010042, set. 2005; KANDLER, Christian. “The genetic links between the big five personality traits and general interest domains”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 37, n. 12, 2011, p. 1633-43.
7. PLOMIN, Robert; SPINATH, Frank M. “Intelligence: genetics, genes, and genomics”, *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 1, 2004, p. 112-29.
 - DEVLIN, B.; DANIELS, Michael; ROEDER, Kathryn, “The heritability of IQ”, *Nature*, v. 388, 1997, p. 468-71.
 8. BOHANNON, John. “Why are some people so smart? The answer could spawn a generation of superbabies”, *Wired*, 16 jul. 2013.
 9. MAGON, Navneet; KALRA, Sanjay, “The orgasmic history of oxytocin: love, lust, and labor”, *Indian Journal of Endocrinology and Metabolism*, v. 15, 2011, p. S156.
 10. Pesquisadores da Alemanha reuniram 57 homens. Alguns estavam em relacionamentos sérios; outros, não. Todos receberam algumas doses de oxitocina por spray nasal antes de serem “expostos” a uma pesquisadora extremamente atraente. Enquanto a mulher se aproximava e se afastava dos homens, os pesquisadores pediram para eles dizerem quando ela estava na “distância ideal”. Os que receberam a oxitocina, e que estavam em relacionamentos monogâmicos, queriam manter a tentação o mais longe possível – em média, eles a mantiveram entre 10 e 15 centímetros mais longe que os homens solteiros. Agora, o estudo não informou a proximidade na qual os caras solteiros quiseram que ela ficasse, nem o que ela vestia, detalhes certamente cruciais. De qualquer maneira, confira a edição de novembro de 2012 do *Journal of Neuroscience*, que inclui alguns detalhes um tanto quanto indecentes.
 11. TAYLOR, Shelley E. *et al.* “Gene-culture interaction oxytocin receptor polymorphism (OXTR) and emotion regulation”, *Social Psychological and Personality Science*, v. 2, n. 6, 2011, p. 665-72.
 12. THOMSON, Cynthia J. *Seeking sensations through sport: An interdisciplinary investigation of personality and genetics associated with high-risk sport*. Tese (Doutorado) – University of British Columbia, Vancouver, 2013.
 13. MALHOTRA, Anil K. *et al.* “A functional polymorphism in the COMT gene and performance on a test of prefrontal cognition”, *American Journal of Psychiatry*, v. 159, n. 4, 2002, p. 652-54.
 14. CAREY, Nessa. *The epigenetics revolution: how modern biology is rewriting our understanding of genetics, disease, and inheritance*. Nova York: Columbia University Press, 2012; FRANCIS, Richard C., *Epigenetics: How environment shapes our genes*. Nova York: Norton, 2012; TOUGH, Paul. “The poverty clinic: can a stressful childhood make you a sick adult?”, *New Yorker*, 21 mar. 2011; DRURY, Stacy.

- “Telomere length and early severe social deprivation: linking early adversity and cellular aging”, *Molecular Psychiatry*, v. 17, 2012, p. 719-27; ROCKOFF, Jonathan D. “Nature vs. nurture: new science stirs debate: how behavior is shaped; who’s an orchid, who’s a dandelion”, *Wall Street Journal*, 16 set. 2013.
15. CHAMPAGNE, Frances; MEANEY, Michael J. “Like mother, like daughter: evidence for non-genomic transmission of parental behavior and stress responsivity”, *Progress in Brain Research*, v. 133, 2001, p. 287-302.
 16. YEHUDA, Rachel *et al.* “Transgenerational effects of post-traumatic stress disorder in babies of mothers exposed to the World Trade Center attacks during pregnancy”, *Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism*, v. 90, n. 7, 2005, p. 4115-18.
 17. WATERLAND, Robert A.; JIRTLE, Randy L. “Transposable elements: targets for early nutritional effects on epigenetic gene regulation”, *Molecular and Cellular Biology*, v. 23, 2003, p. 5293-300.
 18. ELLIS, Bruce J.; BOYCE, W. Thomas. “Biological sensitivity to context”, *Current Directions in Psychological Science*, v. 17, n. 3, 2008, p. 183-87.
 19. CASPI, Avshalom *et al.* “Genetic sensitivity to the environment: the case of the serotonin transporter gene and its implications for studying complex diseases and traits”, *American Journal of Psychiatry*, v. 167, n. 5, 2010, p. 509.
 20. FOX, E. *et al.* “The serotonin transporter gene alters sensitivity to attention bias modification: evidence for a plasticity gene”, *Biological Psychiatry*, v. 70, 2011, p. 1049-54.
 21. DAVIDSON, Richard J.; McEWEN, Bruce S. “Social influences on neuroplasticity: stress and interventions to promote well-being”, *Nature Neuroscience*, v. 15, 2012, p. 689-95; ERIKSSON, Peter S. *et al.* “Neurogenesis in the adult human hippocampus”, *Nature Medicine*, v. 4, 1998, p. 1313-17; GOULD, Elizabeth *et al.* “Neurogenesis in the dentate gyrus of the adult tree shrew is regulated by psychosocial stress and NMDA receptor activation”, *Journal of Neuroscience*, v. 17, 1997, p. 2492-98; KEMPERMANN, Gerd; GAGE, Fred H. “New nerve cells for the adult human brain”, *Scientific American*, n. 280, 1999, p. 48-53; PARENT, Jack M. *et al.* “Dentate granule cell neurogenesis is increased by seizures and contributes to aberrant network reorganization in the adult rat hippocampus”, *Journal of Neuroscience*, v. 17, 1997, p. 3727-38.
 22. TANG, Yi-Yuan *et al.* “Mechanisms of white matter changes induced by meditation”, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, doi:10.1073/pnas.1207817109, 2012; HÖLZEL, B. K. *et al.* “Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density”, *Psychiatry Research: Neuroimaging*, v. 191, 2011, p. 36-43.

23. HÖLZEL, B. K. *et al.* “Stress reduction correlates with structural changes in the amygdala”, *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, v. 5, 2010, p. 11-17.
24. BRYANT, R. A. *et al.* “Amygdala and ventral anterior cingulate activation predicts treatment response to cognitive behaviour therapy for post-traumatic stress disorder”, *Psychological Medicine*, v. 38, n. 4, 2008, p. 555-62.
25. PAUL, Marla. “Touching tarantulas: people with spider phobia handle tarantulas and have lasting changes in fear response”. Disponível em: <<http://www.northwestern.edu/newscenter/stories/2012/05/spider-phobia.html>> .
26. WIMMER, G. Elliott; SHOHAMY, Daphna. “Preference by association: how memory mechanisms in the hippocampus bias decisions”, *Science*, v. 338, n. 6104, 2012, p. 270-73.

POR QUE AS MULHERES SÃO MENOS CONFIANTES

Em Annapolis, no estado de Maryland, os jovens da Academia Naval americana têm um nome para se referir às estudantes do sexo feminino. Eles a chamam de *dumb ugly bitches* [cadelas burras e feias] e têm até um acrônimo para isso: DUBs. É isso mesmo. Revoltante. Só conseguimos acreditar nisso depois de confirmarmos a informação com várias recém-formadas. Os homens insistem, despreocupadamente, que é um termo carinhoso, e isso ficou tão difundido que até algumas mulheres o usam. Imagine viver num ambiente em que as pessoas se referem a você com um termo como esse... E imagine como seria difícil chegar ao topo num lugar assim.

Pode ser complicado para uma mulher avançar na Academia Naval, e Michaela Bilotta optou por relevar muitas coisas enquanto esteve lá. No entanto, ela nunca conseguiu engolir o DUBs. Ela odiava o termo e fazia questão de deixar claro que não queria que as pessoas o usassem perto dela. No entanto, ela também sabia que teria de sobreviver quatro anos em Annapolis, de modo que, quando dizia às pessoas que desaprovava o termo, ela tentava ser educada.

O que notamos naquela gíria grosseira, usada em uma das instituições mais respeitadas dos Estados Unidos, foi mais que um insulto feio. O termo ecoa os séculos de desequilíbrio que resultaram em parte da diferença entre os sexos no que se refere

à confiança e que se mantém até hoje. A genética ajuda a explicar por que algumas pessoas são naturalmente mais confiantes que outras, mas não explica a diferença entre os sexos. Queríamos saber o que as mulheres estão fazendo consigo mesmas – ou o que os outros estão fazendo com elas – e assim lançar alguma luz nessa diferença de confiança entre homens e mulheres.

A atmosfera da Academia Naval dos Estados Unidos definitivamente se enquadra na categoria “do que os outros estão fazendo com ela”. Trata-se de um exemplo extremo, é claro, mas, se um dia você precisar de provas de que as mulheres, como Ginger Rogers, ainda dançam de costas e com saltos altos, lembre-se do termo DUBs. Quando as mulheres precisam engolir ofensas como essa, não é de admirar que tantas de nós tenhamos problemas de confiança.

Já se passou meio século desde que a primeira mulher abriu a chutes as portas da sala da diretoria, mas o mundo do trabalho ainda é muito diferente para as mulheres e para os homens. Todo mundo já conhece as estatísticas, que não são nada bonitas. As mulheres ganham em média 77 centavos para cada dólar ganho por um homem. Apenas 4% dos CEOs das 500 principais empresas da lista da revista *Fortune* são mulheres. Somente 20 dos 100 senadores dos Estados Unidos são mulheres, e até essa parca porcentagem é celebrada por constituir um recorde histórico.

E sabemos que essa discrepância não resulta de qualquer falta de competência. Nos últimos 50 anos, as mulheres americanas inverteram a proporção na educação, virando a mesa a seu favor, e hoje tiram mais diplomas de graduação, mestrado e até doutorado do que os homens. Alguns estudos globais, desde o conduzido pela Universidade Pepperdine até o realizado pelo FMI, demonstram que as empresas que empregam uma boa porcentagem de mulheres apresentam um desempenho melhor que as concorrentes em todas as medidas de lucratividade.^[1]

Quando as mulheres recebem uma chance justa de sucesso, elas se mostram à altura do desafio. Vejamos o exemplo

intrigante dos músicos clássicos. Nos anos 1970, as mulheres constituíam apenas 5% dos músicos nas principais orquestras sinfônicas americanas. Em meados da década de 1990, chegamos a 25%. O maior número de mulheres contratadas resultou da adoção, pelas orquestras, de uma mudança muito simples no processo de seleção dos candidatos. Nos testes, eles passaram a ocultar a identidade dos candidatos por trás de um biombo. Os juízes ouviam a música sem ver se o músico era homem ou mulher. Quando os juízes avaliavam os candidatos com base exclusivamente no doce som da execução, mais mulheres começaram a ser contratadas.^[2]

Da Academia Naval à Filarmônica de Nova York, as razões pelas quais as mulheres não têm confiança suficiente podem ser encontradas ao nosso redor. Às vezes, as desigualdades são ultrajantes e óbvias. Mas, em geral, somos colocadas em desvantagem de uma maneira quase inocente, com as melhores intenções.

“Se a vida fosse uma eterna escola primária, as mulheres dominariam o mundo”

Vamos fazer uma viagem no tempo e voltar à escola primária. Lá encontramos as sementes insidiosas da desigualdade entre os sexos, porque foi lá que começamos a ser recompensadas por sermos boazinhas em vez de ativas, impetuosas ou até agressivas.

É na escola que se espera que as meninas mantenham a cabeça baixa, estudem quietinhas e obedeçam às ordens. Não saíamos em disparada pelos corredores como animais selvagens e não brigávamos no recreio, e até hoje a tranquilidade das meninas proporciona algum alívio para professores estressados, sobrecarregados e mal remunerados. Desde os nossos primeiros anos de vida, aprendemos que é melhor cooperar.

Peggy McIntosh, diretora-associada do Centro Wellesley para Mulheres, acredita que incentivar as meninas a serem complacentes pode resultar em danos duradouros e concretos, mas ela também acha que é difícil evitar isso. Na verdade, é mais

fácil para as meninas se comportarem do que para os meninos, porque o cérebro feminino é capaz de detectar sinais emocionais desde bebês. Nós nos comportamos porque somos capazes e, depois, porque somos recompensadas por isso. Também nos comportamos para agradar nossos pais e professores. Não demoramos a aprender que somos mais valorizadas e mais queridas quando fazemos as coisas da maneira “correta”: sem fazer bagunça e sem fazer barulho. Começamos a ansiar a aprovação que recebemos por sermos boazinhas. Ninguém quer nos prejudicar: afinal, quem é que não quer um filho que não se mete em encrenca o tempo todo?

O resultado é que errar e arriscar, comportamentos importantíssimos para desenvolver a confiança, também são comportamentos que as meninas tentam evitar... E acabam se prejudicando com isso. Pesquisas demonstram que, quando um menino erra, ele leva o erro na esportiva, acreditando que basta se empenhar mais na próxima vez.^[3] Quando uma menina comete um erro semelhante, ela se considera desleixada e passa a acreditar que o fracasso reflete sua incapacidade.

A filha de Claire parece não ter levado a sério essa mensagem, por sorte. Della não tem nada a ver com sua mãe perfeccionista, que fazia de tudo para agradar os professores. Ela é uma moleca, absolutamente destemida. Ela odeia vestidos, se arrumar e qualquer tipo de penteado; tanto que outro dia ela mesma cortou os cabelos.

“Às vezes é difícil, para dizer o mínimo, ter uma filha que não se curva às expectativas da sociedade. As pessoas não incentivam as meninas a serem desleixadas, barulhentas e bagunceiras. Mas tive um momento de iluminação com ela um dia desses, quando percebi que ela vai se dar muito bem na vida se eu não interferir em seu caminho natural.” Claire lembra: “Eu estava incentivando ela a levantar a mão nas aulas, a participar. Quando ela chegou em casa da escola naquele dia, perguntei se ela tinha levantado a mão. ‘Sim, mamãe, eu levantei a mão’, ela respondeu. ‘Eu levanto a mão o tempo todo agora, mesmo quando eu não tenho o que dizer’”.

“Quando ouvi aquilo, minha primeira reação foi lhe dar alguns conselhos maternos sobre ‘se preparar antes de falar’, e então pensei, graças a todas as pesquisas que fizemos: ‘Que incrível! Que grande exemplo de confiança, para todas nós. Tem algo mais *masculino* que pensar em levantar a mão mesmo sem ter nada a dizer?’”

“Desde então, costumo contar esse episódio às pessoas, arrancando risos e elogios, de modo que me surpreendi quando o doutor Richard Petty, que teve a enorme gentileza de ler o nosso manuscrito inteiro e fazer uma análise valiosíssima, disse que aquela história da minha filha usada como uma orientação genérica foi o único conselho que ele considerou equivocado no livro. Levar a sério riscos imprudentes como se oferecer para falar em público quando não se tem nada a dizer pode facilmente ter consequências devastadoras para a confiança, ele observou. Pensei no que ele disse. De fato, ele tinha razão. Obrigada, Richard! Percebi que fui um tanto simplista ao acolher com tanto entusiasmo o desembarço de Della para correr riscos. É bem verdade que se oferecer para falar sem ter nada a dizer pode levar a um belo tiro pela culatra. Então, depois de refletir um pouco mais, eu gostaria de esclarecer por que eu ainda, instintivamente, me agarro ao poder da imagem de mãos femininas se levantando espontaneamente em todas as esferas da vida. Eu também acredito que Della e a maioria das mulheres precisam perceber que, mesmo *achando* que levantam a mão ‘sem ter nada a dizer’, graças aos nossos ‘confiançômetros’ ainda defeituosos, eu aposto que na verdade nós, mulheres, em geral, temos muito a contribuir, e que ficaríamos surpresas se soubéssemos quanto. Posso dizer com relativa confiança que, uma vez que começarmos a nos forçar a levantar a mão, veremos palavras de sabedoria saírem naturalmente da nossa boca.”

O estilo de Della é uma exceção. A maioria de nós aprendeu bem até demais a lição da menina boazinha. Essa lição, contudo, não nos prepara muito bem para o mundo real. Carol Dweck, autora do best-seller *Por que algumas pessoas fazem sucesso e outras não* e professora de psicologia da Stanford, explica essa

noção nos seguintes termos: “Se a vida fosse uma eterna escola primária, as mulheres seriam as governantes indiscutíveis do mundo”.

Dominando a sala de aula e evitando o parquinho

A sala de aula acadêmica meritocrática, onde nós, mulheres, nos destacamos, não nos ensina a atuar com muita confiança no mundo assertivo e competitivo do trabalho. Focando em tirar notas altas, muitas garotas ignoram as valiosíssimas lições que nos aguardam do lado de fora da escola. “As meninas ainda não praticam muitos esportes competitivos, que lhes dariam uma chance de ter um gostinho de como é competir e vencer”, diz Susannah Wellford Shakow, cofundadora da Running Start, o grupo que prepara mulheres para concorrer a um cargo político.

Todo mundo sabe que é bom para as crianças praticar esportes, mas nos surpreendemos ao ver quão amplos são os benefícios. Estudos conduzidos para avaliar o impacto da legislação Título IX, de 1972, que proibiu as escolas públicas dos Estados Unidos de gastar mais em atividades atléticas com os meninos do que as meninas, revelaram que as meninas que praticam esportes em equipe têm mais chances de se formar na faculdade, encontrar um emprego e trabalhar em setores dominados por homens.^[4] Os pesquisadores chegaram a encontrar uma relação direta entre a prática de esportes no ensino médio e um salário mais alto na vida adulta. Aprender com as derrotas e as vitórias nos esportes é uma boa lição para enfrentar os empecilhos e reconhecer os triunfos no trabalho.

O número de meninas que praticam esportes aumentou bastante nos Estados Unidos desde a aprovação do Título IX. Na faculdade, a participação das mulheres no atletismo aumentou seis vezes entre 1972 e 2011.^[5] No ensino médio, a participação das garotas nos esportes saltou assombrosos 1.000% no mesmo período. Os números, no entanto, continuam desiguais. Há menos meninas do que meninos praticando esportes, e muitas delas acabam por desistir antes deles. Os Centros para Controle e

Prevenção de Doenças dos Estados Unidos estão alarmados com o fato de as meninas ainda serem seis vezes mais propensas do que os meninos a abandonar seu time esportivo.^[6]

Os acadêmicos confirmam o que descobrimos por experiência própria na adolescência: as garotas sofrem uma queda maior de autoestima do que os meninos e levam mais tempo para superar aqueles anos desmoralizantes.^[7] A queda na confiança as deixa mais propensas a desistir de esportes em equipe, porque a autoconfiança das garotas não é robusta o suficiente para que lidem com as derrotas. É um círculo vicioso: elas perdem confiança e desistem de competir, privando-se, desse modo, de uma das melhores maneiras de recuperar a confiança.

Os homens, por sua vez, parecem acolher naturalmente a competição, seja lutando pela atenção do chefe, pela adoração dos colegas ou pela próxima promoção. No campo de futebol, os meninos aprendem a comemorar as vitórias e dar de ombros para as derrotas. Na sala de aula, eles tendem a levantar a mão antes mesmo de ouvir a pergunta, que dirá elaborar uma resposta. Eles basicamente transformam tudo numa competição. Esse comportamento pode irritar o professor, mas é difícil não invejar tamanha confiança.

Com seu comportamento impetuoso e provocativo, caçoando e provocando uns aos outros, os meninos também se endurecem, o que os ajuda a desenvolver a resiliência. Quando muitas mulheres buscam elogios e fogem das críticas, os homens normalmente parecem não se abalar, e são capazes de relevar as opiniões alheias muito mais cedo na vida. Desde o jardim de infância, os meninos se provocam, se xingam e apontam as limitações uns dos outros. Os psicólogos acreditam que a mentalidade do parquinho os incentiva, na idade adulta, a não dar bola para os comentários brutos dos outros. É uma capacidade interessante de se ter quando se sai da proteção do lar e da escola para entrar no mundo frio e selvagem da vida adulta.^[8]

As meninas saem da escola com a cabeça cheia de fatos históricos interessantes e elegantes subjuntivos em espanhol,

orgulhosas de sua capacidade de se empenhar nos estudos e tirar as melhores notas. No entanto, em algum lugar entre a sala de aula e o cubículo no escritório, as regras mudam e elas não entendem isso. Elas são jogadas num universo que não as recompensa pela ortografia perfeita e por seus modos requintados. Os requisitos para o sucesso são diferentes e a confiança das garotas leva uma verdadeira surra.

O sucesso no trabalho requer habilidade política, uma dose de intrigas e manobras para obter vantagens e o dom de se autopromover e não se deixar impedir por um *não*. As mulheres não costumam se sentir muito à vontade com esse tipo de coisa. Talvez, no fundo, nós não aprovemos essas táticas. Seja qual for a razão, não temos sido muito capazes de dominar essas habilidades, o que refreia nosso avanço.

Valerie Jarrett volta e meia identifica essa tensão nas mulheres com quem trabalha. Uma das mulheres que ocupam os cargos mais elevados na Casa Branca, ela é conselheira sênior do presidente Obama, assim como a conselheira não oficial de dezenas de mulheres que trabalham com ela. É uma mensageira especialmente eficaz porque admite abertamente que deu duro para banir sua insegurança. Fizemos uma visita a ela em um fim de tarde e, com algumas colegas, nos sentamos ao redor de uma mesa de reuniões em seu escritório no West Wing, o prédio executivo da Casa Branca. Usando uma blusa de seda creme, salpicada com uma ousada estampa roxa e amarela (ela é famosa por sua elegância ao se vestir), Jarrett conseguia transmitir ao mesmo tempo uma autoridade incisiva e uma afetuosidade matriarcal. Percebemos, ao longo da nossa conversa de uma hora, que Jarrett ouve e pede opiniões tanto quanto fala, até quando é ela a entrevistada. Uma coisa que aprendeu com o tempo, ela nos contou, especialmente observando sua amiga Tina Tchen, a chefe do gabinete da primeira-dama, é que nem sempre é preciso dominar a conversa para causar uma boa impressão.

Em algumas situações, contudo, é necessário se manifestar, e as mulheres precisam aprender a diferença. “Aprendemos a nos diminuir”, ela nos disse. “Acho que tudo começa no parquinho, e

depois a sociedade vai reforçando isso. A gente acha que precisa esperar até ter certeza absoluta de que estamos prontas para fazer alguma coisa antes de agarrar a oportunidade.” Ela levou uma década no mundo do trabalho antes de aprender a pedir com audácia, sem esperar. Ela tinha pouco mais de 30 anos e trabalhava no gabinete do prefeito de Chicago, brilhando na sua função de lidar com enormes transações imobiliárias. Uma cliente lhe disse que ela estava fazendo o trabalho que seu supervisor deveria estar fazendo. “Ela me disse: ‘Você precisa ser a chefe. Você precisa de uma promoção’.” Jarrett não acreditou. “Achei que ela estava louca, mas ela continuou no meu pé”, contou, rindo, “durante meses e meses e meses.” Jarrett acabou ouvindo e decidiu arriscar e simplesmente pedir a promoção ao chefe. Ela se lembra da conversa como se fosse ontem. “Eu estava uma pilha de nervos, mas expliquei todas as razões pelas quais eu merecia a promoção, e ele muito rapidamente só disse ‘Tudo bem’.” Foi como se uma venda tivesse sido retirada de seus olhos. Encorajada, ela também pediu uma sala maior. Ele vacilou, e, alguns dias depois, ela apenas se mudou para uma sala vazia. Para ela, aquele momento foi um divisor de águas para sua confiança.

Anos mais tarde, ela perguntou ao antigo chefe, então um bom amigo, por que ele não a tinha promovido antes. Ele disse que estava ocupado demais e não tinha pensado a respeito. “Nós, mulheres, só presumimos”, Jarrett nos disse, “que tem alguma razão para não sermos promovidas. Pensamos: ‘Eu não mereço, se eu merecesse ele reconheceria meu talento. Não cabe a mim apontar meu talento para o chefe’.” Ela vê essa mentalidade o tempo todo, até na Casa Branca, e faz o que pode para derrubar esse modo de pensar, porque sabe que isso tem o poder de destruir uma carreira.

Pense na história a seguir. Uma amiga nossa supervisionava, em Nova York, dois funcionários juniores de 20 e poucos anos, uma mulher (que chamaremos de Rebecca) e um homem (que chamaremos de Robert). Embora Robert só tivesse alguns poucos meses de casa, ele já parava na sala da nossa amiga para tentar

vender, de improviso, algumas novas campanhas publicitárias, para comentar sobre a estratégia de negócios da empresa e dar opiniões, sem ela pedir, sobre artigos que lera na *Economist*. A nossa amiga se viu forçada a rejeitar as ideias dele, corrigir seus equívocos e mandá-lo pesquisar mais. “Sem problema”, parecia ser a atitude dele. Às vezes ele rebatia com um contra-argumento; outras vezes, sorria, dava de ombros e voltava para a mesa dele.

Alguns dias depois, lá estava ele de volta para tentar vender mais algumas ideias e atualizá-la de seu progresso, mesmo se fosse só para dizer: “Ainda não terminei aquilo”. Nossa amiga se impressionou com a facilidade e a energia com as quais Robert interagia com ela e como o comportamento dele era marcadamente diferente do de Rebecca, com quem ela já vinha trabalhando havia vários anos. Rebecca ainda marcava reuniões para falar com ela e sempre preparava uma lista de problemas e perguntas para as conversas. Ela só dizia o que pensava quando solicitada, e em geral ficava em silêncio nas reuniões com clientes externos, concentrando-se em fazer anotações. Ela nunca dizia o que achava antes de pensar e sempre submetia suas ideias por escrito acompanhadas de meticulosas análises de prós e contras. Rebecca era uma funcionária preparada e diligente, mas, mesmo assim... Embora nossa amiga se irritasse com a assertividade de Robert, ela não pôde deixar de se impressionar. Ela admirava a atitude dele de não dar bola para os próprios erros e sua capacidade de ouvir um feedback negativo sem se abalar. Rebecca, por sua vez, ficava arrasada com qualquer retorno ruim que recebesse, às vezes reagindo com lágrimas e uma ida ao banheiro para se recompor antes de continuar a conversa.

Nossa amiga confiava em Rebecca e a valorizava, mas, quando pensava em qual dos dois tinha as qualidades para ir longe, sabia que a estrela de Robert era a que mais brilhava. Era só uma questão de tempo até ele acertar uma de suas várias ideias e entrar com a corda toda no caminho para o sucesso. Enquanto isso, nossa amiga temia que Rebecca ficasse para trás,

usufruindo do respeito dos colegas, mas não de um salário mais alto, de mais responsabilidades nem de um cargo mais importante.

Diante dessas realidades empresariais, às vezes nós, mulheres, simplesmente jogamos a toalha, decidindo que não nos encaixamos nisso e que não vale a pena suportar as mazelas do mundo do trabalho quando o fardo sobre a nossa psique e a nossa família é tão pesado. Muitas vezes, mesmo quando decidimos ficar nesse mundo, isso drena nossa energia. Todo dia de manhã precisamos vestir nossa pesada armadura de escritório, tentando vencer um jogo que no fundo não entendemos e do qual nem gostamos.

O mesmo jogo, mas com padrões diferentes

Uma pergunta chata: se Rebecca se comportasse como Robert, exibindo o mesmo tipo de confiança, o que o chefe pensaria dela? Todas as evidências sugerem que Rebecca não se sairia tão bem, independentemente de o chefe ser um homem ou uma mulher.

Para as mulheres, esse é o grande dilema da confiança. Uma série de estudos preocupantes demonstra que pagamos uma pesada multa social e até um ônus profissional quando agimos com a mesma agressividade que os homens. Se entrarmos na sala do chefe e nos pusermos a dar nossa opinião sem ele pedir, se falarmos primeiro nas reuniões e sairmos dando conselhos para os chefes, as pessoas vão antipatizar conosco e até nos desprezar. Quanto mais sucesso tem uma mulher, mais intenso fica o amargor. Não é a competência dela que é questionada, mas seu caráter. Vejamos o exemplo da campanha eleitoral de 2008 nos Estados Unidos, quando duas mulheres concorreram para altos cargos na política americana. Hillary Clinton e Sarah Palin foram posicionadas, sem sombra de dúvida, numa escala progressiva que ia de inteligente e fria a burra e bonita. Ninguém diria esse tipo de coisa de um homem. Muitas vezes, o simples medo desse

tipo de ofensa já basta para refrear as mulheres, que passam a adotar uma atitude excessivamente submissa.^[9]

De volta à Faculdade de Administração da Yale, Victoria Brescoll testou a tese de que, quanto mais alto é o cargo de uma mulher, mais ela tenta conscientemente controlar sua loquacidade. É o contrário da maneira como a maioria dos homens lida com o poder. Brescoll conduziu dois experimentos com um grupo de homens e mulheres.^[10]

Primeiro, ela pediu a 206 participantes, homens e mulheres, que se imaginassem como a pessoa mais poderosa e menos poderosa em uma reunião. Depois ela perguntou quanto eles, no papel de seu personagem imaginado, falariam nessa reunião. Os homens do grupo que se imaginaram com mais poder relataram que falariam mais do que os homens que se imaginaram com menos poder. Já as mulheres que se imaginaram com mais poder disseram que falariam com a mesma frequência que as mulheres que se viram com pouco poder. Quando os pesquisadores pediram para elas se explicarem, elas disseram que não queriam ser malvistas nem parecer controladoras ou dar a impressão de que passaram dos limites. Será que as mulheres estavam só imaginando esses temores ou eles eram realistas?

No próximo experimento de Brescoll, os participantes, tanto homens quanto mulheres, avaliaram a presidente de uma empresa hipotética que falou mais que os outros. O resultado: para os participantes de ambos os sexos, essa mulher fictícia seria consideravelmente menos competente e menos adequada para a liderança que um presidente do sexo masculino que falou o mesmo tempo. Quando a presidente fictícia falou menos que os outros, os participantes a avaliaram como muito mais competente que a presidente loquaz.

Nós não só antipatizamos com mulheres que falam muito, como esperamos ativamente que os homens tomem a palavra e dominem as conversas, ou, em outras palavras, nós os punimos se eles não fizerem isso. E lembre-se de que as participantes do sexo feminino do estudo de Brescoll se mostraram tão

preconceituosas contra as mulheres quanto os participantes do sexo masculino.

Estar no topo é solitário

Até as mulheres que chegam ao topo, mulheres duronas e que normalmente evitam se lamuriar da discriminação, relatam que ainda sentem ondas veladas de preconceito no seu dia a dia. Linda Hudson, que nos últimos quatro anos atuou como presidente e CEO da BAE Systems, o braço americano da gigante global do setor da defesa, ocupou posições de liderança no setor durante décadas. Ela é uma pioneira num ambiente dominado por homens e nos contou: “Eu ainda acho que, nesse setor, mesmo na posição que ocupo agora, a primeira impressão das pessoas é que eu não sou qualificada para dar conta do recado”. “Você deve estar brincando?”, comentamos, perplexas. “É verdade”, ela insistiu, explicando a diferença básica para homens e mulheres no mundo corporativo. “Quando um homem entra na sala, o pressuposto é que eles são competentes até que provem o contrário.” Para as mulheres, ela diz, é o oposto.

Hudson tinha acabado de descrever a realidade da “ameaça dos estereótipos”.^[11] O termo é árido e frio, mas a sensação pode ser de uma solidão bastante emotiva, capaz de destruir nossa confiança. O termo foi cunhado em meados dos anos 1990 pelos psicólogos Claude Steele e Joshua Aronson, que tentavam descobrir por que muitos negros ainda apresentavam um desempenho muito pior na faculdade que os estudantes brancos. Desde então, centenas de estudos demonstraram que as mulheres também apresentam um desempenho inferior em áreas como ciências e matemática, porque competem em campos nos quais, segundo os estereótipos, elas tradicionalmente não se dão bem. Você se lembra daquele estudo da Harvard, que vimos no Capítulo 1, que demonstrou que, quando as mulheres eram solicitadas a especificar seu sexo, elas tiravam notas piores no teste de matemática? Esse é um exemplo do poder da ameaça dos estereótipos, mas o problema na verdade é muito maior.

Basicamente é um círculo corrosivo: quando fazemos parte de uma minoria em alguma instituição e quando essa minoria já tem associado a ela um estereótipo conhecido, somos pressionadas a nos conformar a esse estereótipo.

E fazer parte de uma dupla minoria pode ser de uma complexidade alarmante. Tanya Coke, uma grande amiga de infância de Claire, é uma advogada bem-sucedida dos direitos civis. Ela é negra, e pensa na mensagem que transmite a cada vez que entra numa sala cheia de estranhos. “Não é que eu tenha medo de competir ou fique insegura da minha capacidade”, ela explicou. “Sou consciente do que as pessoas veem quando eu entro numa sala. Sei que eles podem se perguntar, até me conhecerem melhor: ‘Será que ela é competente?’ Sei que precisarei lutar contra premissas, mesmo quando elas são inconscientes e implícitas.”

De certa forma, conhecer os estereótipos negativos acabou se tornando um motivador. “Acho que isso me levou a ser ainda mais sistemática em me mostrar às pessoas com uma atitude convicta”, Coke nos contou. “Eu sei dos desafios que enfrento.”

Valerie Jarrett nos disse praticamente a mesma coisa. “Nunca achei uma desvantagem ser mulher ou uma mulher negra”, disse ela, fazendo uma pausa para refletir sobre sua resposta. “Por outro lado, meus pais definitivamente me ensinaram que tudo daria certo... se eu me empenhasse duas vezes mais que os outros.” Então ela caiu na gargalhada. “Depois, eles me disseram que nunca acreditaram que o conselho teria efeito, mas que deveriam me dar o conselho mesmo assim, porque era o melhor que tinham.”

E, para todas as mulheres, bem como para os homens, a estrutura jurídica americana é arcaica. Os Estados Unidos estão entre *apenas três* dos 190 países do mundo desprovidos de qualquer política nacional estabelecendo uma licença-maternidade remunerada.^[12] As mães têm por lei três meses de licença garantida, mas não remunerada. Isso coloca as americanas na mesma categoria que as mulheres da Suazilândia e da Papua-Nova Guiné. Os americanos podem se sentir especiais

em muitos aspectos, mas as americanas que trabalham fora em geral enfrentam uma dura e fria realidade.

No mais recente Relatório das Diferenças Globais entre Gêneros compilado pelo Fórum Econômico Mundial, os Estados Unidos não estão no topo, nem mesmo entre os dez países do topo, considerando um amplo conjunto de medidas de igualdade para as mulheres.^[13] Os Estados Unidos ficam em 23º lugar, logo atrás do Burundi. E, em termos de empoderamento político das mulheres, de acordo com o Fórum Econômico Mundial, os Estados Unidos ficam num humilhante 60º lugar. Os americanos ficam em primeiro lugar em escolaridade, mas ocupam a 67ª posição em igualdade salarial entre os gêneros, o que coloca o país logo atrás do Iêmen. A diferença é preocupante.^[1]

Nós, mulheres, não devemos usar esses dados como desculpa para não enfrentar novos desafios, porque o fato é que temos de encarar o mundo como ele é, mesmo quando tentamos mudá-lo. Ainda assim, seria no mínimo tacanho ignorar séculos de tradição. Conhecer as dificuldades, ou a ameaça dos estereótipos que enfrentamos, como observou Tanya Coke, pode nos motivar a superá-las.

Confiança e espelhos

Não temos como falar da confiança das mulheres sem falar da imagem que vemos no espelho. Temos uma relação extremamente dura e restritiva com o que vemos no espelho. Como Marie Wilson observa, não sabemos de que forma usá-lo como uma ferramenta para nos dar esperança ou empoderamento, já que tendemos a não ver imagens de poder quando nos vemos refletidas. Em todas as idades, a aparência física tem um papel desproporcional na autoconfiança de uma mulher. Somos muito mais rápidas em criticar nossa aparência do que os homens. Os dados são devastadores. Um estudo internacional mostra que 90% das mulheres gostariam de mudar pelo menos um aspecto de sua aparência física. Cerca de 80%

das meninas de 10 anos têm medo de engordar. E só 2% das mulheres se consideram bonitas.^[14]

Não sabemos o que vem primeiro, a atratividade ou a confiança. Será que as pessoas atraentes são mais confiantes? Ou as pessoas confiantes se sentem mais atraentes do que realmente são? O que sabemos é que há evidências de que as mulheres são de fato avaliadas com mais rigor do que os homens, no trabalho e na vida, com base na aparência física.^[15]

Vejam o exemplo da obesidade: as desvantagens profissionais para homens e mulheres são muito diferentes. Christy Glass, da Universidade do Estado de Utah, tem estudado a obesidade em homens e mulheres, analisando especialmente a relação entre a obesidade e o grau de escolaridade. Ela descobriu que as garotas com sobrepeso tinha muito menos chances que as outras de participar de clubes, ser escolhidas para times esportivos e incluídas em grupos sociais. Os professores têm expectativas acadêmicas mais baixas para as meninas mais corpulentas. O mesmo, contudo, não se aplica aos garotos com sobrepeso: eles são incluídos em times esportivos, namoram e marcam presença em todos os grupos sociais importantes. Os garotos obesos vão para a faculdade tanto quanto os outros garotos, mas as garotas obesas têm menos chances de ir à faculdade que as outras garotas. Essa situação força as garotas corpulentas a lutar em uma longa batalha. “As mulheres que não estão de acordo com os padrões de beleza, os padrões sociais de beleza, contam com menos recursos sociais importantíssimos”, diz Glass. “A elas são negados os vínculos proporcionados pelas redes sociais, e as pessoas esperam menos delas.” Já os homens acima do peso podem até se beneficiar do efeito Tony Soprano. São vistos como fortes, experientes, competitivos e inteligentes. No entanto, se uma mulher estiver acima do peso, seu tamanho é visto como um reflexo negativo não só de sua atratividade física, como também de sua capacidade intelectual. É considerada menos organizada, menos competente e com problemas de autocontrole.

A aparência das mulheres tem consequências em todas as frentes. Quando Marissa Mayer, a CEO do Yahoo, saiu na página dupla da *Vogue* em 2013, críticos sugeriram que ela não deveria se distrair de suas obrigações no trabalho para brincar de se empetecar e tirar fotos numa revista de moda. Que injusto. Não importa se a mulher é gorda ou magra, nunca lhe dão folga.

Nós, mulheres, também não temos feito nada para ajudar. Nossa própria obsessão com a aparência física drena nossa confiança. Barbara Tannenbaum é treinadora de oratória e uma estimada professora da Universidade de Brown. Seu curso “Comunicação persuasiva” é tão popular que sempre lota. O vídeo é uma ferramenta importante nas aulas dela. No entanto, ela descobriu que, com a maioria das mulheres, só pode usar o vídeo em ambientes cuidadosamente controlados. Tannenbaum costuma gravar os exercícios de oratória da turma para que os alunos possam ver e analisar as próprias apresentações – se eles projetaram bem a voz, se fizeram contato visual, se envolveram a plateia, coisas do tipo. As mulheres, contudo, são incapazes de avaliar qualquer um desses aspectos porque se focam em sua aparência. “Estou gorda, feia, meu cabelo está horrível’... esse tipo de coisa é um grande problema”, diz Tannenbaum. “Eu literalmente tenho de sentar com elas, assistir ao vídeo e impedir a autocrítica. Sabem quando os bebês às vezes precisam de luvinhas para não se arranhar? Eu tenho de ser as luvinhas delas.” “E os homens?”, perguntamos. Eles podem até dizer que não gostaram da camiseta que usam ou que precisam de um corte de cabelo, mas seria um comentário passageiro e não os impediria de ver os aspectos importantes de sua apresentação.

Feridas autoinfligidas na confiança

Nossa composição genética, nossa educação, nossa criação, nossa sociedade, nossa aparência... Todos esses fatores afetam a confiança. Seria fácil simplesmente dar de ombros e culpar todos esses obstáculos quando nos vemos morrendo na praia, incapazes de atingir nossos objetivos. Fácil, porém errado. Porque nós

também temos impedido nosso progresso. Na idade adulta, as mulheres fazem coisas consigo mesmas que destroem sua confiança. Coisas que talvez nos foram inculcadas, mas que é possível mudar.

Vejam algumas características nada úteis que as mulheres tendem a levar consigo ao ambiente de trabalho. Podemos ser incrivelmente sensíveis no que se refere a nossos relacionamentos com os outros e ao que as pessoas pensam de nós. Ao contrário de nossos colegas homens, as mulheres em geral preferem ser populares a respeitadas, o que nos dificulta encarar as difíceis negociações no trabalho. O risco psíquico de irritar ou nos indispor com alguém é simplesmente grande demais. Claire admite que ser popular é fundamental para ela e é uma necessidade da qual lhe é quase impossível abrir mão. “Nem sei ao certo por que eu preciso que todos pensem que sou uma pessoa legal, nem quando isso começou. Mas qualquer insinuação de que o chefe, os colegas ou até amigos podem estar bravos ou decepcionados comigo abre as portas para horas e mais horas de preocupação. Ultimamente, pensando no que descobrimos nas nossas pesquisas, percebi que ficar me preocupando com essas coisas é o oposto da confiança.”

(Ao mesmo tempo, como Sheryl Sandberg explica em *Faça acontecer*, estudos demonstram que ser agradável também é fundamental para o sucesso de ambos os sexos, e ainda mais para as mulheres, já que o mundo efetivamente *espera* que elas sejam agradáveis e afáveis. É ficar entre a cruz e a espada; pior ainda, entre a cruz, a espada e a fogueira. Concentrar-se em fazer as pessoas gostarem de nós pode matar a confiança, mas, por outro lado, faz diferença ser uma pessoa benquista. Além de tudo isso, fazer com que gostem de nós pode nos impedir de empregar estratégias mais agressivas para avançar.)

Quanto exatamente custa nossa necessidade de ser benquista? Pense em 5 mil dólares por ano, só para começar. Você finalmente se formou na faculdade, ou até tirou seu diploma de mestrado, e aquela prestigiosa empresa multinacional lhe oferece um emprego. O salário não é nada espetacular. Mas tudo bem,

you é jovem e só está começando. Afinal, você não tem experiência e não foi muita sorte receber uma oferta de emprego? Você não quer se indispor com ninguém logo de cara, pedindo um salário maior. Você pode até rir lendo essa descrição, mas sabe muito bem que não é tão absurda assim. É isso que passa na cabeça de muitas jovens que estão começando. No entanto, o sujeito que trabalha no cubículo ao lado não pensa assim. E é por isso que ele provavelmente ganha 5 mil dólares anuais a mais que você.

Um estudo realizado com recém-formados da Universidade de Rutgers confirmou os estudos que mencionamos no Capítulo 1. Constatou-se que essa é a diferença salarial média entre jovens, homens e mulheres, nos primeiros cinco anos após a faculdade, e que essa diferença aumenta com o tempo porque as mulheres tendem a não pedir aumentos salariais.^[16]

Se somos tão vulneráveis à possibilidade de nos indispor, ainda que muito pouco, com as pessoas, não é de surpreender que tenhamos tanto horror às críticas. Pode não ser um fato surpreendente, mas é absolutamente restritivo. Se não estiver preparada para ser criticada, há grandes chances de você se intimidar e deixar de sugerir ideias ousadas ou evitar se expor em qualquer situação. Pense em Rebecca, aquela assistente de marketing, que ia chorar no banheiro só porque a chefe criticou um trabalho que ela fez.

Nós duas também não somos imunes a essa fraqueza. Katty percebeu que lida muito mal com críticas quando começou a receber uma montanha delas pela internet, que ficavam lá para qualquer um ler. Hoje em dia, todo mundo espera que os jornalistas tuitem, e, quando Katty finalmente abriu sua conta no Twitter, ela ficou chocada com as reações de alguns seguidores. “No Twitter, as pessoas parecem me amar ou me odiar, e, quando me odeiam, elas me odeiam muito, mas muito profundamente. Recebo ofensas 24 horas por dia de pessoas dizendo que não passo de uma idiota que não sabe nada da política americana e que eu deveria voltar para a Grã-Bretanha. Uma pessoa chegou a dizer que queria que eu morresse.” No

começo foi horrível e ela quase desistiu. “Mas, não sei como, acabei me acostumando. Talvez porque as ofensas eram tantas que acabei me dessensibilizando. Hoje em dia acho quase engraçado. Um dos meus favoritos é o tuíte: ‘Estou defecando e andando para o que uma comunista conservadora britânica pensa!’ Um lance da mídia social é que você logo aprende que não tem como agradar todo mundo o tempo todo.”

Outro péssimo hábito que a maioria de nós tem é ficar remoendo as coisas. As mulheres passam muito tempo se torturando em ciclos de autorrecriminação que não levam a nada. É o contrário da ação, um dos pilares da confiança. Existe até uma palavra “formal” para isso: ruminar. Nós ruminamos muito mais que os homens e precisamos deixar as coisas para lá se quisermos ser mais confiantes.

Susan Nolen-Hoeksema, uma psicóloga da Yale, passou décadas investigando os perigos da ruminação excessiva.^[17] Seus estudos mostram que as mulheres têm um instinto para se focar nos problemas, e não nas soluções. Ficam remoendo o motivo de ter feito determinada coisa, como elas acertaram ou (com mais frequência) erraram e o que os outros devem estar pensando. Segundo ela, essa nossa profunda capacidade de cultivar minhocas na cabeça pode levar à ansiedade e à depressão. “Nas últimas quatro décadas, as mulheres tiveram um crescimento sem precedentes em termos de independência e oportunidades”, escreveu Nolen-Hoeksema em seu livro *Mulheres que pensam demais*. “Temos muitas razões para sermos felizes e confiantes. Mas, assim que surge uma pausa nas nossas atividades diárias, muitas de nós somos varridas por um turbilhão descontrolado de preocupações, pensamentos e emoções, que sugam nossas emoções e energia e nos levam para baixo. Sofremos de uma epidemia de ruminação.”

Antes de sua morte em 2013, Nolen-Hoeksema associou o hábito de ficar ruminando tudo com o fato de as mulheres serem natural ou sociologicamente mais inclinadas a dar mais valor aos vínculos emocionais. Naturalmente, o valor que damos a nossos relacionamentos também é um de nossos maiores pontos fortes.

É o que faz das mulheres tão boas amigas. No entanto, nós debilitamos esse atributo positivo quando nos deixamos levar pelo turbilhão de emoções. Os gestores dizem que essa tendência feminina de pensar demais é um grande obstáculo. Linda Hudson, observando sua empresa, do alto de seu cargo na BAE Systems, fica extremamente frustrada com essa propensão das mulheres. Ao longo dos anos, ela chefiou milhares de homens e mulheres jovens e constatou o mesmo fenômeno descrito por Mike Thibault, o técnico do Mystics: “Os homens tendem a não dar muita bola, a não se deixar afetar. As mulheres tendem a ser mais autorreflexivas. Elas ficam tentando descobrir ‘Onde foi que eu errei?’ em vez de pensar que o fracasso foi só um resultado de circunstâncias ruins e seguir em frente”.

O problema não afeta só a nossa vida profissional. Infelizmente a nossa propensão de ruminar não é seletiva. Fazemos isso tanto na vida pessoal quanto na profissional. Quantas vezes você não ficou dissecando seus relacionamentos com amigos ou com o companheiro, debilitando insidiosamente algo que na verdade era perfeitamente bom? Ou passou horas e horas tentando tomar uma decisão tão simples quanto mudar o corte de cabelo?

Esse foi outro diagnóstico que nos pareceu muito familiar. Enquanto escrevíamos este capítulo, Katty entrou numa espiral de autorrecriação. Ela teve um probleminha no trabalho e estava certa de ter decepcionado o novo chefe por se recusar a trabalhar no fim de semana. Ela voltou para casa e passou não horas, mas dias inteiros angustiada com a situação. “Passei mais de uma noite em claro pensando: ‘Eu não deveria ter feito isso. Eu tomei a decisão errada. Foi uma grande idiotice da minha parte’. Eu sabia que era um problema sem importância e que passaria com o tempo. Eu nem sabia se o chefe tinha notado e eu até encontrara boas razões para minha decisão, mas não conseguia parar de cismar. Foi enlouquecedor.”

Você já notou que as mulheres tendem a ser muito boas em assumir a culpa quando as coisas dão errado e atribuir os sucessos à sorte, aos outros ou a qualquer coisa que não seja elas mesmas? Você também pode ter notado que os homens fazem o contrário. As histórias que contamos a nós mesmas sobre as raízes dos nossos sucessos e fracassos constituem as bases da nossa autoconfiança.

Dave Dunning, o psicólogo da Universidade de Cornell, nos deu um exemplo que ilustra à perfeição como a tendência de personalizar os contratempos compromete a confiança das mulheres. Em algum ponto do programa de doutorado em matemática da Universidade de Cornell, ele disse, o curso inevitavelmente fica difícil. Afinal, é um doutorado em matemática. Dunning percebeu que os estudantes do sexo masculino veem o obstáculo pelo que é e recebem suas notas mais baixas dizendo: “Nossa, que curso difícil”. Isso é o que os psicólogos chamam de atribuição externa e costuma ser um indicativo saudável de resiliência.^[18] Já as estudantes do sexo feminino tendem a ter outra reação. Quando elas começam a ter dificuldade no curso, sua reação é: “Aí está a prova. Eu sabia que não daria conta deste curso”. Essa é a atribuição interna, e os fracassos podem se transformar em eventos debilitantes. As mulheres imediatamente passam a julgar a própria inteligência, não o curso em si nem quanto elas se empenharam, explica Dunning.

Victoria Brescoll vê o outro lado dessa moeda em ação na diferença entre estudantes homens e mulheres em busca do primeiro emprego. Quando um rapaz se candidata para um emprego e não consegue, diz ela, a reação é culpar o processo: “Eles não fizeram uma avaliação justa” ou “Não está fácil arranjar um emprego com esta economia”. Já a reação automática das mulheres é pessoal: “Ah, eles descobriram que eu não dou conta do recado”. Pensando nos dois casos, quem você acha que tem mais chances de voltar a tentar? Os homens que Dunning e Brescoll observam encontraram uma ótima maneira de lidar com os contratempos. Pode até ser emocionalmente

infundado – pode não passar de uma grande negação –, mas, mesmo assim, na próxima vez em que encontrarem um obstáculo, eles estarão numa posição psicológica muito mais robusta para seguir em frente. As mulheres se convencem de que nem adianta tentar, porque seus fracassos no passado provam que elas não estão à altura do desafio. Os homens não se deixam abalar pelos fracassos e os consideram uma consequência inevitável de forças externas, que não têm nada a ver com a capacidade deles. O resultado é que a confiança dos homens permanece intacta.

No entanto, de todas as distorções que as mulheres aplicam a si mesmas para minar a própria confiança, descobrimos que o perfeccionismo é a mais incapacitante. Se você busca a perfeição, é natural que sua confiança nunca atinja a plenitude, porque seus padrões são impossivelmente altos e é inevitável que você se sinta inadequada.

Além disso, o perfeccionismo nos impede de agir. Só respondemos às perguntas quando estamos totalmente certas da resposta, só apresentamos um relatório depois de o editarmos *ad nauseam* e não nos inscrevemos para aquele triátlon enquanto não soubermos que somos mais rápidas e estamos mais em forma do que o necessário. Observamos nossos colegas do sexo masculino fazendo acontecer enquanto nós nos seguramos até acreditarmos que estamos perfeitamente prontas e que somos perfeitamente qualificadas.

Não nos surpreendeu constatar que muitos estudos demonstram que esse problema é em grande parte feminino e que nós, mulheres, ainda temos o dom de estender a doença do perfeccionismo a todas as esferas da nossa vida.^[19] Ficamos obcecadas com nosso desempenho em casa, nos estudos, no trabalho, em férias e até na aula de ioga. Somos mães, esposas, cozinheiras, irmãs, amigas e atletas obcecadas. A ironia é que o perfeccionismo na verdade inibe as realizações. Bob Sullivan e Hugh Thompson, autores de *O efeito patamar*, apelidaram o problema de “o inimigo do bom”, que gera montanhas de obras inacabadas e inúteis e horas de tempo perdido, porque, na busca

pela perfeição, adiamos tarefas difíceis esperando nos sentir perfeitamente preparadas antes de começar.^[20]

Até a professora Brescoll, que conhece tão bem as pesquisas, tem dificuldade de controlar sua tendência de buscar a perfeição. Por exemplo, os acadêmicos são avaliados pelo número de publicações e pelo prestígio dos periódicos nos quais seus artigos são publicados. Brescoll confessa que muitas vezes leva muito mais tempo que seus colegas do sexo masculino a submeter um artigo para uma publicação, decidida a acertar todos os detalhes antes de clicar em “enviar”. Às vezes, ela se contenta com pouco e submete o artigo para um periódico de menor prestígio. “Preciso estar muito certa da qualidade do meu trabalho antes de correr o risco de submeter meus artigos. Meus colegas homens submetem artigos feito loucos, eles correm o risco. Às vezes dá certo, às vezes não”, Brescoll diz, “mas, no final, a estratégia deles é mais eficaz, porque eles submetem muito mais artigos.”

Com tantos obstáculos autoimpostos, é um milagre que tenhamos qualquer confiança. A transformação, no entanto, costuma ser muito simples. Brescoll aprendeu, por exemplo, que ela sempre sai ganhando se simplesmente submeter seus artigos sem ruminar obsessivamente. Ou o artigo é aceito ou, se não, ela aprende com o feedback que acompanha a rejeição. Ela aproveita isso para fazer correções e tentar de novo. Esse é o ciclo que gera a excelência e a maestria, que nos permite estender nossos limites e que cria a autoconfiança.

Foi justamente neste ponto – quando tínhamos acabado de chegar à conclusão encorajadora de que muitas das razões da insegurança das mulheres na verdade se devem a fatores que podemos controlar e, portanto, reduzir – que uma amiga nos propôs uma mudança de rumo inesperada. Ela é médica e sugeriu que analisássemos as diferenças entre os sexos nos fatores biológicos e no funcionamento do cérebro. Gememos por dentro. Não tínhamos encontrado grandes diferenças entre homens e mulheres nas nossas investigações sobre algumas das

influências genéticas primárias a respeito da confiança. As variações genéticas que analisamos, que influenciam transmissores como a serotonina e a ocitocina, se distribuem na mesma medida entre os sexos, nos disseram. Sinceramente, estávamos satisfeitas em parar por aí. A ideia de que o cérebro masculino e o feminino podem não funcionar exatamente da mesma maneira nos pareceu complicada demais e potencialmente artilosa. Contudo, também nos pareceu inegável. É claro que o cérebro dos homens e o das mulheres têm um funcionamento diferente, ponderamos. Tínhamos acabado de passar meses investigando as diferenças. As mulheres ruminam; nós nos angustiamos, queremos fazer tudo certo e queremos agradar, queremos que todo mundo goste de nós. Percebemos que precisávamos ampliar nossa investigação dos fatos científicos por trás da confiança. Mapeamos algumas importantes diferenças comportamentais que afetam a confiança, mas o que realmente acontece na nossa cabeça, no nosso cérebro, que pode aumentar ou diminuir nossa autoconfiança?

A diferença que o cérebro faz^[21]

A simples sugestão de que o cérebro dos homens e o das mulheres podem ter uma configuração e um funcionamento diferentes foi, por muito tempo, considerada um grande tabu, porque muitas mulheres acreditavam que qualquer diferença poderia ser usada contra nós. Isso porque durante décadas, na verdade durante séculos, as diferenças (reais ou imaginárias) de fato foram usadas contra nós. Sem qualquer evidência concreta, considerava-se que as mulheres tinham uma insustentável leveza do pensamento. E esse tema ainda causa muita polêmica. Muito recentemente, em 2006, Larry Summers, o presidente de Harvard, viu-se no meio de uma virulenta polêmica depois de sugerir, com base em uma pesquisa, que pode haver diferenças inatas entre homens e mulheres no que diz respeito a realizações na ciência. A prolongada fúria provocada por seus comentários acabou levando Summers a pedir demissão.

Vamos esclarecer a questão: o cérebro de homens e mulheres é muito mais similar do que diferente. Em um exame de imagiologia cerebral de dois cérebros aleatórios não é possível identificar claramente qual é o masculino e qual é o feminino.^[22] Em termos de produção intelectual, as diferenças são insignificantes. O que não significa que não haja diferenças, contudo. Elas de fato existem, e algumas diferenças na estrutura, na composição e na química do cérebro podem incentivar a formação de padrões especiais de pensamento e comportamento, padrões que claramente podem afetar a confiança.

Em termos de tamanho, os homens vencem as mulheres. O cérebro masculino de fato é maior e mais pesado em proporção à massa corpórea dos homens.^[23] Mas será que o cérebro masculino é em média melhor que o feminino? Não. Os resultados de testes de QI são basicamente iguais para os dois sexos, embora em algumas medições os homens tendam a tirar notas mais altas em matemática e habilidades espaciais e as mulheres em geral ganhem em literatura e poesia.^[24]

Um estudo da Harvard identificou diferenças distintas na distribuição da nossa massa encefálica, o que sugere métodos bastante diferentes de processamento de informações.^[25] As mulheres tendem a ter a maior parte de sua massa encefálica no córtex frontal, o lar do raciocínio, e uma parcela no córtex límbico, um centro emocional. Os homens possuem menos da metade de toda a sua massa encefálica, que tende a ser distribuída pelo cérebro todo, no córtex frontal.

Na verdade, existem dois tipos de massa encefálica, a substância cinzenta e a substância branca. Os homens têm mais substância cinzenta, útil para resolver problemas isolados, e as mulheres têm mais substância branca, fundamental para a integração de informações.^[26] É quase como se a evolução tivesse projetado nosso cérebro para chegar a destinos igualmente complicados por caminhos totalmente diferentes, nos explicou o neurologista Fernando Miranda, especialista em distúrbios de aprendizagem.

Para Jay Lombard, neurologista da Genomind, a evidência mais convincente de que existem diferenças físicas entre o cérebro de homens e mulheres resulta de uma série de estudos envolvendo a tecnologia DTI (sigla de *diffusion tensor imaging*, ou imagens com tensor de difusão).^[27] Esses exames de imagiologia são considerados cada vez mais proveitosos para estudar o funcionamento do cérebro, por mapearem sua conectividade. Os DTIs basicamente permitem o estudo da integridade da nossa substância branca, o tecido essencial que promove as conexões. Uma série de estudos constatou que as mulheres tendem a ter uma substância branca mais eficaz e, em algumas regiões importantes do cérebro, como o corpo caloso, a via central entre o hemisfério esquerdo e o direito.^[28] O doutor Lombard acredita que isso pode explicar por que as mulheres têm mais facilidade de trabalhar com os dois hemisférios do cérebro. Miranda acredita que a substância branca pode ser a razão pela qual as mulheres costumam ser mais rápidas em fazer várias conexões mentais e são mais hábeis com o raciocínio amplo. “As pesquisas ainda estão nos estágios iniciais”, diz Lombard, “mas ninguém questiona que existem diferenças consideráveis.”

Um proeminente psiquiatra, doutor Daniel Amen, recentemente esquadrinhou 46 mil exames de imagiologia cerebral SPECT (sigla de *single-photon emission computed tomography*, ou tomografia computadorizada por emissão de fóton único), que medem o fluxo sanguíneo e padrões de atividade.^[29] Ele também encontrou algumas diferenças notáveis entre os sexos e escreveu um livro intitulado *Unleashing the power of the female brain* (algo como “Libere o poder do cérebro feminino”). Vale notar que Amen tem uma carreira lucrativa e bem-sucedida popularizando teorias sobre o cérebro. Ele escreveu 30 livros, entre eles vários best-sellers, e volta e meia é chamado para falar em programas na televisão. Alguns críticos dizem que ele exagera suas descobertas. Comparamos meticulosamente o trabalho dele com outros estudos, conversamos com uma série de especialistas a respeito e descobrimos que até seus detratores consideram suas pesquisas

importantes. Algumas dessas pesquisas se mostraram extraordinariamente relevantes para nossa investigação.

Amen descobriu que o cérebro feminino é mais ativo, em quase todas as regiões, que o masculino, especialmente nas duas regiões que mencionamos, o córtex pré-frontal e o córtex límbico. Um estudo sugere que as mulheres têm 30% mais neurônios ativos em qualquer momento do que os homens. “A atividade nessas regiões provavelmente indica os pontos fortes do sexo feminino, incluindo a empatia, a intuição, a colaboração, o autocontrole e um nível adequado de preocupação”, Amen nos disse, “mas as mulheres também são mais vulneráveis a ansiedade, depressão, insônia, dor e à incapacidade de desligar os pensamentos.” Em outras palavras, os exames de imagiologia cerebral parecem mostrar, fisicamente, toda a nossa ruminação em ação. “Quando o córtex pré-frontal trabalha demais, como costuma acontecer com as mulheres”, explica Amen, “é como tentar dirigir com o freio de mão acionado. As mulheres podem ficar presas em certos pensamentos ou comportamentos, como rancor ou preocupação.” O doutor Amen acredita que seus estudos provam que as mulheres de fato pensam mais que os homens. Isso pode ser uma vantagem. É por isso que as mulheres são melhores na multitarefa, diz ele. No entanto, isso também pode levar a uma verdadeira bola de neve de pensamentos negativos e ansiedade. “É benéfico em pequenas doses”, diz Amen, “mas pode se transformar em aflição e estresse, chegando a um ponto no qual a pessoa não tem mais descanso.” Um verdadeiro destruidor de confiança.

Quando analisamos as outras diferenças estruturais, soubemos mais sobre aqueles centros primitivos do medo, as misteriosas amígdalas. Para começar, temos duas amígdalas, não uma, e elas têm funções um pouco diferentes. Uma delas é associada a acionar ações externas como resultado de emoções negativas, e a outra aciona processos de pensamento e memória em resposta ao estresse. E, sim, você adivinhou, os homens usam mais a amígdala que lida com a ação, enquanto as mulheres tendem a ativar a amígdala da memória/emoção com mais

facilidade.^[30] É um reflexo, na nossa estrutura cerebral, da noção de que os homens parecem reagir a situações de desafio ou ameaça com a ação, enquanto as mulheres favorecem mecanismos internos.

Acrescente a isso um novo estudo da Universidade McGill, em Montreal, que mostra que as mulheres produzem 52% menos serotonina no cérebro que os homens – lembre que a serotonina é o hormônio crucial para manter nossa ansiedade e nossa amígdala sob controle.^[31] Decidimos investigar como os níveis de serotonina afetam as mulheres e descobrimos muitas coisas que preferiríamos não saber. Apesar de as meninas não nascerem com a variante curta da serotonina com mais frequência que os meninos, constatou-se que as mulheres reagem de forma diferente a essa variante. Quando nascem com as variantes curtas, elas são mais propensas a ter um comportamento ansioso do que os homens. De maneira similar, alguns estudos mostram o mesmo resultado para as mulheres e a variante COMT que controla a dopamina. Quando nascemos com a variedade “preocupada”, somos mais propensas a ser extremamente ansiosas.

Quando começamos a ver que a máquina de pensar das mulheres está longe de ser perfeita na geração da autoconfiança, descobrimos outra diferença física que consideramos particularmente repulsiva. O cérebro humano tem uma pequena região chamada giro do cíngulo, que nos ajuda a ponderar as opções e reconhecer erros e é conhecido, por alguns, como o “centro do preocupado crônico”. E, é claro, essa região é maior nas mulheres.^[32]

Que ótimo, pensamos. Como é maravilhoso saber que temos um *departamento especial* para esse hábito tão “saudável”. É enlouquecedor ver a comprovação de que somos exatamente as preocupadas crônicas difíceis de contentar que nossos maridos às vezes nos acusam de ser. Devemos enfatizar, contudo, que há muitos aspectos positivos no comportamento do nosso cérebro. Em termos evolutivos, nós, mulheres, precisávamos ser as preocupadas cautelosas, sempre atentas em busca de ameaças.

Temos uma configuração espetacular para fazer isso. Hoje em dia, no entanto, essas ferramentas específicas podem não ser tão proveitosas ou agradáveis.

A diferença crucial é que temos uma vantagem clara na nossa vida moderna – as mulheres tendem a usar os dois hemisférios do cérebro com mais frequência que os homens, combinando o hemisfério esquerdo, lar das habilidades matemáticas e lógicas, com o hemisfério direito, que abriga as habilidades artísticas e emocionais. Essa é explicação científica para as aptidões multitarefa do sexo feminino. Laura-Ann Petitto nos disse que a utilização bilateral do cérebro é mais eficaz e até mais cognitivamente avançada. Essa foi uma notícia que recebemos de braços abertos (apesar de termos decidido que era melhor não ficar esfregando essa teoria na cara dos homens em casa).

Algumas dessas diferenças cerebrais que decidem nossa vida começam antes mesmo de nascermos. Um estudo conduzido por pesquisadores israelenses analisando o cérebro de homens e mulheres por meio de imagens de ultrassom no útero materno encontrou diferenças já na 26^a semana de vida do feto.^[33] No maior estudo continuado do desenvolvimento do cérebro em crianças, os Institutos Nacionais de Saúde dos Estados Unidos documentam que, aos 11 anos de idade, já se abriu um grande abismo não só no modo como os meninos e as meninas pensam, mas também nas suas capacidades concretas.^[34] Basicamente os meninos ficam bem atrás das meninas tanto em capacidade linguística quanto em processamento emocional, mas as meninas ficam quase tão atrás dos meninos em habilidades espaciais.^[35] A diferença anatômica das habilidades normalmente se resolve até os 18 anos de idade, mas essa diferença, se mal-interpretada, pode facilmente reforçar estereótipos numa idade crucial para a aprendizagem. Já dá para imaginar por que, aos 16 anos, uma garota pode concluir que é inapta em matemática ou um menino pode declarar que nunca vai entender Shakespeare. Mesmo assim, se nos limitarmos a esperar que os hormônios se acomodem no final da adolescência ou lá pelos 20 anos, o

funcionamento cerebral para entender tanto matemática quanto Shakespeare já terá se consolidado tanto nos rapazes quanto nas garotas.

Os riscos da testosterona

Percebemos que a testosterona e o estrogênio são basicamente os célebres arquitetos da diferença entre os sexos. Um pouco espalhafatosos, adorando receber atenção e ficar no centro do palco, eles impõem um enorme respeito... e com razão. Todo mundo sabe que eles são as forças por trás de muitas diferenças básicas observáveis entre homens e mulheres.

Contudo, não esperávamos descobrir que eles estariam consideravelmente envolvidos nos detalhes, na criação intrincada de algo tão complexo quanto a confiança. Com certeza, nós pensamos, as diferenças entre homens e mulheres no que se refere à confiança não podem ter uma origem tão elementar. No entanto, esses hormônios parecem afetar bastante essas diferenças. A testosterona, sobretudo, ajuda a abastecer o que muitas vezes parece ser a confiança masculina clássica. Os homens têm, depois da puberdade, umas dez vezes mais testosterona circulando pelo sistema, o que afeta inúmeros fatores, como a velocidade, a força, o tamanho dos músculos e o instinto competitivo.^[36] A testosterona é o hormônio que estimula o foco em vencer o jogo e demonstrar poder, em vez de se conectar e cooperar com os outros.^[37]

A testosterona também está bastante relacionada à propensão a correr riscos. Uma série de estudos recentes tem associado um alto nível de testosterona à disposição de ignorar indícios tradicionais que apontam para o risco.^[38] Detalhamos um estudo fascinante no nosso último livro e, sempre que o mencionamos numa palestra, ainda ouvimos risos nervosos da plateia. Cientistas da Universidade de Cambridge passaram uma semana na Bolsa de Valores de Londres monitorando 17 *traders* do sexo masculino, todos grandes apostadores. Eles ganhavam bem, e muitos recebiam bônus anuais de até 5 milhões de dólares. Os

pesquisadores mediram seus níveis de testosterona utilizando amostras de saliva, no início e no final do dia. Nos dias em que os operadores começaram com níveis mais elevados de testosterona, eles fizeram transações mais arriscadas.^[39] E, quando o risco se pagava, seus níveis de testosterona não só subiam, mas decolavam. Um operador de mercado que dobrou a aposta viu seu nível de testosterona também quase dobrar. A testosterona estimula o comportamento de risco, e vencer leva à produção de mais testosterona. Essa dinâmica, chamada de “efeito vencedor”, pode ser perigosa. Os animais podem se tornar tão agressivos e excessivamente confiantes depois de vencer que correm riscos fatais, como ficar em território aberto, expostos a ataques de outros animais.

Níveis mais elevados de testosterona são associados à sensação de poder. Quando as mulheres são orientadas a adotar posturas classicamente masculinas – ocupando mais espaço, espalhando as pernas e braços –, nossos níveis de testosterona sobem. As poses de poder são uma ferramenta popular em cursos de oratória. Barbara Tannenbaum as usa em todas as suas apresentações. Ela começa a discussão pedindo aos homens da plateia que se sentem como mulheres e às mulheres para se sentar como homens. Depois de anos fazendo isso, ela observou duas coisas: para começar, o exercício invariavelmente provoca risadas. Em segundo lugar, ninguém nunca pergunta o que ela quer dizer com poses masculinas e femininas; todo mundo já sabe o que é isso. Os homens em geral dizem que é muito incômodo tentar se sentar com as pernas cruzadas e o corpo de alguma forma encolhido. (Agora tente fazer isso usando um corpete e saltos altos, ela brinca.) Por outro lado, a postura incomum parece liberadora para as mulheres. Um dia, Tannenbaum propôs o exercício numa escola do ensino médio da Índia e, ao espalhar os joelhos e se reclinar na cadeira, uma jovem deixou escapar: “Eu me sinto como um rei quando me sento deste jeito!” *A confiança dos reis*: é isso que gostaríamos de dar a todas as meninas.

É bem verdade que a testosterona também tem suas desvantagens. Esse hormônio egocêntrico também é associado a uma incapacidade de ver o ponto de vista dos outros. Quando há muita testosterona correndo pelo corpo, você tem menos interesse em se conectar e colaborar.^[40] Isso pode não ser o ideal no mundo dos negócios moderno, que tanto se vale da comunicação com os outros. As conclusões de um experimento sugere que as mulheres também podem ser vítimas dos perigos da testosterona.^[41] O estudo contou com a participação de 34 mulheres que foram divididas em dois grupos e orientadas a trabalhar em duplas para analisar a nitidez de algumas imagens de computador. Algumas imagens eram claramente nítidas e outras não. Se as mulheres discordavam sobre qual imagem era a mais nítida, elas tinham de colaborar com a parceira para chegar a um consenso da resposta final. O primeiro grupo de mulheres recebeu um suplemento de testosterona e o segundo grupo não recebeu nenhuma testosterona. Vai entender... As mulheres que receberam a dose extra de testosterona foram menos capazes de colaborar e erraram mais.

O principal impulsor hormonal para as mulheres é, naturalmente, o estrogênio, que promove instintos muito diferentes da testosterona.^[42] O estrogênio estimula a formação de vínculos e a conexão e atua na parte do nosso cérebro que envolve habilidades e observações sociais. É parte do que leva as mulheres a evitar conflitos e riscos, de modo que às vezes pode suprimir a ação confiante.

No entanto, o estrogênio também traz vantagens consideráveis no desempenho. Uma decisão tomada sob a influência da testosterona nem sempre é a melhor. Os grandes riscos resultantes podem levar a um fracasso espetacular, como testemunhado pela recente crise na economia mundial. De fato, vários estudos investigando as estratégias de administradoras mulheres de fundos *hedge* demonstram que levar em consideração as consequências no futuro e fazer um número menor de transações são atitudes que podem compensar. Um estudo em particular nos fez pensar em como nos beneficiar dos

nossos pontos fortes naturais. Os pesquisadores descobriram que os investimentos geridos por administradoras mulheres de fundos de *hedge* tiveram um desempenho três vezes melhor que os geridos por administradores homens nos últimos cinco anos. E as mulheres perderam significativamente menos dinheiro que os homens naquele ano desastroso de 2008.^[43]

Então, quais são as implicações dessas pesquisas do cérebro na busca por uma maior confiança? Bem, temos boas e más notícias. A tendência hormonal das mulheres a evitar riscos e conflitos pode levar a um excesso de cautela. Nosso laborioso mecanismo de processamento cerebral pode se transformar num turbilhão de ruminação e indecisão.

Por outro lado, pesquisas científicas sugerem que as mulheres têm a capacidade de ser extremamente talentosas e bem-sucedidas. De nossa estrutura cerebral depreende-se que gostamos de fazer as coisas direito, que formamos boas opiniões e mantemos os maus impulsos no mínimo. Nosso investimento biológico nas emoções nos ajuda a perceber os problemas, entender o ponto de vista dos outros e avançar na direção de reconciliações e soluções. E nosso cérebro altamente integrado implica uma capacidade de absorver um grande volume de dados e processá-lo rapidamente. Quando nos distanciamos um pouco para ganhar uma perspectiva mais objetiva, percebemos que grande parte disso bate com aquilo que vemos em nosso comportamento. Tínhamos acabado de encontrar a ação nos bastidores.

A questão essencial que continuava sem resposta sobre todas essas variações entre os sexos, contudo, é se o cérebro de homens e mulheres é *programado* para se desenvolver dessa forma. Talvez algumas dessas diferenças físicas resultem da nossa criação. Será que as mulheres acabam com uma substância branca mais voltada a formar conexões porque crescemos usando-a mais? Será que temos mais substância branca porque por *séculos* as mulheres a têm utilizado mais? Os cientistas ainda estão longe de chegar a uma explicação geral, mas não devemos esquecer que há evidências cada vez maiores no campo da plasticidade

cerebral de que nosso cérebro sem dúvida pode mudar em resposta ao ambiente ao longo da vida.^[44] Encontramos um estudo surpreendente constatando que os níveis de testosterona nos homens caem quando eles passam mais tempo com os filhos.^[45] (Valeria muito a pena estudar melhor as implicações disso.)

Qualquer que seja a relação de causa e efeito, achamos que esse vínculo entre a estrutura e o comportamento é extremamente útil como um exercício de visualização cerebral. Agora podemos imaginar o mecanismo interno que pode estar em funcionamento quando vemos padrões de comportamento comuns. Começamos a levar nossos hábitos de ruminação mais a sério e mesmo assim conseguimos nos livrar psicologicamente da culpa por esse hábito, porque sabemos que forças mais poderosas podem estar envolvidas.

Também fomos capazes de encarar, com um pouco mais de tranquilidade e muito menos emoção, o fato de que homens e mulheres agem de maneiras curiosamente diferentes. Pensamos, por exemplo, que toda essa nossa pesquisa poderia explicar por que os homens que conhecemos parecem ter muito mais facilidade do que nós de ser indiferentes a desavenças com os outros. Nós duas vemos essa atitude nos nossos maridos. Eles brigam com um amigo e poucos minutos depois a tensão desaparece como num passe de mágica. Enquanto nós passamos semanas angustiadas e magoadas, eles brigam como se sua vida dependesse disso e, um ou dois dias depois, mal conseguem se lembrar da briga.

Saímos da nossa investigação da biologia cerebral nos sentindo surpreendentemente empoderadas. Nossos modos habituais de pensar e nos comportar não são errados, mas compreensíveis. Pelo menos foi assim que decidimos ver a coisa: usando a autocompaixão. Tudo que precisamos fazer é ajudar nossos instintos naturais a atuar em nosso favor.

Também saímos nos sentindo grandes conhecedoras das dificuldades das mulheres. Tivemos uma sensação gratificante de domínio, por assim dizer, dos problemas sociais, dos fatos científicos e dos padrões comportamentais que afetam nossa

confiança. Armadas até os dentes, estávamos prontas para passar à criação da confiança.

NOTAS

1. BARSH, Joanna; YEE, Lareina. *Unlocking the full potential of women in the US economy*, 2011. Disponível em: <http://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/unlocking_the_full_potential>; FUNDO MONETÁRIO Internacional. *Women, Work and the Economy*, set. 2013. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2013/sdn1310.pdf>>; CATALYST. *The Bottom Line – Corporate performance and women’s representation on boards*, 2007. Disponível em: <<http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards>>; MCKINSEY and Company. “Women matter: gender diversity, a corporate performance driver”, 2007. Disponível em: <http://www.mckinsey.com/features/women_matter>; ADLER, Roy D. *Women in the executive suite correlate to high profits*, 2009. Disponível em: <http://www.w2t.se/se/filer/adler_web.pdf>; ROSS, David. *When women rank high, firms profit*, 2008. Disponível em: <<http://www8.gsb.columbia.edu/ideas-at-work/publication/560/when-women-rank-high-firms-profit>>; ERNST and Young. *High achievers: Recognizing the power of women to spur business and economic growth*, 2013. Disponível em: <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Growing_Beyond_-_High_Achievers/\\$FILE/High%20achievers%20-%20Growing%20Beyond.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Growing_Beyond_-_High_Achievers/$FILE/High%20achievers%20-%20Growing%20Beyond.pdf)>.
2. GOLDIN, Claudia; ROUSE, Cecilia. “Orchestrating impartiality: the impact of ‘blind’ auditions on female musicians”, n. w5903, National Bureau of Economic Research, 1997.
3. DWECK, Carol. *Mindset: the new psychology of success*. Nova York: Random House Digital, 2006.
4. IRICK, Erin. “NCAA Sports sponsorship and participation rates report: 1981-1982 2010-2011”, *National Collegiate Athletics Association*, n. 69, out. 2011.
5. GLASS, Alana. “Title IX at 40: where would women be without sports?”, *Forbes*, 23 maio 2012. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/sportsmoney/2012/05/23/title-ix-at-40-where-would-women-be-without-sports/2/>>.
6. LENCH, Brooke de. *Home team advantage: the critical role of mothers in youth sports*. Nova York: HarperCollins, 2006.

7. MOLDANDO, L. *et al.* “Impact of early adolescent anxiety disorders on self-esteem development from adolescence to young adulthood”, *Journal of Adolescent Health*, v. 53, n. 2, 2013, p. 287-292.
8. DWECK, Carol J. *The Mindset of a Champion*, 2013. Disponível em: <<http://champions.stanford.edu/perspectives/the-mindset-of-a-champion/>>.
9. PROKOS, Anastasia; PADAVIC, Irene. “‘There oughtta be a law against bitches’: masculinity lessons in police academy training”, *Gender, Work & Organization*, v. 9, n. 4, 2002, p. 439-59.
10. BRESROLL, Victoria. “Who takes the floor and why: gender, power, and volubility in organizations”, *Sage Journals*, 26 mar. 2012. Disponível em: <<http://asq.sagepub.com/content/early/2012/02/28/0001839212439994>>.
11. ARONSON, Joshua; STEELE, Claude. “Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans”, *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 69, 1995.
12. BERGER, Lawrence M.; HILL, Jennifer; WALDFOGEL, Jane. “Maternity leave, early maternal employment and child health and development in the US”, *Economic Journal*, v. 115, n. 501, 2005, p. F29-F47.
13. FÓRUM ECONÔMICO Mundial. *Diferenças Globais entre Gêneros*, 2013.
14. DOVE CAMPAIGN for Real Beauty. *Eating Disorders: An Encyclopedia of Causes, Treatment, and Prevention*, 2013, p. 147.
15. HEWLETT, Sylvia Ann. *Center for Talent Innovation Study*, 2011; ROEHLING, Mark V. “Weight-based discrimination in employment: Psychological and legal aspects”, *Personnel Psychology*, v. 52, n. 4, 1999, p. 969-1016; GOUDREAU, Jenna. “The seven ways your boss is judging your appearance”, *Forbes*, nov. 2012. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2012/11/30/the-seven-ways-your-boss-is-judging-your-appearance/>>; QUAST, Lisa. “Why being thin can actually translate into a bigger paycheck for women”, *Forbes*, 6 jun. 2011. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2011/06/06/can-being-thin-actually-translate-into-a-bigger-paycheck-for-women/>>.
16. McCALL, Leslie. “Gender and the new inequality: explaining the college/non-college wage gap”, *American Sociological Review*, v. 65, n. 2, 2000, p. 234-55.
17. NOLEN-HOEKSEMA, Susan; WISCO, Blair E.; LYUBOMIRSKY, Sonja. “Rethinking rumination”, *Perspectives on Psychological Science*, v. 3, n. 5, 2008, p. 400-424.
18. CARTER, Travis J.; DUNNING, David. “Faulty self-assessment: why evaluating one’s own competence is an intrinsically difficult task”, *Social and Personality Psychology Compass*, v. 2, n. 1, 2008, p. 346-60.
19. LYND-STEVENSON, Robert M.; HEARNE, Christie M. “Perfectionism and depressive affect: the pros and cons of being a perfectionist”, *Personality and*

- Individual Differences*, v. 26, n. 3, 1999, p. 549-62; MITCHELSON, Jacqueline K. "Seeking the perfect balance: perfectionism and work-family balance", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 82, n. 23, 2009, p. 349-67.
20. SULLIVAN, Bob; THOMPSON, Hugh. *The Plateau Effect*. Nova York: Dutton Adult, 2013.
21. Para um panorama das diferenças entre o cérebro dos homens e das mulheres, sugerimos a leitura de *The female brain*, de Louann Brizendine (no Brasil, *Como as mulheres pensam*. Rio de Janeiro: Campus, 2006) ou *Unleash the power of the female brain*, de Daniel G. Amen (ainda não publicado no Brasil). Também sugerimos fortemente consultar a cada vez mais vasta literatura produzida por pesquisadores como Gert De Vries, Patrica Boyle, Richard Simmerly, Kelly Cosgrove e Larry Cahill. Por fim, recomendamos vivamente esta análise crítica da literatura existente: confira o artigo de Glenda E. Gillies e Simon McArthur, "Estrogen actions in the brain and the basis for differential action in men and women: A case for sex-specific medicines".
22. KIMURA, Doreen. "Sex differences in the brain", *Scientific American*, v. 267, n. 3, 1992, p. 118-25.
23. ANKNEY, C. Davison. "Sex differences in relative brain size: The mismeasure of woman, too?", *Intelligence*, v. 16, n. 3, 1992, p. 329-36.
24. GURIAN, Michael. *Boys and girls learn differently! A guide for teachers and parents*. São Francisco: Jossey-Bass, 2010.
25. WAGER, Tor D.; PHAN, K. Luan; LIBERZON, Israel; TAYLOR, Stephan F. "Valence, gender, and lateralization of functional brain anatomy in emotion: a meta-analysis of findings from neuroimaging", *Neuroimage*, v. 19, n. 3, 2003, p. 513-31.
26. LEMAY, Marjorie; CULEBRAS, Antonio. "Human brain-morphologic differences in the hemispheres demonstrable by carotid arteriography", *New England Journal of Medicine*, v. 287, n. 4, 1972, p. 168-70.
27. HSU, Jung-Lung *et al.* "Gender differences and age-related white matter changes of the human brain: a diffusion tensor imaging study", *Neuroimage*, v. 39, n. 2, 2008, p. 566-77; SACHER, J.; NEUMANN, J. *et al.* "Sexual dimorphism in the human brain: Evidence from neuroimaging", *Magnetic Resonance Imaging*, v. 3, p. 366-75, doi: 10.1016/j.mri.2012.06.007, abr. 2013; TAKEUCHI, H.; TAKI, Y. *et al.* "White matter structures associated with emotional intelligence: Evidence from diffusion tensor imaging", *Human Brain Mapping*, v. 5, p. 1025-34. doi: 10.1002/hbm.21492, maio 2013.
28. KANAAN, Richard. "Gender differences in white matter microstructure", *PLoS ONE*, 2012, p. 7-6; HAIER, Richard. "The neuroanatomy of general intelligence: sex matters", *Neuroimage*, v. 25, mar. 2005.

29. AMEN, Daniel G. *Unleash the power of the female brain: supercharging yours for better health, energy, mood, focus, and sex*. Nova York: Random House Digital, 2013.
30. CAHILL, L. "Sex-related differences in amygdala functional connectivity during resting conditions", *Neuroimage*, v. 30, n. 2, abr. 2006, p. 452-61.
31. HENINGER, George R. "Serotonin, sex, and psychiatric illness", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, v. 94, n. 10, 1997, p. 4823-24.
32. BRIZENDINE, Louann. *The female brain*. Nova York: Random House Digital, 2007.
33. ACHIRON, Reuwen; ACHIRON, Anat. "Development of the human fetal corpus callosum: A high-resolution, cross-sectional sonographic study", *Ultrasound in Obstetrics & Gynecology*, v. 18, n. 4, 2001, p. 343-47.
34. EVANS, Alan C. "The NIH MRI study of normal brain development", *Neuroimage*, v. 30, n. 1, 2006, p. 184-202.
35. MAGON, Angela Josette. *Gender, the brain and education: do boys and girls learn differently?*, Tese (Doutorado) – Universidade de Victoria, Victoria, 2009.
36. CORBIER, P.; EDWARDS, D. A.; ROFFI, J. "The neonatal testosterone surge: a comparative study", *Archives of Physiology and Biochemistry*, v. 100, n. 2, 1992, p. 127-31.
37. Uma pesquisa fascinante descobriu que os níveis de testosterona dos meninos nos primeiros seis meses de vida podem ser tão altos quanto os de rapazes passando pela puberdade. Os especialistas especulam que essa onda temporária de testosterona pode ter relação com o desenvolvimento do cérebro. REED, W. L. *et al.* "Physiological effects on demography: A long-term experimental study of testosterone's effects on fitness", *American Naturalist*, v. 167, n. 5, 2006, p. 667-83.
38. APICELLA, Coren; DREBER, Anna. "Testosterone and financial risk preferences", *Evolution & Human Behavior, Harvard*, v. 29, n. 6, 2008, p. 384-390.
39. COATES, John; HERBERT, Joe. "Endogenous steroids and financial risk taking on a London trading floor", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, v. 105, n. 16, 2008, p. 6167-72.
40. CUDDY, Amy. "Want to lean in? Try a power pose", *Harvard Business Review*, modificado em 20 mar. 2013. Disponível em: <<http://blogs.hbr.org/2013/03/want-to-lean-in-try-a-power-po-2/>> .
41. WRIGHT, Nicholas. "Testosterone disrupts human collaboration by increasing egocentric choices", *Royal Society Publishing*, v. 279, n. 1736, doi: 10.1098/rspb.2011.2523, 2012.
42. BRIZENDINE, Louann. *The female brain*. Nova York: Harmony, 2007. Brizendine apresenta uma visão detalhada de como o estrogênio afeta a personalidade.
43. FARNSWORTH, Heber; TAYLOR, Jonathan. "Evidence on the compensation of portfolio managers", *Journal of Financial Research*, v. 29, n. 3, 2006, p. 305-24.

44. MAHNCKE, Henry. "Memory enhancement in healthy older adults using a brain plasticity-based training program", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, v. 103, n. 33, 2006, p. 12523-28. Disponível em: <www.pnas.org/content/103/33/12523.abstract>.
45. GETTLER, Lee *et al.* "Longitudinal evidence that fatherhood decreases testosterone in human males", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, v. 108, n. 39, p. 16194-99, 2011. Disponível em: <<http://www.pnas.org/content/early/2011/09/02/1105403108.abstract>>.

UM NOVO ESTILO DE CRIAR OS FILHOS

A mãe de Jane a levou para a escola no primeiro dia de aula. Em volta do pescoço de Jane, amarrada a um cordão, estava a chave de casa. Jane sabia que ao fim do dia, ela teria de voltar sozinha para casa, destrancar a porta do apartamento e esperar uma hora e meia até sua irmã mais velha chegar. Ela estava apavorada e se lembra de ter chorado só de pensar em tudo o que poderia dar errado. Mas ela conseguiu e, depois daquele primeiro dia, ela fez a jornada sozinha muitas outras vezes. Ela tinha 4 anos e meio.

“Aos 6 anos, eu já estava nas Bandeirantes e sabia que seria uma líder, porque já tinha feito as coisas mais difíceis”, ela conta agora. “Minha mãe nunca demonstrou nenhum medo, ela só dizia que sabia que eu conseguiria encontrar o caminho de casa sozinha. Ela me dava centenas dessas pequenas tarefas para reforçar minha confiança. A gente não nasce confiante. Ela precisa de trabalho para se desenvolver. Eu desenvolvi sozinha essa confiança.”

Quando ouvimos essa história, ficamos pasmas, para dizer o mínimo. Sozinha! Aos 4 anos e meio! Tudo poderia ter acontecido! Quem é que cria os filhos desse jeito? Talvez quem sabe criar filhos confiantes. Estávamos começando a perceber que, para desenvolver a verdadeira confiança, precisamos de um tipo radicalmente novo de cuidados, para nós mesmas e para nossos filhos. A confiança requer mais do que meros elogios, carinhos e abraços e facilitar as coisas para eles (e para nós mesmas). Requer mais do que meramente tentar tirar boas notas

e buscar a perfeição. Nada disso está dando certo, pelo menos não para as mulheres e as meninas. A conclusão da história de Jane sugere que a mãe dela pode lhe ter feito um grande favor.

Jane Wurwand, hoje uma mulher crescida, é a fundadora da Dermalogica, empresa de produtos de cuidados com a pele. Embora tenha nascido na Grã-Bretanha, fez um grande sucesso nos Estados Unidos, com um pouco de ajuda e muita determinação, e hoje mora em Los Angeles com o marido e duas filhas adolescentes. Há 20 anos, sua confiança lhe possibilitou correr um grande risco. Depois de incontáveis pedidos de empréstimo rejeitados, ela investiu tudo o que tinha, 14 mil dólares, na empresa que viria a se tornar uma marca global e um negócio multimilionário com mais de 50 escritórios pelo mundo. Como Wurwand diz, com um sorriso: “Nada mal para uma menina que só tinha feito um curso de cosmetologia numa cidadezinha da Inglaterra”.

A pequena Christine enfrentou um desafio similar e uma responsabilidade ainda maior. Aos 4 anos, ela era encarregada de tomar conta dos irmãos mais novos. Quando seus pais tinham planos de sair em Le Havre, a cidade no norte da França onde moravam, eles simplesmente diziam: “Vamos sair, cuide dos seus irmãos”. Ela nos contou de uma noite em que seus pais foram para um show e a deixaram no comando. Eles disseram que voltariam às 11. Passadas as 11 horas, os pais ainda não tinham voltado. Ela acendeu todas as luzes da casa para não ficar com medo e foi para o andar de cima ver se o bebê estava bem. Finalmente seus pais chegaram em casa e a encontraram deitada confortavelmente lendo um livro de histórias no quarto do irmão. Não havia razão para entrar em pânico, os pais pensaram, e simplesmente decidiram dar uma esticada depois do show, por que não? Tudo o que a Christine de 4 anos disse foi: “Vocês atrasaram um pouco”.

Hoje, Christine Lagarde, diretora-geral do FMI, dá risada do absurdo de seus pais deixarem uma menina tão pequena tomando conta do bebê. Ninguém duvida, no entanto, que pais de outra geração e também de outras culturas proporcionaram

uma criação mais distanciada que, em muitos aspectos, beneficiou mais os filhos do que toda a interferência – e até intromissão – envolvida no estilo americano moderno. Lagarde diz, com plena convicção, que, com isso, seus pais criaram um ciclo de desafios, responsabilidade e sucesso que ajudou a moldar a confiança que hoje ela aplica no cenário mundial. E suas obrigações não se limitavam a tomar conta dos irmãos. Quando Christine tinha 16 anos, sua mãe a largou na beira da estrada para ir de carona até Lyon, a seis horas de carro dali, para visitar alguns amigos. Aos 20 anos, Christine foi enviada sozinha para os Estados Unidos, munida apenas de uma passagem de avião e o dinheiro para o ônibus intermunicipal. “Ela me equipou com aquele senso de ‘você consegue’.” E Christine de fato conseguiu.

Não estamos defendendo uma política de deixar bebês sozinhos em casa e, verdade seja dita, nós mesmas não somos grandes fãs da ideia de deixar crianças de 4 anos tomando conta dos irmãos mais novos, mesmo se isso for uma enorme injeção de confiança. Mas deu para pegar a ideia. Contamos essas histórias instigantes para lhe dar uma chacoalhada enquanto explicamos o novo estilo de criação de filhos. Porque, para que se crie uma confiança duradoura, nosso estilo de cuidados dos filhos precisa ser mais duro e se desvencilhar daquela imagem vaga e cordial.

Pense assim: grande parte do que os pais foram orientados a enfatizar nos últimos 20 anos, com base no movimento da autoestima, foi um equívoco e gerou autoestima e confiança frágeis. As crianças são recompensadas por qualquer coisa, e não por verdadeiras realizações. Meninas e mulheres expressam mais insegurança que meninos e homens, mas o estilo moderno de criação de filhos criou uma confiança vazia para os dois sexos, já que em geral dá às crianças pouca responsabilidade combinada a um excesso de elogios e prêmios. As crianças são privadas de adversidades e da chance de falhar. É o contrário do tipo de cuidados parentais que mulheres de sucesso como Lagarde e Wurwand receberam.

De certa forma, a falsa confiança é ainda mais prejudicial que a autoestima vazia, lembrando que a confiança diz respeito a capacidade e domínio de algo. Se você acredita que é capaz de fazer algo, mas na verdade não é, e se você não for mais uma criança superprotegida, o choque de realidade pode ser bem doloroso. Isso não é o mesmo que manifestar um pouco de excesso de confiança, do tipo que Cameron Anderson diz que pode ser benéfico. Estamos falando de um abismo escancarado que tem o potencial de levar a problemas concretos.^[1]

Hoje em dia, um grande número de empregadores relata que muitos recém-formados, por exemplo, acham que podem ir direto da faculdade para o sucesso e que *merecem* todos os empregos aos quais se candidatam e todas as mordomias imagináveis. Uma análise mais aprofundada revelará que a confiança desses jovens na verdade é extremamente frágil, porque é muito pouco fundamentada na experiência ou na realidade. Eles podem parecer muito espertos, mas basta um empurrãozinho para desabarem de cara no chão. E os pais têm uma enorme responsabilidade quanto a isso.^[2]

“No passado, a gente ganhava confiança por tentativa e erro, e ia aprendendo com o tempo. ‘Eu acerto na maioria das vezes, sou capaz de fazer as coisas’”, diz o psicólogo Richard Petty. Hoje em dia, as crianças recebem elogios dos pais, que acham que estão reforçando a autoconfiança dos filhos, mas na verdade só estão cedendo aos desejos de crianças que não fizeram muito para merecer os elogios, porque esses mesmos pais impedem sua preciosa prole de perder, errar e arriscar. Em algum ponto, normalmente depois que os filhos saem do ninho superprotetor e encaram o grande e frio mundo do trabalho, a realidade intervém. “As coisas ficam objetivas, e as pessoas lhe dizem quando você erra. Não é tudo um mar de rosas”, diz Petty.

A escola das cabeçadas e o *gaman*

Então, qual é a fórmula mágica? Para variar, encontramos uma clareza e um consenso surpreendentes. A confiança, pelo menos

a parte que não está nos nossos genes, requer muito empenho, um risco considerável, uma grande persistência e por vezes amargos fracassos. Desenvolver a confiança é se expor regularmente a todas essas coisas. Você não tem como saber até onde conseguirá chegar – no trabalho ou em qualquer outra esfera da vida – sem se pressionar e, igualmente importante, sem ser pressionada pelos outros. Ganhar confiança implica sair da sua zona de conforto, enfrentar contratempos e, com determinação, levantar-se, sacudir a poeira e seguir em frente.

Talvez todo mundo tenha amolecido um pouco no pós-guerra, na geração dos *baby boomers*, e chegou a hora de endurecermos para não sermos tão sensíveis e desenvolvermos mais resiliência, porque nossa investigação claramente nos mostrou que suportar alguns golpes duros, sobretudo no início da vida, é o caminho mais rápido e eficaz para a confiança.

Nansook Park, psicólogo da Universidade de Michigan especializado em otimismo, diz que, em geral, a melhor maneira de desenvolver a confiança em crianças é lhes proporcionar uma exposição gradativa aos riscos.^[3] Mas sem traumatizá-las. “As crianças devem ser expostas a situações de risco, mas com muito cuidado. Não as jogue no meio do lago. Ensine-as a fazer as coisas, dê oportunidades a elas e fique disponível para quando elas precisarem de orientação. Quando elas conseguirem, comemorem juntos e conversem sobre o que deu certo. E, se elas fracassarem, fale sobre o que elas fizeram certo, com ênfase na ação, mas também sobre o que elas podem aprender com a experiência e como melhorar da próxima vez.”

Fracasso. Aí está. O fracasso é o parceiro crucial e mais assustador da confiança. O fracasso é um resultado inevitável de correr riscos e é essencial para desenvolver a resiliência. Segundo Petty, tudo mundo precisa fracassar mais. “Basta assistir a um episódio de *American Idol*. Você vai ver garotos e garotas que não sabem cantar, mas acham que sabem, provavelmente porque todo mundo sempre lhes disse ‘Que lindo! Você canta tão bem!’.”

Descobrimos que o segredo do sucesso pode estar no fracasso. Se formos expostas a muitos fracassos no início da vida, nos

inoculamos contra ele e acabamos mais bem-equipadas para correr riscos maiores e mais ousados no futuro.

No entanto, precisamos lidar com o fracasso de um jeito construtivo, como nos explicou Chris Peterson, um antigo colega de Park na Universidade de Michigan. “Um de nossos alunos contou de um colega que lecionava numa escola pobre de ensino médio e se vangloriou de ter dito à turma: ‘Vocês são mais burros que um bando de moleques de 5 anos’. Fiquei pensando que aquela mensagem era terrível. Ele não só estava dizendo que os alunos não estavam se saindo bem, como também que eles nunca se sairiam bem. Uma mensagem melhor seria: ‘Tudo bem, vocês erraram. Vocês não conseguiram desta vez. Vocês não conseguiram por estas e estas razões. Talvez vocês possam tentar uma estratégia diferente’. É daí que vem a confiança.”

Naturalmente, parte do risco e do fracasso implica nos forçar e forçar nossos filhos em áreas que nos são incômodas. Essa noção é nova para muitos americanos, mas na Ásia é um cânone dos cuidados parentais. Os asiáticos se concentram na “perseverança” (em inglês, *grit*), o novo termo da moda nos círculos da psicologia positiva para se referir à persistência e à tolerância a adversidades.^[4] Os japoneses até têm uma palavra para isso: *gaman*. Em uma tradução aproximada, *gaman* significa “continuar tentando”, e é uma palavra muito utilizada na cultura japonesa.

Elaine Chao, a ex-secretária do Trabalho dos Estados Unidos, cuja família se mudou para a América vinda de Taiwan quando ela ainda era uma menina, acredita que o conceito de receber as adversidades de braços abertos é algo que o Ocidente se beneficiaria de aprender com o Oriente. “Os americanos se concentram nos pontos fortes. Talvez seja uma influência do cristianismo, que diz: ‘Deus lhe deu certos talentos e você deve desenvolvê-los até atingir seu pleno potencial’. Você conversa com um americano e ele diz: ‘Sou péssimo em matemática, então não vou fazer um curso de exatas, vou fazer literatura e redação’. Mas os chineses têm tendências muito diferentes. Os pais tentam reforçar os pontos fracos dos filhos. Se a criança é ruim em

matemática, os chineses se concentram em melhorar as habilidades da criança nessa área.”

Como imigrante, Chao teve uma infância repleta de solavancos; uma infância que, como acharíamos antes de nossas pesquisas, seria mais traumatizante que enriquecedora. Ela é a mais velha de seis meninas. Seu pai fugiu de um pequeno vilarejo da China quando os comunistas assumiram o poder, e a família mudou-se para Taiwan, onde ele ganhou uma bolsa para estudar nos Estados Unidos. Foram três longos anos até ele juntar dinheiro suficiente para levar a jovem família para morar com ele. Durante esse tempo, sua mãe acabou sendo uma mãe solteira, e Chao entrou em cena para ajudar. “Acho que a ordem de nascimento é fundamental. Eu sou a filha mais velha. Quando viemos à América, passamos por muitas dificuldades”, ela nos contou. “Meus pais dependiam de mim. Minhas irmãs dependiam de mim. Eu não tinha outra escolha a não ser tomar coragem e ir em frente.”

Quando Chao chegou ao bairro nova-iorquino do Queens aos 8 anos de idade, sem falar uma única palavra de inglês, ela entrou na terceira série da escola local. Foi uma imersão total, bem no meio de colegas de turma nada compassivos. “Era 1961, e os Estados Unidos não eram tão diversificados como são agora. Os alunos eram basicamente negros ou brancos.” Chinesa, e ainda por cima sem falar inglês, ela foi alvo constante de provocações. Até hoje ela se lembra do menino que não largava do seu pé. “Tinha um menino chamado Eli, que fazia da minha vida um inferno, porque eu não falava inglês e não sabia diferenciar ‘Elaine’ de ‘Eli’. Eu não conseguia ouvir a diferença. Então, sempre que o nome dele era chamado, eu me levantava, e todo mundo dava risada de mim.”

Ela não sabia o que fazer para se adaptar à escola, e, em casa, a situação não era muito melhor. O dinheiro era curto, e eles não tinham parentes lá. A família levava uma vida bastante isolada. Por ser a filha mais velha, esperava-se que Elaine se empenhasse não só para si mesma, mas também para ajudar as cinco irmãs. Ela reconhece que sua confiança hoje se deve àquela época. “Não

sei bem se um ambiente protetor é sempre bom. Acho que algumas adversidades... se não me destroem, fortalecem-me.”

Tudo aquilo fazia muito sentido, todos aqueles conselhos sobre riscos, fracassos, perseverança e acolher de braços abertos as dores da vida para aprender. Na nossa cabeça, aquilo tudo fazia sentido. Nosso coração, contudo, se recusava a cooperar. Apesar de todas as evidências que coletamos, tivemos dificuldade, e ainda temos, com a versão do “amor exigente” para a criação dos filhos. Muitas vezes nosso coração maternal sai vitorioso, e nós, instintiva e fisicamente, não conseguimos deixar de intervir para melhorar um pouco o mundo para nossos filhos. Você pode pensar que os pais tendem a proteger mais as meninas do que os meninos, não é mesmo? No entanto, evidências sugerem que os meninos, especialmente os primogênitos,^[5] também sofrem do que o pai de Katty gosta de chamar de “uma negligência insuficiente”, ou mimos em excesso.

Claire foi forçada a valorizar a beleza do fracasso por ser mãe de dois filhos que adoram praticar esportes. Considerando que ela mesma nunca teve muita experiência esportiva e nunca gostou de fracassar, tem sido difícil ver seus filhos perderem nos esportes. Seu filho Hugo joga beisebol, e, nos primeiros anos, ela agonizava cada vez que ele pegava o taco. Ela sofria mais do que ele e quase precisava literalmente fechar os olhos para não ver. E então, ironicamente, ela se tornou a treinadora de futebol da filha quando ninguém aceitou o cargo. “Já estávamos fazendo as pesquisas para este livro, e Della é uma menina muito atlética. Eu sabia que ela e as meninas precisavam de um time. Mas o estresse da experiência me surpreendeu. Eu me preocupava com a Della quando ela se enfurecia consigo mesma por deixar uma bola passar e depois me preocupava com o time inteiro quando elas perdiam um jogo. Eu simplesmente não conseguia relevar os fracassos e mal conseguia enxergar os sucessos.” Finalmente, outro treinador sugeriu que Claire aceitasse a experiência como um todo, incluindo as derrotas, as dificuldades e tudo mais. “Nos encontros do time, comecei a ressaltar até os menores sucessos de cada menina e elas adoraram, o que também me ajudou. No

fim do ano, elas já jogavam como pequenas feras no campo.” Ela viu o filho passar anos se empenhando para melhorar sua tacada e fazer o teste para entrar no time que ele queria. “Estou aprendendo tanto sobre fracassos, dificuldades e maestria quanto meus filhos, e agora está mais do que claro que eu precisava aprender essas lições.”

Patti Solis Doyle descobriu que os benefícios dos riscos e dos fracassos se estendem muito além da infância. Sete anos atrás, ela fez uma grande aposta. Ela tinha passado anos trabalhando para Hillary Clinton e aceitou a proposta de gerenciar sua campanha presidencial. Ela sabia que seria difícil, potencialmente sem grandes recompensas e talvez até desastroso, como costumam ser as campanhas políticas. Além disso, ela seria uma das poucas gerentes de campanha do sexo feminino e a primeira mulher hispânica a administrar uma candidatura presidencial. Os riscos eram enormes.

Um ano depois, com projeções eleitorais abaixo do ideal, ela foi demitida. A demissão foi um golpe duríssimo, e ela saiu com grandes cicatrizes. Passou meses convencida de que nunca mais voltaria a trabalhar, mas aos poucos começou a aceitar os fatos.

“Olhando para trás agora, fico feliz de ter corrido aquele risco”, ela nos contou. E depois ela riu, balançando a cabeça ao se lembrar daquela época. “Agora... eu jamais teria sido capaz de pensar assim logo depois que perdi o emprego. De jeito nenhum.” Patti Solis Doyle ecoa Elaine Chao: “Percebi que o que não me destrói me fortalece. Eu aprendi muito com aquilo tudo. Aprendi como lidar com as críticas, aprendi que é possível perder e seguir em frente”.

Desde então, ela se recuperou politicamente do baque e abriu uma *startup* do setor financeiro voltada a comprar dívidas de governos estaduais. Ela não tinha qualquer experiência na área, mas decidiu tentar, ela disse, porque sabia que seria capaz de lidar com o fracasso tão bem quanto com o sucesso. Ela vendeu a empresa recentemente para uma grande corporação por um gordo lucro.

O mito do talento

O ponto de partida para o risco, o fracasso, a perseverança e, no fim, a confiança, é um modo de pensar, uma mentalidade que Carol Dweck, professora de psicologia da Stanford, definiu de maneira espetacular nos seguintes termos: “uma mentalidade de crescimento”.[6] Vale a pena ler qualquer coisa que ela escreveu. Ela descobriu que as pessoas mais bem-sucedidas e realizadas sempre acreditam que podem melhorar, que ainda têm o que aprender. Vamos voltar ao exemplo de como homens e mulheres encaram suas habilidades matemáticas. A maioria das mulheres acha que suas habilidades são fixas, Dweck nos contou. Ou elas são boas em matemática, ou são ruins em matemática. O mesmo vale para uma série de outros desafios que elas tendem a enfrentar com menos frequência que os homens: liderança, empreendedorismo, falar em público, pedir aumentos, fazer investimentos financeiros e até estacionar o carro. Muitas mulheres acreditam que seus talentos nessas áreas são fixos, finitos e imutáveis. Já os homens, diz Dweck, acreditam que são capazes de aprender praticamente qualquer coisa.

Confiança requer uma mentalidade de crescimento porque *acreditar* que as habilidades podem ser aprendidas leva a *fazer* coisas novas. Esse modo de pensar incentiva a arriscar e reforça a resiliência quando fracassamos. Dweck descobriu que a mentalidade de crescimento se relaciona a níveis mais elevados de confiança em garotas adolescentes.

A mentalidade de crescimento pode nos ajudar a repensar os fracassos como experiências de aprendizagem cruciais. Katty imediatamente percebeu que se beneficiaria se pensasse um pouco mais como Dweck. “Eu sempre presumi que era boa em algumas coisas (idiomas, criação dos filhos) e que era ruim em outras (negócios, esportes, administração, qualquer atividade que envolva uma bola, instrumentos musicais, computadores... a lista é longa). Meu maior remorso tem a ver com o empreendedorismo. Sempre admirei as pessoas que abrem empresas e eu teria adorado abrir meu negócio, mas nunca tive

confiança para tentar. Não que eu ache que eu não seria boa nisso. Na verdade, acho que eu seria terrível, que não sou uma empresária nata. Eu me sinto bastante confiante lendo as notícias na TV, ao vivo, para milhões de espectadores todas as noites, mas entro em pânico só de pensar em abrir um negócio. Agora eu vejo, com base em todas as pesquisas que fizemos, que o único jeito de conseguir a confiança de que preciso seria meter a mão na massa com a cara e a coragem. E os livros de Dweck me ajudam a ver isso como um conjunto de habilidades que eu preciso desenvolver, e não como habilidades com as quais eu já nasci ou não.”

A chave para criar uma mentalidade de crescimento é começar pequeno. Pense em como você tende a elogiar a si mesma ou a seus filhos. Se você costuma elogiar uma habilidade dizendo “Você é tão inteligente” ou “Você é tão bom no tênis, você é um atleta nato”, você está inculcando uma mentalidade fixa. Se, entretanto, você diz “Você treinou bastante tênis, especialmente o saque”, está incentivando uma mentalidade de crescimento.

É importantíssimo distinguir talento de empenho. Se acreditarmos que de alguma forma recebemos, ao nascer, alguns talentos que não temos como controlar, temos menos chances de acreditar que podemos melhorar em áreas nas quais somos mais fracos. No entanto, quando o sucesso é medido pelo empenho e pelo aperfeiçoamento, entendemos que podemos controlar as habilidades, podemos optar por aprimorá-las. Essa forma de pensar incentiva a maestria. E, inclusive, faz parte da abordagem asiática do *gaman*. Elaine Chao admite que pode ser duro forçar as crianças a se empenhar em uma área na qual elas jamais se destacarão, mas isso lhes possibilitará assumir o controle da autoconfiança. Assim, sua confiança é transferida de seus talentos natos às suas próprias realizações.

Segundo Chao, no trabalho isso implica encorajar as pessoas, especialmente as mulheres, a se forçar, a se oferecer para fazer coisas que elas acham que estão fora de seu alcance, como liderar. Ambicionar um cargo mais elevado sempre parecerá

intimidador, mas ficar encostada no mesmo nível não faz nada para reforçar sua confiança. O truque é reconhecer que o próximo nível pode ser difícil, que você pode ficar nervosa, mas não deixar que esse nervosismo a impeça de agir. “Toda posição de liderança sempre implica uma incursão fora da nossa zona de conforto”, diz Chao, falando por experiência própria. “A gente nunca acha que nasceu para liderar. A gente nunca acha que essa ou aquela posição de liderança é perfeita para nós. É sempre um grande passo. Deveríamos simplesmente encorajar as jovens mulheres a dar passos maiores.”

O lado delicado dos armamentos

“Sempre soube que eu tinha alguma coisa de diferente”, disse a loira mignon sentada a nossa frente, vestida em tons pastel e abrindo um grande sorriso. A decoração de seu escritório é delicada e floral, mas, ao olhar mais de perto, notamos que as obras de arte eram feitas de peças de armamentos. Linda Hudson tem muita experiência em romper os padrões. Ela é a primeira mulher a liderar uma grande empresa do setor da defesa. Antes de se tornar a CEO da BAE Systems, ela foi a primeira presidente mulher da General Dynamics em toda a história da empresa. Ela também foi a primeira vice-presidente mulher da Martin Marietta, empresa de produtos químicos, aeroespaciais e eletrônicos, e a primeira diretora mulher da Ford Aerospace, o braço aeroespacial e de defesa comercial da Ford. Sua turma na Faculdade de Engenharia da Universidade da Flórida tinha só duas mulheres: ela e mais uma. Não é de surpreender, portanto, que, no ensino médio, Hudson tivesse sido a primeira garota a fazer o curso de desenho técnico de peças.

Ela não tem problema algum em ser diferente, apesar de afirmar que isso não quer dizer que sua trajetória tenha sido fácil. Ela se sentiu muito isolada na área mais masculina de todas. Afinal, ela brincou com sua franqueza característica: “Nós fazemos munições, tanques e coisas desse tipo”.

Ser diferente faz parte da história de todas as mulheres de enorme sucesso, ao menos pelo fato de haver poucas mulheres no topo. Nós podemos nos ressentir de nossas peculiaridades, nos deixar nos restringir por elas ou aceitá-las de braços abertos e optar por ostentá-las como se fossem medalhas de honra. Quanto antes você aprender a correr o risco de se destacar, mais fácil será se defender em uma negociação tensa, exigir a responsabilidade de alta visibilidade que o seu colega do sexo masculino está querendo assumir ou fazer todas as outras coisas que não se encaixam no estereótipo de uma garotinha doce e boazinha.

Caroline Miller, autora e psicóloga especializada em confiança e otimismo, diz que a disposição de ser diferente é crucial para a confiança. “É mais que apenas saber correr riscos e fracassar, apesar de isso também ser essencial”, diz ela. “A confiança resulta de sair da sua zona de conforto e se empenhar para atingir metas determinadas pelos *seus próprios valores e necessidades*, metas que não são decididas pela sociedade.” Essa descoberta transformou a vida de Miller. Na juventude, ela sofreu de bulimia. Uma das melhores alunas de Harvard, ela conseguiu um emprego bem-remunerado no mercado financeiro e guardou seu segredo a sete chaves. Finalmente, em meio a uma grande crise, ela pediu ajuda e mais tarde veio a público com seu primeiro livro, *My name is Caroline*, um relato realista e honesto de sua doença. Logo depois, Miller fez mestrado no Centro de Psicologia Positiva da Universidade da Pensilvânia e começou uma nova carreira.

É um senso de identidade, e não apenas um senso de realização, que podemos ensinar a nossos filhos desde cedo. Se os pais de Linda Hudson quisessem uma menina boazinha, eles sairiam frustrados, mas, o mais importante, eles não tentaram forçar essa identidade na filha. Ela se descreve como uma moleca de rua que cresceu preferindo jogar basquete com os meninos a dançar balé com as meninas. Sua matéria preferida na escola era matemática. Ela diz que seus pais nunca a pressionaram para ser qualquer outra coisa além do que ela queria ser. Hudson diz que

nunca se interessou em tentar fazer as pessoas gostarem dela. Ela queria respeito. Ela também agradece seus pais por isso. Seus pais eram professores. Eles não tinham muito dinheiro, mas incutiram na filha motivada o valor da aprendizagem e da confiança para ter grandes sonhos. E, um detalhe muito importante, quando ela dava de cara com um contratempo, eles a empurravam de volta ao mundo.

Você não precisa ser uma “Mãe Tigre” rugindo para pressionar seus filhos a trabalhar duro e assumir riscos. Os pais de Hudson fizeram isso com amor e mantendo a cabeça aberta. Hudson abriu algumas horas em sua agenda apertada para conversar conosco sobre sua inusitada carreira, e, durante a conversa, vimos um quadro mais complexo do que o simples estereótipo de uma mulher obstinada num mundo de homens. Ela é surpreendentemente franca, tanto sobre seus sucessos quanto sobre suas fraquezas. Ela não tem dificuldade alguma de dizer que é competente no que faz e também não vê problema algum em falar sobre pontos que precisa melhorar. (“Ouça mais, fale menos.”) Ela até se abriu sobre seus arrependimentos pessoais.

Hudson se orgulha de ser diferente e na única vez que sucumbiu à pressão de se ajustar, a bomba explodiu em sua cara. “Eu me casei logo depois de me formar e diria que foi em grande parte porque as pessoas esperavam que eu me casasse. Eu mudei meu nome, em grande parte porque as pessoas esperavam que eu mudasse meu nome.” Depois de 25 anos de casados, ela e o marido se divorciaram. Ela disse com um tom de melancolia: “Eu adoraria ter meu nome de volta”. No entanto, na ocasião ela também tinha passado 25 anos construindo sua carreira. “Minha reputação profissional estava ligada ao meu novo nome. Então, seria difícil demais voltar para o nome de solteira, e também a troco de quê?”

Como vimos no caso de outras mulheres de sucesso que entrevistamos, a própria franqueza de Hudson reforçava ainda mais sua aura de confiança. Ocorreu-nos que as mulheres – ou homens – verdadeiramente confiantes não acham que têm nada a

esconder. Elas são o que são, com todos os seus defeitos, e, se você não gostar ou achar que é fraqueza para vulnerabilidade, problema seu. Essas mulheres ambiciosas correm o risco de expor suas fraquezas, mas isso definitivamente não as impede de ter sucesso. Na verdade, pode muito bem ser parte da razão para seu sucesso: elas têm a coragem de não apenas ser diferentes, como também de ser elas mesmas.

Fuja da tentação de obter elogios

Pense em como é gostoso quando alguém elogia seu trabalho, suas roupas, seu cabelo. Normalmente isso nos dá uma injeção imediata de ânimo e fazemos questão de nos lembrar desses momentos mais tarde para reviver a sensação. Acontece que a bajulação e as lisonjas são tão letais quanto o açúcar. Tudo bem em pequenas doses, mas em doses maiores pode nos prejudicar e nos viciar. Jennifer Crocker, psicóloga da Universidade de Ohio, descobriu que as pessoas que fundamentam sua autoestima e autoconfiança no que os outros pensam delas acabam pagando um preço não só mental como também físico. O estudo de Crocker, conduzido com 600 estudantes universitários, demonstrou que os participantes que dependiam dos outros para obter aprovação – em relação a sua aparência, notas, escolhas, o que você puder imaginar – relataram sentir mais estresse e eram mais propensos a ter problemas com drogas e a sofrer de transtornos alimentares. Os estudantes que fundamentavam sua autoestima e confiança em fontes internas, tais como integridade ou um código moral robusto, tiravam notas mais altas em provas e eram menos propensos a ter problemas com drogas e álcool. Outros estudos sugerem que os homens se valem menos de elogios que as mulheres para se sentir confiantes.^[7]

A confiança que depende dos elogios alheios é muito mais vulnerável que a confiança construída com base nas nossas próprias realizações. Nem as pessoas mais bem-sucedidas, bonitas e populares que você conhece recebem um fluxo ininterrupto de elogios e feedback positivo.

É claro que não é realista pensar que, se for um pianista famoso, por exemplo, você não vai se comparar com os colegas, mas, se a sua confiança resultar unicamente desse tipo de comparação, dos comentários nos jornais sobre sua última apresentação e da adoração dos fãs, o que acontece quando você sai dos holofotes? Seria melhor ter desenvolvido uma robusta confiança interior fundamentada em saber que você se empenhou para conquistar o seu lugar em uma orquestra de prestígio e tocar ao lado dos melhores músicos do mundo.

Quanto ao resto de nós, mortais, naturalmente gostamos da satisfação de tirar boas notas, ter um bom salário, receber um e-mail elogioso do chefe, mas precisamos nos manter conectadas à nossa própria satisfação interna de ter feito um bom trabalho. Quando nossa confiança se baseia em avaliações externas, o maior risco é a inação. Somos mais propensos a evitar o risco se acharmos que uma provável consequência seria perder a aprovação de alguém. Passar o tempo todo buscando um fluxo constante de elogios pode levar à autossabotagem. Criar nossos filhos para buscar constantemente nossa aprovação, em vez de ajudá-los a desenvolver a própria confiança, os debilitará no futuro.

Katty, por exemplo, se preocupava com a possibilidade de Maya, sua filha mais velha, ser uma menina boazinha demais, que buscava fazer de tudo para agradar os outros. Ela era tão responsável que todo mundo na família contava com ela para tomar conta do bebê, cozinhar, ajudar e ser educada e diligente, e Maya nunca reclamava. Em algum momento de sua adolescência, ela desabrochou e se tornou muito mais segura do que queria, mas levou um tempo para Katty perceber as vantagens dessa mudança. Maya desenvolveu uma obstinação saudável, embora muitas vezes profundamente irritante. “Em junho deste ano, eu estava no pé dela para ela começar a preparar a carta de apresentação para o processo de inscrição na faculdade, que ela deveria entregar em meados de outubro. Ela poderia ter aproveitado as férias da família para consultar uma prima que fez o mesmo curso na mesma faculdade, os tios

poderiam ter dado ideias enquanto ainda tínhamos tempo e estávamos tranquilas. Mas Maya botou na cabeça que só começaria a trabalhar na carta de apresentação em meados de setembro. Ela tinha os próprios planos e não se deixou dissuadir. Foi uma enorme frustração para mim. Por que ela não podia simplesmente fazer o que todo mundo estava sugerindo? E o que acabou acontecendo foi que Maya de fato começou a trabalhar na redação em meados de setembro e terminou bem a tempo. Ela sabia o que queria e nem quatro adultos falando na orelha dela conseguiram fazê-la mudar de ideia.” Katty agora percebe que o fato de Maya não precisar agradar os adultos, mesmo quando eles se irritam com ela, é um ponto forte, não uma fraqueza. Maya desenvolveu a confiança necessária para dar ouvidos à sua própria opinião.

Os salões do Senado dos Estados Unidos reverberam novos ruídos nos dias de hoje. Cada vez mais, os pisos de mármore reluzente ecoam com as batidas vigorosas de saltos altos. A entrada de um número recorde de senadoras mulheres, no momento 20 delas, significa que esse bastião de homens grisalhos de sapatos conservadores de couro está sendo invadido pela presença feminina. No escritório 478, ao final de um longo corredor do edifício Russell, nos encontramos com uma das mais novas integrantes do Senado americano, Kirsten Gillibrand, senadora júnior do estado de Nova York.

A senadora Gillibrand transpira confiança. É uma mulher impecavelmente bem-arrumada, ostentando uma elegância refinada e sóbria ao estilo de Manhattan: até seus cabelos loiros parecem treinados para serem estilosos e arrumadíssimos. Seu nome já consta de projetos de leis de alta visibilidade e seu rosto já é comum em programas de TV. Os entendidos dizem que ela tem potencial para chegar à presidência. Essa mulher de 48 anos, mãe de dois filhos, é uma estrela democrata em ascensão. Na tranquilidade de seu escritório azul-claro, Gillibrand, que

concorreu a um cargo na Câmara pela primeira vez quando tinha 38 anos, confessou que nem sempre foi tão segura.

“Eu só tive a confiança para concorrer a um cargo público depois que passei uns dez anos trabalhando como voluntária nas campanhas dos outros”, ela contou, rindo. O que a impedia foi o que ela descreve como aqueles problemas de insegurança que tantas mulheres conhecem tão bem: “Será que dou conta do recado? Será que aguento o tranco? Será que tenho força para encarar o desafio? Será que sou inteligente o suficiente? Será que sou qualificada?”

É difícil acreditar que aquela mulher, envolvida em batalhas legislativas com as mais elevadas patentes militares e que enfrentou o lobby dos armamentos, um dia tenha acreditado que lhe faltava perseverança ou inteligência. Foi então que Gillibrand começou a listar tudo o que fez para desenvolver a confiança e concorrer ao Congresso: anos de trabalho voluntário não remunerado, aulas à noite e nos fins de semana e cursos de oratória. Logo ficou claro que ela havia tomado uma decisão deliberada de enfrentar suas inseguranças.

Jane Wurwand, Christine Lagarde e Elaine Chao começaram a aprender suas lições de autoconfiança cedo na vida, com pais que sem querer colocaram responsabilidades geradoras de confiança sobre seus pequenos ombros. Mas nunca é tarde demais para você encontrar a própria confiança. Como Patti Solis Doyle, Caroline Miller e tantas outras mulheres com quem conversamos, Gillibrand é uma prova viva disso. Ela usou a mesma lista que vínhamos detalhando: ela assumiu riscos, foi persistente, se empenhou e até fracassou. E deu certo. Tudo o que ela não herdou, ou absorveu na infância, ela mesma criou.

Tivemos uma série de revelações durante as pesquisas deste livro. Não esperávamos descobrir um claro vínculo genético com a confiança. Não achávamos que a diferença entre os sexos seria tão grande quanto realmente é ou que o funcionamento fisiológico do cérebro feminino fosse diferente. Uma coisa de que

tínhamos relativa certeza – que a confiança é em grande parte adquirida na infância – se demonstrou equivocada. E nunca passou pela nossa cabeça que poderíamos nos sentir tão mal tentando “cultivar” alguma confiança nos nossos filhos.

A nossa maior e talvez mais encorajadora descoberta foi que a confiança é algo que podemos, em boa medida, controlar. Todas nós podemos decidir, a qualquer momento da vida, criar mais confiança, como fez a senadora Gillibrand. As evidências científicas que mostram como novos comportamentos e novas formas de pensar afetam, e literalmente mudam, o nosso cérebro são notáveis. Laura-Ann Petitto descreveu as pontes, viadutos e atalhos que podemos construir para contornar a rodovia pavimentada fixa do nosso código genético e as faixas adicionais construídas pela criação que recebemos dos nossos pais.

Caroline Miller e outros psicólogos argumentam que a contribuição da força de vontade de uma pessoa para uma característica como a confiança pode chegar a 50%.^[8] Isso significa que todas nós, mesmo já adultas, podemos escolher ser confiantes, entrar em ação, e ver o resultado.

Essa ideia de confiança como uma escolha abre portas em todas as direções. Todo mundo em algum momento, em alguma circunstância, sente-se tentado a dizer “Eu não sou capaz, não consigo fazer isso”. Todo mundo já ouviu alguém dizer “Minha mãe não me elogiou o bastante” ou “Ninguém na minha família é muito confiante”. No entanto, quando damos o controle por perdido, considerando a confiança como um mero golpe do destino genético ou ambiental, estamos fechando possibilidades que poderiam revolucionar nossa vida. Não precisamos ficar presas nesse padrão de insegurança e dúvida sobre a nossa capacidade. Basta nos forçar a sair da inércia e agir, mesmo num mundo de homens.

Neste ponto, contudo, o caminho fica árduo. Não é possível meramente “escolher ter confiança” e simplesmente deixar de pensar a respeito enquanto sua vida inteira se transforma num passe de mágica. Sem dúvida não é tão simples quanto pressionar um botão para incluir a autoconfiança na sua lista de

atributos. Não existe uma receita encantadoramente fácil para desenvolver a confiança. Quando dizemos que a confiança é uma escolha, o que queremos dizer é que se trata de escolher *agir*, ou *fazer*, ou *decidir*. Mesmo se você só leu este capítulo, já sabe que construir a confiança requer um trabalho duro e deliberado, mas não temos dúvida de que é viável. E se você relaxar? E se você optar por não se empenhar completamente para expandir a sua confiança? Aquela nebulosa imagem no espelho, o espelho que em geral mostra aos homens o que eles querem ver, pode nunca entrar em foco para você.

Voltemos ao trabalho de Zachary Estes, o psicólogo que conduziu aqueles testes espaciais computadorizados em homens e mulheres. Os resultados não poderiam ser mais diretos, ou mais relevantes, para esse problema. O que impedia as mulheres não era a sua capacidade concreta de fazer os testes. Elas eram tão capazes quanto os homens. O que as impedia era a escolha que fizeram de não tentar. Quando as perguntas eram difíceis e as mulheres duvidavam de sua capacidade, elas se refreavam. Os homens não têm esses freios internos. Eles apenas seguiram adiante e responderam às perguntas da melhor forma possível.

Se você optar por não agir, tem poucas chances de sucesso. Além disso, quando escolhe agir, você será capaz de atingir o sucesso com mais frequência do que imagina. Quantas vezes na vida evitamos fazer alguma coisa porque achamos que não vai dar certo? Será que o fracasso é realmente pior do que não fazer nada? E quantas vezes teríamos sucesso se tivéssemos decidido tentar?

Olhe a seu redor. Normalmente não é a incompetência que impede a maioria de nós de fazer essa escolha. O obstáculo é uma percepção distorcida da nossa capacidade. É como se usássemos a ferramenta preditiva de Adam Kepecs, mas uma ferramenta não calibrada, que não nos dá leituras precisas e que é, portanto, perigosa. Quando cedemos às crenças negativas sobre o que somos e o que não somos capazes de fazer, não encaramos obstáculos que superaríamos facilmente e com os quais poderíamos aprender. Não estamos fazendo as coisas

básicas que em pouco tempo podem criar confiança quase que automaticamente. Temos, contudo, o poder de recalibrar nossa bússola da confiança e, com ela, nossas percepções e nosso apetite ao risco.

Então, como Sheryl Sandberg argumenta, precisamos fazer acontecer. Precisamos agir, em vez de nos segurar. E isso significa, como sabemos agora, que temos de estar prontas para agir de maneiras que muitas vezes vão contra nossos instintos mais básicos.

NOTAS

1. BAUMEISTER, R. “The lowdown on high self-esteem”, *Los Angeles Times*, Los Angeles, 25 jan. 2005. Disponível em: <<http://articles.latimes.com/2005/jan/25/opinion/oe-baumeister25>> .
2. TRZESNIEWSKI, Kali H.; DONNELLAN, M. Brent; ROBINS, Richard W. “Is ‘Generation Me’ really more narcissistic than previous generations?”, *Journal of Personality*, v. 76, n. 4, 2008, p. 903-18.
3. PARK, Nansook. “The role of subjective well-being in positive youth development”, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, v. 591, n. 1, 2004, p. 25-39.
4. CHUA, Amy. “Why Chinese mothers are superior”, *Wall Street Journal*, Nova York, 8 jan. 2011. Disponível em: <<http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704111504576059713528698754>> .
5. ICHINO, Andrea; LINDSTRÖM, Elly-Ann; VIVIANO, Eliana. “Hidden consequences of a first-born boy for mothers”, *Economics Letters*, v. 123, n. 3, 2014, p. 274-78. Disponível em: <<http://cadmus.eui.eu/handle/1814/31408>> .
6. DWECK, Carol. *Mindset: The new psychology of success*. Nova York: Ballantine Books, 2007.
7. CROCKER, Jennifer. “Contingencies of self-worth: Implications for self-regulation and psychological vulnerability”, *Self and Identity*, v. 1, n. 2, 2002, p. 143-49.
8. MILLER, Caroline. *Five things that will improve your life in 2013*, modificado em 28 dez. 2012. Disponível em: <www.carolinemiller.com/five-things-that-will-improve-your-life-in-2013/> .

FALHAR RÁPIDO E OUTROS HÁBITOS PARA REFORÇAR A CONFIANÇA

Um bom amigo nosso (um fera da internet e um gênio das *startups*) respondeu com duas palavrinhas quando perguntamos o que ele achava que as mulheres deveriam fazer para desenvolver a confiança: falhar logo.

Nós demos risada. Até parece! Aquilo foi no início da nossa peregrinação, e falhar nos parecia exatamente o contrário do que as mulheres fazem com facilidade e naturalidade. Desnecessário dizer, o fracasso era algo que abominávamos. E como assim falhar rápido? Isso implicaria não nos empenhar por completo ou não fazer a coisa à perfeição. Acho que até chegamos a literalmente estremecer com a sugestão.

Ele não estava de brincadeira. “Falhar rápido”, na verdade, é uma expressão da moda no setor da tecnologia e uma estratégia muito em voga no mundo dos negócios. O conselho se baseia no princípio de que é melhor criar um monte de protótipos, lançá-los rapidamente, ver qual deles dá certo e jogar o resto fora. Nos dias de hoje, o mundo não espera a perfeição, e o tempo de refinar interminavelmente o seu produto sai caro demais. Falhar rápido permite ajustes constantes, testes e ações rápidas para reforçar o que deu certo. A beleza do conceito é que, quando falhamos logo, temos menos a perder. Normalmente, nesse ponto o fracasso é pequeno, e não espetacular. E temos muito a ganhar aprendendo com os fracassos.

Começamos a ver a teoria do falhar rápido como o paradigma ideal para desenvolver a confiança das mulheres. Para começar, a ideia parece menos repulsiva que um fracasso típico. Não que seja “saudável” fracassar, do mesmo jeito como biscoitos de couve seriam “saudáveis”, mas ninguém gostaria de prová-los. Pelo contrário, a ideia de falhar rápido é um conceito da moda, até potencialmente lucrativo. E parece mais fácil suportar esses pequenos fracassos. Precisamos fracassar repetidas vezes para incorporar o conceito ao nosso DNA. Se nos ocuparmos dos pequenos fracassos, vamos parar de remoer nossas possíveis deficiências e de imaginar os piores cenários possíveis para a situação. Estaremos agindo, e não analisando todos os possíveis detalhes de um plano potencial. Se pudermos aceitar o fracasso como uma forma de progresso, podemos nos voltar para trabalhar em outra habilidade crucial para a confiança: o domínio das coisas.

Nossos fracassos rápidos nos permitirão priorizar melhor nosso tempo. Deixaríamos de tentar fazer tudo certo. Muita coisa vai acabar na lata de lixo. É interessante lembrar que não é a espécie mais forte que sobrevive com o tempo, mas sim a mais adaptável.

Pouco tempo depois da conversa com nosso amigo do setor da tecnologia, Claire decidiu ver com os próprios olhos como seria essa coisa de falhar rápido.

“Uma coisa que fazia tempo que eu queria tentar”, ela conta, “era dar uma palestra completamente de improviso. Subir ao palco sem nenhuma anotação e só falar. Você sabe, ao estilo da Oprah, da Ellen DeGeneres e do Bill Clinton. No fundo, eu acho que seria uma palestrante mais eficaz. Eu poderia me conectar melhor com a plateia e canalizar mais energia. O conceito de falhar rápido me levou a tentar para ver o que acontecia. Eu não queria cair de cara no chão, é claro, então deixei só metade da minha palestra aberta ao improviso. Foi um choque chegar àquela página em branco. E, sinceramente, não foi nada agradável. Eu consegui ir até o fim, mas divagando muito mais que o necessário. Um monte de ‘hums’ e ‘ers’. E nem sei se falei

tudo o que pretendia dizer. Mas eu aprendi. No meu caso é melhor não deixar um grande espaço em branco. Da próxima vez, vou tentar um velho truque da CNN ao vivo: levar só uma lista com algumas palavras-chave para me guiar.”

A confiança, como já dissemos (pelo menos umas 50 vezes até agora, e ainda repetiremos isso algumas vezes até o fim do livro), requer ação. E também requer tentativas repetidas, riscos calculados e ajustes no nosso modo de pensar. Seria bom se fosse verdade, mas você não pode simplesmente corrigir a postura, endireitar a saia e fingir ser confiante como sua avó sugeriu. Algumas dessas velhas máximas podem até ajudar, mas não isoladamente. As mais recentes pesquisas apontam maneiras intrigantes, surpreendentes e holísticas para seguir o caminho da confiança. Nunca tínhamos ouvido falar de muitos desses conselhos, e, antes de experimentá-los, jamais acreditaríamos que poderiam dar certo. Mas dá certo. Nós fomos atrás e encontramos muitas dicas que podem ser aplicadas ao nosso dia a dia. Use as dicas que fazem mais sentido para você.

Saia da sua zona de conforto

Se você só for se lembrar de uma coisa deste livro, que seja esta: *em caso de dúvida, aja.*

Todas as pesquisas que estudamos e todas as entrevistas que conduzimos levam à mesma conclusão: nada desenvolve mais a confiança que a ação, especialmente quando essa ação envolve risco e fracasso. O risco nos mantém sempre em movimento: crescendo, melhorando e ganhando confiança. Por outro lado, viver numa zona onde temos a garantia dos resultados pode rapidamente transformar a vida em um terreno árido de tédio e melancolia. A ação separa os tímidos dos ousados.

Tudo bem começar de maneira simples. Se você fica insegura conhecendo pessoas novas, comece pequeno: passe um prato de comida numa festa e apresente-se ou faça contato visual e puxe conversa com um estranho na fila do supermercado. Se você não se sentir confiante para ir sozinha à festa, tente o seguinte:

comece com um pequeno encontro sabendo que alguns amigos estarão lá, confirme com antecedência para não voltar atrás. Depois disso, vá à festa do escritório, faça de tudo para não desistir no último minuto e, assim que chegar lá, encontre rapidamente um grupo de duas ou três pessoas, apresente-se e faça algumas perguntas sobre a vida delas. Concentre-se nas respostas, fique bastante presente na conversa, e você se esquecerá de que está lá sozinha. Se não se sentir confiante para pedir uma promoção, pratique seus argumentos com um amigo de confiança, explicando como você ajudou o departamento. Pequenos passos nos preparam para correr riscos maiores. Isso se chama “técnica de exposição”.

E, para muitas mulheres, o risco pode assumir formas menos óbvias. Correr riscos também pode significar permitir-se ser imperfeita, se indispor com figuras de autoridade e entes queridos ou aprender a se sentir mais à vontade no centro das atenções. Depois de dominar essas situações, você pode avançar e correr riscos ainda maiores: questione a opinião de um colega numa reunião e não ceda ao primeiro contra-ataque; faça um teste para atuar numa peça de teatro; candidate-se a um cargo que lhe parece fora de alcance.

Às vezes, as ações e os riscos mais importantes não estão no mundo lá fora, não têm nada a ver com falar numa reunião ou se candidatar a um novo emprego. A capacidade de tomar decisões, grandes e pequenas, no momento certo e assumir a responsabilidade por elas é uma expressão crucial de confiança e também de liderança, de acordo com todas as mulheres mais confiantes que entrevistamos. Vimos Linda Hudson dar uma palestra fascinante sobre como tomar decisões. Mesmo se você tomar a decisão errada, ela diz, o importante é decidir. É melhor que a inação.

O que é o pior que pode acontecer, em todos esses cenários, se você sair da sua zona de conforto? É isso mesmo. Lá vamos nós de novo. Você pode fracassar.

Beth Wilkinson toma decisões rápidas, não tem dificuldade alguma de correr riscos no dia a dia do trabalho e é uma das

peessoas mais confiantes que conhecemos. Atuando como procuradora-assistente federal dos Estados Unidos, ela ajudou a processar Timothy McVeigh, responsável por explodir um carro-bomba em Oklahoma City em 1995. Sua capacidade de conquistar vitórias envolvendo altos riscos fez dela uma das litigantes mais requisitadas do país. Às vezes, contudo, até ela fracassa. Inclusive, num sábado de manhã na Starbucks, ela nos confessou que é uma especialista em pequenos fracassos rápidos, uma consequência natural de tomar muitas decisões rapidamente. Ela dá de ombros. “Eu normalmente vou aprendendo com isso”, diz ela, rindo. Um fracasso rápido em especial se tornou um verdadeiro marco para ela. Foi um dos primeiros casos que ela enfrentou sozinha, e, na tentativa de apresentar alegações iniciais perfeitas no tribunal, Wilkinson as colocou no papel e simplesmente leu em voz alta, em vez de tentar memorizar seus argumentos. Mais tarde, ela ouviu um colega criticar seu desempenho e ficou arrasada. Em vez de ficar remoendo a crítica, ela pensou a respeito e percebeu que ele tinha razão. “Foi um momento decisivo para mim”, contou ela. “É muito melhor não dizer tudo à perfeição, mas criar uma conexão com o júri. Aprendi muito com aquilo. E nunca mais li alegações iniciais nem alegações finais no tribunal.” Foi um exemplo quase perfeito de falhar rápido com uma mentalidade de crescimento. Faça, aprenda e siga em frente.

Erros e tropeços nos dão oportunidades aceleradas de crescimento, bem como a chance de utilizar aquela outra qualidade que mencionamos: a autocompaixão. Como demonstram as pesquisas, a prática da autocompaixão nos dá uma robusta rede de segurança emocional, muito mais forte que nosso conceito tradicional de autoestima. Você deve lembrar que a autocompaixão se concentra em aceitar nossas fraquezas. Em vez de dizer “Eu não sou um fracasso”, é mais interessante dizer “Sim, às vezes eu fracasso, todo mundo fracassa, e tudo bem”. É estender a mesma gentileza e tolerância – as mesmas qualidades que aplicamos aos nossos amigos com tanta facilidade – a nós mesmas, ao mesmo tempo que aceitamos nossas imperfeições.

Correr um grande risco, e sobreviver a isso, pode revolucionar sua vida. “Meu momento mais confiante coincidiu com meu momento menos confiante”, Jane Wurwand contou, porque implicou encontrar a confiança para sair de um casamento que vinha justamente debilitando sua confiança. Ela era jovem e morava na África do Sul, longe da família, numa sociedade que na época não via o divórcio com bons olhos. Ela se preocupava com o que seria de sua vida, social e financeira, se abandonasse a estabilidade da vida de casada, mas estava profundamente infeliz na relação. Décadas depois, ela ainda se lembra do dia em que reuniu a confiança e a coragem para sair do casamento. E também se lembra dos sacos de plástico baratos nos quais o marido enfiou as roupas dela antes de jogá-las pela janela do apartamento. “Aquilo era tudo o que me restara, aqueles dois sacos de plástico, e me lembro de dirigir para a casa de uma amiga e pensar: ‘Nunca mais me permitirei ficar tão vulnerável’. Foi a coisa mais difícil que já fiz. Mas também foi uma enorme explosão de confiança para mim. Eu pensei: ‘Meu Deus, se eu sobrevivi àquilo, posso sobreviver a qualquer coisa.’”

Não rumine, reconfigure

Simplificando, o cérebro de uma mulher não é o melhor amigo dela no que diz respeito à confiança. Pensamos demais e pensamos nas coisas erradas. E pensar demais não resolve nossos problemas, não aumenta nossa confiança e é quase certo que paralisa nossas decisões, sem falar das nossas ações. Não esqueça que o cérebro feminino tem um funcionamento diferente do masculino. Na verdade, há mais coisas se passando no nosso cérebro, somos mais cientes de tudo o que acontece ao nosso redor, e tudo isso entra como ingrediente na sopa cognitiva da nossa cabeça. Ruminar drena nossa confiança. Esses pensamentos negativos e cenários de pesadelo, disfarçados de resolução de problemas, entram em uma espiral infinita. Nós nos tornamos incapazes de ficar presentes no momento ou de confiar nos nossos instintos, porque nos prendemos àqueles pensamentos

distrativos e destrutivos, que vão aos poucos espremendo toda a espontaneidade da nossa vida pessoal e profissional. Precisamos parar de ruminar.

Não é fácil. Até uma neurocientista às vezes se vê presa nesse hábito insidioso. Laura-Ann Petitto é uma líder em seu campo de atuação. Ela fez inúmeras descobertas importantes sobre as origens da linguagem e gerencia um laboratório de prestígio, com o apoio da Universidade Gallaudet e do NIH, dedicado a estudar o cérebro e o desenvolvimento da linguagem. Ela criou uma nova disciplina conhecida como neurociência educacional, foi agraciada com mais de 20 prêmios internacionais e fez um documentário indicado ao Oscar sobre seu trabalho pioneiro com um chimpanzé chamado Nim. Quando a conhecemos em seu laboratório, ela se mostrou um turbilhão acolhedor e dinâmico de energia e curiosidade envolto num elegante vestido laranja e roxo. Uma mulher absolutamente confiante, pensamos. Petitto nos contou que, embora saiba que é muito competente, ela ainda remói suas fraquezas – seu medo de falar em público, por exemplo. Ela passou muitos anos nutrindo um hábito debilitante. Todos os dias ela pegava o ônibus do laboratório para casa e, no caminho, criava uma longa lista das falhas que percebia em si mesma. Aquele era seu estado mental padrão. “Eu poderia ter feito aquilo melhor”, ela dizia para si mesma. “Aquilo não foi tão bom quanto eu poderia fazer. Eu não deveria ter ficado tão nervosa dando aquela palestra.”

Recentemente, ela jurou que mudaria. Para romper esse padrão negativo, Petitto decidiu combater esse modo de pensar lembrando três coisas que fez bem. Agora, quando as rumações negativas começam, ela conscientemente repassa sua lista de realizações e sucessos: “Aquele artigo que eu terminei ficou bom” é o tipo de coisa que seu monólogo interior passou a dizer. “Recebi aquele relatório laboratorial antes do esperado” ou “Fiquei satisfeita com a conversa que tive com meu novo orientando da pós-graduação”.

Exercícios mentais como esses reconfiguram o cérebro e rompem o ciclo de feedback negativo. O efeito pode não ser

imediatamente, mas, em alguns casos, é possível produzir, em questão de semanas, uma mudança regular nos pensamentos e depois nas ações. Devemos começar observando com cuidado a relação entre nossos pensamentos, emoções e comportamentos, e como um desses fatores pode afetar os demais. Estamos falando de uma terapia cognitivo-comportamental básica. Veja a seguir um exercício prático para ajudá-la a se conscientizar mais da relação entre os pensamentos e as ações.

Pense no que de mais terrível pode acontecer no trabalho. Analise esse cenário. Talvez você faça uma apresentação e veja seus colegas revirando os olhos. Observe como você se sente. Ansiosa. Estressada. Furiosa. A sensação não é boa, não é mesmo? Agora, imagine o contrário. Visualize algo incrível acontecendo no escritório. Ganhar um bônus inesperado. Tirar de letra aquela apresentação. Observe os sentimentos que a varrem agora.

O que pensamos afeta diretamente o que sentimos. Mesmo quando nada de fato tenha acontecido. Nossa mente fez todo o trabalho.

Destrua os PANs

Os PANs atuam nas linhas de frente no ataque à confiança e conseguem ser ao mesmo tempo irritantes e insidiosos. Estamos falando dos *pensamentos automáticos negativos*. Infelizmente, eles são mais frequentes que os pensamentos positivos e podem se multiplicar num piscar de olhos. Você se identifica com algum dos comentários a seguir?

Aquele vestido custou caro demais. Por que é que eu insisto em jogar meu dinheiro no lixo?

Aposto que, quando eu for ao trabalho amanhã, a Sophie vai ter chegado antes de mim... de novo.

Nunca vou terminar este projeto. Eu sabia que não daria conta do recado.

Se eu não terminar este projeto hoje à noite, vou fazer feio aos olhos do meu chefe e não vou ganhar aquela promoção.

Infelizmente, não é possível simplesmente ignorar esses PANs, mas podemos questioná-los e combatê-los com lógica e alternativas. O primeiro passo é reconhecê-los. Pode parecer uma chatice, mas faça um diário e vá anotando seus PANs. Não tem como evitar esse passo. Bastam alguns dias anotando seus pensamentos automáticos negativos. Deixe um caderno no seu criado-mudo e toda noite anote alguns PANs que passaram o dia infestando sua cabeça. Veja um exemplo do nosso diário.

Katty, em uma noite:

Preciso pedir um aumento, mas será que o chefe não vai ficar bravo? Não quero que ele me ache arrogante.

Por que a BBC foi me ligar durante o jantar? Estou correndo para entregar o livro e eles devem estar achando que estou sendo relapsa no trabalho. Eu deveria ter retornado a ligação.

Eu não deveria ter gastado tanto dinheiro na pintura dos fundos da casa. Nem dá para ver da rua de qualquer jeito.

A Maya parece estressada com o vestibular, mas, se eu ficar no pé dela, vai achar que eu não confio nela.

Será que eu preciso comer mais? Ou menos?

Vou passar muito tempo viajando nas próximas três semanas. Será que a família vai conseguir se virar? Talvez eu precise contratar outra babá.

Claire, de madrugada:

Por que eles deixam os aviões dar voltas por cima da nossa casa às 5h30 da manhã antes de pousar? Eu deveria ligar para a associação comunitária e reclamar.

Escola... Será que as crianças colocaram a lição de casa na mochila? Não me lembro de ter visto o Hugo colocando a lição dele.

Como eu não consigo tempo para fazer tudo o que tenho para fazer? Eu só estou trabalhando meio período para a ABC. Eu deveria ter tempo de sobra para cuidar das crianças e escrever um livro. Eu deveria ser mais eficiente. O que há de errado comigo?

Eu deveria começar a acordar às 4h30 para escrever.

Meus braços estão flácidos de novo?

Fico me perguntando quando é que meu marido finalmente vai largar esse emprego estressante. Isso com certeza ajudaria. Ele vai ter de se encarregar de comprar as passagens de avião para nossas férias. Eu não vou ter tempo.

Adorei aquela foto da Della jogando futebol. Ela é tão ágil. Mas será que ela não devia treinar mais?

Acho que acabou a aveia.

(Nós demos muita risada comparando nossas anotações, morrendo de vergonha. Nossas ruminções pareciam vergonhosas demais para ir a público. No fim, decidimos que seria um favor às leitoras incluí-las no livro.)

O melhor jeito de destruir um pensamento automático negativo é não se culpar quando eles começarem a circular na sua cabeça. A culpa só gera mais ansiedade. A solução mais eficaz e incrivelmente fácil é procurar um ponto de vista alternativo. Uma simples interpretação diferente, talvez uma perspectiva positiva, ou até neutra, pode abrir as portas para a confiança. Então, já que estamos nos candidatando como cobaias, veja algumas das nossas tentativas.

“Eu deveria ser mais eficiente. O que há de errado comigo?” se transforma em
“Na verdade eu até posso estar fazendo um bom trabalho fazendo malabarismo

com tudo isso”.

“Por que o chefe está ligando a esta hora?” se transforma em “Quem sabe ele não quer que eu apareça na TV? Seria ótimo”.

“Será que eu gastei demais para pintar a casa?” se transforma em “A parede dos fundos da casa estava feia por causa da infiltração. Foi por isso que decidi fazer a pintura”.

O segundo pensamento nem precisa desmentir o primeiro. É só o exercício mental de criar outra explicação capaz de enfraquecer o primeiro pensamento. Com o tempo, a mudança de perspectiva vira um hábito. E, se você estiver com dificuldade de pensar sozinha em alternativas positivas, pense no que diria a uma amiga que admitisse ter esse mesmo pensamento negativo. Isso é colocar a autocompaixão em ação. Você se surpreenderá ao ver como é fácil começar a arrancar esses sentimentos debilitantes pela raiz. É fácil ter compaixão pelos amigos, mas na nossa cabeça deixamos esses pensamentos negativos correndo soltos.

As pesquisas de Richard Petty sugerem que externalizar nossos pensamentos também pode ajudar a destruir os pensamentos automáticos negativos.^[1] Ele e seus colaboradores pediram para um grupo de estudantes anotar os pensamentos negativos que eles tinham de si mesmos. Depois, os pesquisadores dividiram os estudantes em três grupos. Um grupo foi instruído a colocar no bolso o que tinha escrito e levar as anotações consigo por um tempo. O outro grupo foi instruído a rasgar as anotações e jogá-las no lixo, exorcizando-as simbolicamente. O terceiro grupo foi instruído a deixar as anotações na mesa.

“Descobrimos que essa interação simbólica com nossos pensamentos afeta até que ponto achamos que eles estão corretos”, explica Petty. As pessoas que levaram as anotações consigo ficaram mais preocupadas com os pensamentos negativos, como se eles tivessem algum valor. As pessoas que

jogaram fora as anotações começaram a questionar a validade dos pensamentos negativos, e em pouco o tempo eles deixaram de incomodá-las. E as pessoas que deixaram as anotações na mesa ficaram em algum ponto entre esses dois extremos.

Essas estratégias ajudam a construir barreiras de proteção que mantêm os pensamentos tóxicos sob controle. Se você sofrer algum tipo de rejeição, isso não quer dizer que jamais terá sucesso. Se receber um feedback negativo sobre algum trabalho ou tarefa, isso não significa que você não pode melhorar da próxima vez. Se estiver nervosa com uma grande entrevista de emprego, não fique remoendo o que pode acontecer e não chegue à conclusão precipitada de que você nunca vai encontrar outro emprego se não for aceita naquela empresa. Ataque a negatividade com suas novas armas. Combata-a com fatos – e deixe os pensamentos negativos de lado –, mesmo se você precisar jogar no lixo aquele diário de pensamentos negativos.

Nossa atenção é uma força poderosa, e não é tão difícil assim usá-la em nosso favor. Sarah Shomstein, neurocientista da Universidade George Washington, nos contou que os pesquisadores estão percebendo que o simples ato de pensar, de se *focar*, em praticamente qualquer coisa – naquele carro novo que você quer, em se exercitar, no seu projeto – aumenta suas chances de agir nesse sentido. Precisamos transformar nossos pensamentos em aliados.

Do eu ao nós

Você pode achar que se focar mais em si mesma seja um passo natural para desenvolver a confiança. E não precisamos nos voltar a nós mesmas para nos sentir bem, para ter sucesso? Na verdade, o que acontece é exatamente o contrário, especialmente no caso das mulheres. Para a maioria de nós, pensar nos nossos sentimentos e capacidade, nos criticar e nos transformar nas protagonistas do nosso próprio melodrama, tudo isso tende a nos refrear e paralisar. Imagine a situação a seguir e você vai entender o que queremos dizer. Como você se comportaria numa

emergência envolvendo salvar a vida de uma criança? Você não teria tempo de ficar nervosa ou questionar suas ações. Você não pararia para se perguntar se é capaz ou se deveria fazer outro curso de reanimação cardiorrespiratória antes de entrar em ação. Sua atenção estaria completamente voltada a evitar a crise e você faria o necessário, sem qualquer hesitação.

Agora, aplique esse mesmo raciocínio às dificuldades que está tendo na sua vida. Você pode estar se preparando para algum grande evento, por exemplo, e à primeira vista pode parecer natural, e até proveitoso, pensar e pensar e pensar um pouco mais, analisar a situação de todos os ângulos possíveis e se preparar para todos os cenários possíveis: quais seriam as possíveis implicações desse evento para você, no futuro, o que as pessoas pensarão de você, o que você deveria dizer, o que deveria vestir dependendo do tempo, como vai lidar com todas as possíveis eventualidades. Não é assim que você faz o seu melhor. Em vez disso, encarregue-se dos preparativos necessários e depois volte a sua atenção a como o evento vai ajudar sua equipe ou sua empresa. Isso a liberará para ser ousada, assertiva e redirecionar os holofotes.

Jenny Crocker, psicóloga da Universidade do Estado de Ohio, descobriu que as mulheres dão o seu melhor quando pensam em termos de *nós*. Quando jovens universitárias recém-formadas, com a confiança ainda vacilante, param de pensar em como podem provar seu valor e se voltam a ajudar os colegas ou a empresa, Crocker descobriu que elas recebem uma surpreendente injeção de confiança.^[2] Ela usou essa pesquisa para elaborar uma ótima dica para pessoas que ficam nervosas falando em público: mude a perspectiva da situação na sua cabeça. Diga a si mesma que você está falando em nome da equipe, ou da organização, ou para beneficiar os outros e não a si mesma. Ajuste um pouco o vocabulário, se precisar. É uma maneira simples e prática de ganhar confiança tirando os holofotes de si mesma e transferindo-o aos outros.

A senadora Kirsten Gillibrand utiliza princípios parecidos para convencer as mulheres a concorrer ao Congresso. Ela as

lembra de que o objetivo é mais ajudar pessoas que precisam de proteção do que o próprio benefício pessoal. “Assim que os candidatos percebem que não estão concorrendo para conquistar mais influência e poder, especialmente as mulheres, eles se fortalecem e se voltam mais a um senso de propósito”, diz ela.

Não é nada pessoal

É muito mais fácil passar do *eu* ao *nós* quando você percebe que as pessoas, na verdade, não ficam o tempo todo pensando em você. Tirando um ou outro caso de narcisismo equivocados, é fácil pensar que todo mundo está prestando atenção ao que você faz, não importa o que seja, um triunfo ou um fracasso. Não é verdade. A maioria das pessoas está ocupada demais vivendo a própria vida para se preocupar com o que você faz. Imaginar que você é o centro do universo de todas as pessoas do mundo é uma grande bobagem e um destruidor da confiança. Quando você não foi eleita presidente da classe ou quando cometeu um erro na reunião com o cliente, não pense que as pessoas passaram semanas inteiras falando disso pelas suas costas. Não é verdade. Elas já seguiram em frente faz um bom tempo.

Quando tem um problema no trabalho, lembre-se de que o que importa é o trabalho, não você. Se o seu chefe lhe diz que você precisa melhorar aquele projeto, resista à tentação de interpretar o comentário como um ataque pessoal. Quando seu colega lhe pergunta, sem sorrir, como foi o seu fim de semana, não pense automaticamente que foi uma indireta para dizer que você deveria ter trabalhado no fim de semana. Admita que é a última palavra em egoísmo quando pensamos assim:

“Eu sei que ela está com raiva de mim porque eu não incluí aquela observação que ela sugeriu.”

“Eu sei que ele deve me achar uma idiota porque eu ainda não marquei aquela reunião.”

Coloque em prática a tática do pensamento alternativo:

“Por outro lado, ele já tem quatro reuniões hoje. Duvido que uma reunião a menos seja um problema para ele.”

Em alguns casos, comentários e críticas de fato são pessoais. E, em algumas profissões, as críticas são constantes. Os atores profissionais, por exemplo, convivem com um nível diferente de escrutínio.

“No teatro, somos criticados da cabeça aos pés, desde as sobrancelhas até as orelhas, do figurino à maquiagem... é de enlouquecer”, diz Chrissellene Petropoulos, cantora de ópera e instrutora vocal. “Você nunca ouve elogios maravilhosos, só coisas terríveis, e eu ficava arrasada porque personalizava tudo. O regente vinha e dizia: ‘Você não sabe cantar’ e ‘Você parece um elefante’ e eu ficava: ‘Ahhhhhhh!’”

Petropoulos percebeu que o modo como ela recebia o feedback destruía seu desempenho. Ela se pôs a estudar o impacto do estresse sobre as cordas vocais e ficou pasma. Ela aprendeu a interpretar as críticas como algo dirigido a suas habilidades, não a seu valor como pessoa.

Hoje em dia, ela é uma instrutora extremamente requisitada, e suas aulas se concentram tanto na confiança quanto nas habilidades vocais. Ela pratica longas listas de respostas automáticas com seus alunos, a maioria crianças, para prepará-los a processar e a lidar com as críticas.

Crítica: Seu cabelo está horrível hoje.

Resposta: Obrigado por me avisar. Ou: obrigado por notar.

Crítica: Você está cantando pelo nariz de novo. Pare com isso. O som é terrível.

Resposta: Obrigado por me dizer isso. Vou tentar melhorar.

Crítica: Essa roupa não tem nada a ver.

Resposta: O que você sugere que eu use? Ou: o que você acha que eu deveria mudar?

Petropoulos diz que seus jovens alunos podem achar graça das respostas, mas, com o tempo, eles ficam mais conscientes de como recebem as informações negativas e como as processam internamente. Claire descobriu que pensar em agradecer antes de dizer qualquer coisa quando se sente criticada ajudou na sua luta contra a tendência de personalizar as críticas. Você pode criar sua própria lista de respostas, de acordo com suas necessidades específicas: *Obrigada pelo feedback. Gostei de saber que você pensa assim.*

Se você simplesmente não conseguir se livrar do hábito de personalizar, uma boa dose de realidade sempre ajuda. Lembre que muitas outras pessoas enfrentam exatamente os mesmos obstáculos que você e que, para todas as mulheres, muitas forças fora do nosso controle afetarão nossa vida profissional. “Foi uma grande descoberta para mim, para minha confiança, quando eu finalmente percebi: ‘Tudo bem, isso pode me ajudar a entender algumas dificuldades minhas’.”, diz Christy Glass. “Era o mesmo que dizer: ‘Não é que eu não consiga dar conta desse trabalho porque sou incapaz. É que os recursos dos quais eu preciso para fazer o trabalho me foram negados. Nem sempre o problema é que eu não sou agressiva o suficiente e nem sempre é um fracasso pessoal meu’.”

Ela diz que o simples fato de se conscientizar que existem mesmo preconceitos no trabalho é um grande antídoto para a insegurança, especialmente para as mulheres mais jovens, que podem não se lembrar da revista liberal e feminista *Ms.* Então, na próxima vez que você fizer uma apresentação para um conselho executivo e vir 14 homens e só duas mulheres ao redor da mesa, como aconteceu outro dia mesmo com Katty, saiba que é natural ter uma queda de confiança, devido a forças além do seu controle. O simples fato de reconhecer isso pode ajudá-la a seguir em frente e não se culpar por se sentir um pouco nervosa. Isso não significa que você precisa ficar remoendo a injustiça, e você certamente não deve desistir ou viver se lamuriando, mas conhecer o contexto e a dinâmica institucional pode ajudá-la a colocar decepções e dificuldades em perspectiva.

Quando deveríamos ser as protagonistas da nossa própria produção

Muitas vezes, as mulheres parecem ter os holofotes virados do avesso. Queremos iluminar nossos defeitos, as inseguranças e as razões bizarras pelas quais inevitavelmente falharemos, mas, quando se trata de assumir os méritos ou desfrutar de nossos triunfos, parece que fazemos questão de mergulhar nas sombras, olhando de soslaio para nossas realizações como se nunca as tivéssemos visto antes. Não faltam ocasiões nas quais o foco *deveria* estar em nós, quando precisamos voltar ao eu. Precisamos aprender a desenvolver um senso do nosso próprio e merecido valor para a empreitada e, sim, às vezes até precisamos nos gabar um pouco. Essa atitude nos ajuda a defender nossa opinião no escritório, mas, além disso, o simples ato de nos vangloriar, de nos ouvir reconhecendo nossas realizações, já reforça nossa confiança.

Para a maioria de nós, a autodepreciação é muito mais atraente que sair nos pavoneando pelo escritório, mas essa modéstia toda pode sair pela culatra de várias maneiras. Mesmo quando só estamos tentando ser humildes quanto a nossas conquistas diante dos outros, na verdade só estamos nos contando uma história nociva: a de que não somos merecedoras de nossas realizações. Isso afeta não só o modo como nos vemos como também o modo como somos vistas pelos outros. Lembre que seus superiores querem uma equipe de vencedores, não de perdedores. Eles gostam de saber o que você fez bem. Além disso, se desvalorizamos, para nós mesmas, nossas realizações, seremos menos propensas a nos empenhar para vencer os obstáculos no futuro.

Precisamos encontrar maneiras de aceitar os elogios e nos apropriar das nossas realizações, em vez de relevar nosso valor, dizendo que foi só uma questão de sorte, e nos depreciar diante dos outros. Não precisa ser nada complicado. Quando receber um elogio, basta dizer: “Obrigada, gostei de saber disso”. Não se

limite a pensar, diga em voz alta. É surpreendente ver como você vai se sentir diferente e poderosa dizendo essas cinco palavras.

Nós duas estávamos pensando em todos os exemplos possíveis da nossa autodepreciação quando nossa editora, Hollis Heimboch, nos lembrou de um exemplo que vem bem a calhar. Até no manuscrito para este livro sobre a confiança, fomos incapazes de deixar de tirar sarro de nós mesmas em vários aspectos: nossas gafes científicas, nossa falta de empreendedorismo, nossa incapacidade organizacional foram todos alvos de chacotas (que, para nós, eram inocentes). É um hábito tão arraigado que sequer o notamos. Felizmente Hollis percebeu e observou que anos pesquisando, escrevendo e ainda dando palestras sobre o tema faziam com que aquelas farpas autodirigidas nem tivessem sentido.

Repita, repita, repita

Michaela Bilotta desenvolveu sua confiança, bem como seus poderosos bíceps, uma flexão na barra por vez. Ninguém se forma na Academia Naval dos Estados Unidos sem ter um corpo esculpido e em forma. Ela nunca se deixou intimidar com isso. Adora treinamentos vigorosos, apesar de odiar as flexões de braços na barra fixa. Michaela odeia esse exercício e se compara aos colegas em termos de quantas flexões na barra ela consegue fazer em sequência: “A Fulana faz 20”, diz de uma colega. “Ela é demais.”

Dominar as flexões na barra fixa implicou horas de empenho e persistência ao longo dos últimos cinco anos. Mas valeu a pena. Hoje Michaela faz 14 ou 15 e se orgulha disso, confiante de sua capacidade. “Preciso suar, suar e suar para chegar às minhas 14 flexões. Mas, se eu não conseguisse encarar esse tipo de coisa, eu não teria escolhido a Academia.”

É a mesma coisa com a confiança. Você não ganhará confiança se não suar a camisa, porque toda a confiança que nós mesmas criamos vem do trabalho duro, especialmente do ato de dominar alguma coisa. (Precisamos repetir que, quando dizemos

“domínio” não estamos lhe dando carta branca para liberar seu perfeccionismo. Pense em termos do que é *razoável*, não *perfeito*, ao ampliar suas fronteiras.)

O melhor exemplo da escala domínio-confiança é Crystal Langhorne, jogadora do Washington Mystics. “Passei meu primeiro ano sem entrar na quadra”, diz ela. “E eu estava longe de jogar bem. No fim da temporada, já me perguntava se não deveria largar o basquete.” Langhorne ficou em silêncio por um minuto enquanto se lembrava de uma de suas mais duras experiências profissionais. Em vez de desistir, ela se saiu com um plano diferente. Treinar mais. Não só um pouco mais, mas horas de arremessos, todos os dias depois do treino com o time, enquanto ela jogava na Lituânia entre uma temporada e outra nos Estados Unidos. Ela sabia que teria de reinventar completamente seu estilo de arremesso. E foi o que ela fez.

A diferença não foi só perceptível, foi incrível. Crystal foi nomeada a jogadora da liga que mais melhorou o desempenho e considerada jogadora de elite em todos os anos desde então. Ela literalmente reinventou seu estilo, mantendo-se em constante movimento ao arremessar a bola na cesta.

Prática. Vontade de aprender. Essas são as injeções de confiança às quais ela recorre nos jogos. “Quando trabalha para melhorar, você pensa: ‘Sei que eu consigo. Eu trabalhei nisso. Eu já fiz isso no treino’. Isso me dá confiança.” Outro lembrete de que as pessoas que têm sucesso nem sempre possuem um talento nato. Elas agem.

Expresse a sua opinião (sem transformar tudo o que diz em perguntas)

A ideia de falar para um grupo de estranhos paira como uma nuvem escura sobre a confiança da maioria das pessoas, e falar em público é um desafio emblemático à autoconfiança feminina. A Running Start, o grupo que aconselha jovens mulheres que desejam se candidatar a um cargo político, identificou o medo de falar em público como o principal fator que impede as mulheres

de se envolver na política eleitoral. No entanto, como a maioria de nós precisa fazer isso mais cedo ou mais tarde, vale a pena enfrentar essa fonte de insegurança. Você pode estar em um clube do livro, uma sala de reuniões ou uma festa de aniversário, não importa. Em algum momento você vai precisar expressar sua opinião, e isso implica ser capaz de falar em público com segurança. Como tantas outras coisas, falar em público é uma habilidade aprendida. Se você sabe que é capaz de dominar essa habilidade, mesmo num nível básico, ganha uma profunda confiança.

Vejam o exemplo de uma conferência anual. Você está lá, com milhares de colegas do seu setor, em um auditório lotado para ouvir uma palestra. Ao final da palestra de 45 minutos, você tem uma pergunta a fazer. No entanto, quando o palestrante abre o espaço para comentários da plateia, nenhuma mulher levanta a mão. Os homens, confiantes, dominam a sessão de perguntas e respostas. Enquanto isso, as mulheres ficam lá sentadas, pensando... em quê? Que elas vão parecer burras, mal-informadas? Que elas podem gaguejar? Que todo mundo vai ficar encarando elas?

Não estamos inventando nada disso. Você se lembra dos estudos que mencionamos no Capítulo 1? Quando os homens estão em maioria, as mulheres falam 75% menos. Nós duas damos palestras, e não é raro vermos isso. Se a plateia for em grande parte composta de mulheres, a situação muda. As mulheres em geral não têm dificuldade de fazer perguntas na frente de outras mulheres. No entanto, quando damos palestras para uma plateia dominada por homens, ou plateias mistas, as mulheres sempre parecem se debater por dentro para se fazer ouvir. Katty diz que ficou surpresa ao saber que até Gigi, sua irmã superconfiante, é uma dessas mulheres. Gigi é uma veterinária de renome internacional, uma das poucas que trabalham com jumentos e mulas. Ela inclusive recebe muitos convites para falar de seu trabalho com equinos, coisa que adora fazer. Ela não tem dificuldade alguma de subir no palco diante de uma plateia de várias centenas de colegas. Recentemente,

contudo, ela notou uma coisa muito estranha. Quando ela está na plateia, não mais como “a especialista”, ouvindo a palestra de um colega e quer fazer uma pergunta, ela fica muito nervosa e precisa se forçar para levantar a mão. Não faz sentido algum.

Nós duas ficamos perplexas com a confiança de uma jovem que conhecemos socialmente num jantar outro dia desses. De algum jeito, uma conversa descontraída se transformou numa discussão belicosa sobre, de todos os temas obscuros, as mulheres e seu lugar na religião. Um homem na ponta da mesa ficava insistindo que estava certo. Um a um, os outros convidados desistiram de discutir com ele, mas a jovem de 28 anos continuou firme defendendo sua opinião. Ele tinha quase o dobro da idade dela, mas ela não se deixou intimidar nem um pouco. Em geral, em contextos sociais ainda mais que nas arenas profissionais, as mulheres recuam ao primeiro sinal de confronto em uma conversa, mas aquela moça não teve problema algum em defender sua posição e se recusou a se deixar dissuadir. Ela não foi rude, na verdade foi encantadora, mas não desistiu. Foi impressionante.

A capacidade de nos defender em contextos menores no trabalho ou em uma festa nos prepara para aqueles momentos cruciais quando precisamos falar para uma enorme multidão ou talvez para apenas uma plateia importante composta de uma pessoa, pedindo um acordo melhor.

Onde quer que seja, a capacidade de projetar-se com eficácia é um teste constante de confiança. Em geral, você precisa se preparar para o baque, superar sua inibição natural e forçar as cordas vocais a fazer o que seu cérebro manda. Mas pense bem: quando você faz isso, o que acaba acontecendo? Na pior das hipóteses, você ruboriza, gagueja, círculos escuros podem surgir na região das suas axilas. Mas a terra não se abre para engolir você inteira. O céu não cai sobre a sua cabeça. Não, você continua lá, intacta e viva. Um monte de livros maravilhosos já foi escrito sobre falar em público, de modo que não vamos nos meter em dar esse tipo de conselho. No entanto, vamos

compartilhar com você algumas dicas novas e práticas que encontramos na nossa escavação da confiança.

Primeiro, siga seu próprio estilo. Você não precisa imitar o Nikita Khrushchev, batendo na mesa com o sapato na mão. Peggy McIntosh, professora da Wellesley, escreve sobre algo chamado de “eu caseiro” (em inglês, “*home self*”), um estado no qual as mulheres se sentem no controle. Quando somos capazes de levar esse nível de desenvoltura, e estilo, à nossa vida profissional, mesmo quando ele não parece muito corporativo, ela acredita que projetamos mais autoridade.

Em segundo lugar, você sentirá o poder de falar pelos outros, como constatou Jenny Crocker, a psicóloga da Universidade do Estado de Ohio. Então use isso como uma ferramenta para elaborar suas observações. Um foco em metas virtuosas, ou nas realizações da equipe, vai impregnar seu desempenho com um senso natural de propósito.

Por fim, esqueça aquela história de formar frases com entonação de pergunta (o chamado *upspeak*, em inglês). Christopher Peterson foi um professor muito querido na cidade de Ann Arbor, onde passou anos lecionando psicologia na Universidade de Michigan, além de ter recebido o Prêmio Maçã de Ouro pela excelência no ensino. Ele também foi um dos fundadores da psicologia positiva. Peterson morreu de repente, no fim de 2012, mas tivemos a sorte de absorver um pouco de sua sabedoria em uma entrevista. Uma coisa o irritava profundamente. Peterson odiava o jeito como muitas de suas alunas de pós-graduação falavam. Em sala de aula, ele sempre via jovens extremamente talentosas respondendo a perguntas usando o que ele chama de *upspeak*. É aquele hábito que sabemos que você vai reconhecer (e com o qual talvez até se identifique): elevar o tom de voz no fim de uma frase sugerindo que na verdade você está fazendo uma pergunta, não uma afirmação. Leia esta frase em voz alta: “Nós fomos ao cinema e depois fomos tomar um sorvete”. E agora esta: “Nós fomos ao cinema? E depois fomos tomar um sorvete?” Ou pior ainda, tente esta aqui: “Deveríamos seguir em frente com a estratégia de marketing on-

line?” Péssimo, não é mesmo? Segundo os linguistas, o *upspeak*, nos Estados Unidos, é mais comum entre as mulheres do sul da Califórnia. Esse péssimo hábito, contudo, já se espalhou por toda parte. Os pesquisadores afirmam que o estilo de questionamento serve a um propósito claro para as mulheres: é uma rede de segurança psicológica, desencorajando interrupções ao mesmo tempo que nos tranquilizamos. Então, quando nos sentimos inseguras – não porque não dominamos o assunto, mas porque não gostamos de nos expor –, nós inconscientemente fazemos nosso comentário soar como uma pergunta para evitar críticas.

O *upspeak* irritava Peterson profundamente porque ele interpretava essa tática como uma forma de proteção conversacional que revelava a insegurança de suas alunas. Ele achava que era uma forma de dizer: “Não conteste o que digo porque na verdade não estou dizendo nada, eu só estou fazendo uma pergunta”.

Ele nos disse que a maioria dessas estudantes tinha um enorme potencial, mas que o *upspeak* as impedia de progredir. Quando elas dão a impressão de estarem sempre se protegendo, seus argumentos são desacreditados e perdem a validade.

Peterson não encontrou nenhuma evidência desse padrão em homens. No mínimo eles eram levados para o lado do excesso de confiança. Eles podiam ser abruptos e diretos, propensos a gesticular vigorosamente com o indicador no ar. Peterson se perguntou se não deveria simplesmente deixar esse problema passar, mas viu que era um hábito que impedia o progresso de suas alunas e que poderia ser corrigido facilmente. O *upspeak*, afinal, não vem programado no DNA das mulheres. Então, de um jeito bem-humorado, ele começou a pegar no pé das mulheres que ele via fazendo isso.

Veja o maravilhoso conselho que Peterson deu pouco antes de morrer: “Fale com confiança, porque, se você não soar confiante, por que alguém acreditaria no que você está dizendo?” Depois daquela entrevista, ficamos horrorizadas ao ouvir a melodia ocasional nas nossas frases – e nem imaginávamos que fazíamos isso – e nas frases proferidas por nossas filhas. É algo que não se

ouve dos meninos. “Fale com convicção” se tornou um mantra, para nossas filhas e para nós mesmas.

Microconfiança: o que fazer e o que não fazer

Podemos desenvolver a autoconfiança criando alguns hábitos. É até possível reprogramar nosso cérebro para ficarmos mais confiantes no futuro. No entanto, às vezes alguns quebra-galhos rápidos também podem ajudar. Encontramos algumas pequenas dicas práticas e até bizarras e descobrimos uma velha armadilha da confiança que devemos tentar evitar.

- **Medite.** Um cérebro tranquilo é a melhor ferramenta da confiança, e a meditação é tão simples e valiosa que é até ensinada em alguns cursos básicos de formação de militares. Você se lembra do que dissemos sobre como um cérebro em meditação parece muito mais saudável? Ele é literalmente reconfigurado. Seu centro do medo, a amígdala, encolhe. Isso melhora sua capacidade de controlar as emoções e de ser objetiva e serena em relação às suas metas. Claire tenta meditar regularmente, mas nem sempre consegue (não é o tipo de fracasso que recomendamos). No entanto, quando tem uma boa sessão de meditação, ela diz: “É impressionante o poder sereno que eu consigo sobre meus pensamentos acrobáticos”.
- **Seja grata.** Novas pesquisas demonstram que a gratidão é uma das chaves para a felicidade e para ter uma perspectiva otimista.^[3] Procure a gratidão nas pequenas coisas: quando o motorista na pista ao lado lhe dá passagem, note a gentileza e seja grata em vez de simplesmente entrar na frente dele e voltar a atenção à sua próxima manobra. E, mais uma vez, agradeça. Acredite nos elogios que recebe e seja grata por eles. Essa pequena mudança vai revolucionar seu estado de espírito, e o simples ato de dizer “Obrigada, gostei de saber disso” também ajuda o outro a se sentir bem.

- **Pense pequeno.** Combata a sensação de estar sobrecarregada decompondo as suas tarefas. Isolar as partes individuais de um problema e resolver pelo menos um décimo dele pode lhe dar uma injeção de confiança. “Sou uma pensadora muito lógica. Sou formada em engenharia de sistemas, área que se concentra em pegar problemas complexos e dividi-los em partes”, explica Linda Hudson. Simplificar todas as situações é o que ajuda Hudson a resolver problemas com confiança. “Quando passo por uma situação difícil, mesmo na minha vida pessoal, eu digo: ‘Tudo bem, vamos por partes. Vamos decompor o problema em partes que eu posso resolver e dar um passo de cada vez.’”
- **Durma, exercite-se, saia com os amigos... na ordem que preferir.** Sabemos que agora soamos como a sua mãe, mas é verdade. A falta de sono e de exercício físico produz um cérebro extremamente ansioso. (Nós testamos a teoria repetidas vezes, e não há como fugir disso.) E a proximidade com nossos amigos eleva bastante os níveis de oxitocina. Então, se dê ao luxo de passar um tempo com as amigas, sem culpa.
- **Pratique posturas de poder.** Sentar-se com a coluna ereta lhe dará uma rápida injeção de confiança, segundo um estudo recente conduzido por Richard Petty e seus colegas. [4] Tente fazer isso agora. Barriga para dentro. Queixo para cima. Incrivelmente simples, mas lastimavelmente infrequente. Tente acenar com a cabeça, concordando. Você se sente mais confiante ao falar quando faz isso... e envia um sinal subconsciente que leva os outros a concordar com você. E, sim, participe sempre. Você está abrindo mão do poder quando se esquia de participar com os que detêm o poder.
- **Finja até conseguir.** Essa é a única coisa desta lista que *não* recomendamos – o item “o que *não* fazer” da nossa lista. Tente aplicar essa recomendação da psicologia popular

por sua própria conta e risco. A versão moderna de uma observação originalmente feita por Aristóteles – “Os homens adquirem uma determinada qualidade agindo constantemente de uma determinada maneira” – foi contaminada pela arrogância implícita na recomendação e, se colocada em prática dessa forma, pode facilmente sair pela culatra. A própria noção de se afastar demais de nosso verdadeiro eu entra em conflito com a premissa central deste livro. A confiança não tem nada a ver com fingimento, com fingir ser uma pessoa que você não é. A confiança, pelo contrário, resulta de realizações e empenho. Com efeito, Jenny Crocker nos disse que o fingimento não só não aumenta nossa confiança como quase com certeza nos deixa nos sentindo menos seguras, porque intencionalmente fingir ser alguma coisa que não somos nos deixa ansiosas. Além disso, por mais que soubermos fingir bem, sem dúvida estaremos projetando os sinais sutis de falsidade descritos por Cameron Anderson e não temos como ir muito longe assim. Fingir, mesmo se for só por um tempo, é uma falsa imagem que pode virar uma muleta – um jeito de começar. Veja um jeito melhor de reinterpretar a premissa para obter uma rápida injeção de confiança: não finja ser alguma coisa ou alguém que você não é. Simplesmente aja. Faça uma coisinha corajosa e na próxima vez será mais fácil. Em pouco tempo, a confiança estará fluindo naturalmente. Nós sabemos que “Finja até conseguir” é mais fácil de lembrar, mas os pequenos passos funcionam de verdade.

NOTAS

1. BRIÑOL, Pablo *et al.* “Treating thoughts as material objects can increase or decrease their impact on evaluation”, *Psychological Science*, v. 24, n. 1, p. 41-47, doi: 10.1177/0956797612449176, jan. 2013.
2. CROCKER, Jennifer; CARNEVALE, Jessica. “Self-esteem can be an ego trap”, *Scientific American*, 9 ago. 2013.

3. STAMBOR, Zak. "A key to happiness", *Monitor on Psychology*, v. 37, n. 9, 2006, p. 34.
4. BRIÑOL, Pablo; PETTY, Richard; WAGNER, Benjamin. "Body posture effects on self-evaluation: a self-validation approach", *European Journal of Social Psychology*, v. 39, n. 6, 2009, p. 1053-64.

AGORA, PASSE ADIANTE

Quando Jim Stigler fazia pós-graduação em psicologia, ele foi ao Japão estudar diferentes métodos de ensino. Um dia, ele se viu em uma aula de matemática, nos fundos de uma sala cheia de crianças de 10 anos. O professor tentava ensiná-las a desenhar cubos tridimensionais, e um menino tinha muita dificuldade, produzindo formas que pareciam deformadas. O professor chamou o menino para a frente da sala e pediu que ele fizesse o desenho no quadro. Aquilo surpreendeu Stigler. Nas salas de aula americanas não se costuma dar destaque à criança *incapaz* de fazer algo. Isso humilharia ainda mais a pobrezinha.

O menino japonês se pôs a desenhar na frente de todo mundo, e mesmo assim não conseguia acertar. Em intervalos de alguns minutos, o professor se virava para a turma e perguntava o que eles achavam do desenho do menino, e os colegas de classe abanavam a cabeça em desaprovação dizendo: “Não, ainda não está certo”. Com o tempo, Stigler notou que ele mesmo estava ficando ansioso e tinha começado a suar. “Eu entrei na pele daquele menino”, ele disse. “Pensei: ‘Mais um pouco e esse menino vai cair no choro!’” Mas o menino não chorou. Ele continuou desenhando, calmamente, com determinação. Até que acertou. A turma toda irrompeu em aplausos enquanto o garoto voltava à carteira com um enorme sorriso, orgulhoso de sua conquista.

Stigler, hoje professor de psicologia da Universidade da Califórnia, em Los Angeles, chegou à conclusão de que a

profunda diferença nos métodos pedagógicos do Ocidente e do Oriente afeta enormemente a confiança.^[1] É tudo uma questão de empenho. Nos Estados Unidos, segundo Stigler, “Vemos a dificuldade como um sinal de que a pessoa simplesmente não é muito inteligente. As pessoas que são inteligentes não têm dificuldades, elas entendem naturalmente. Nas culturas asiáticas, as dificuldades tendem a ser vistas mais como uma oportunidade”.

Todos os pais poderiam aprender essa lição, assim como todas as pessoas em posição de orientar os jovens. Ao escrever este livro, passamos a acreditar que a confiança é uma das qualidades mais importantes que podemos inculcar nas crianças e nos jovens. E não estamos falando de reciclar aquela técnica desgastada e clichê, na qual os pais dizem aos filhos que eles podem ser o que quiserem – e até tentam convencê-los disso. Parece ótimo. As crianças e os jovens, no entanto, só ouvem uma afirmação vazia. Eles são criaturas famintas de provas tangíveis.

Já a confiança lhes dá algo completamente diferente: a crença em sua capacidade de fazer acontecer, de arriscar o fracasso e ao mesmo tempo manter um senso de equilíbrio e serenidade interior. A confiança coloca importantes ferramentas nas mãos deles, em vez de meras promessas vazias. Não é uma garantia de sucesso, mas, ainda mais importante, a confiança expande os limites autoimpostos. É o que queremos para Felix, Maya, Jude, Poppy, Hugo e Della. E é uma possibilidade, uma vantagem, que todos os pais, independentemente de religião, cultura ou situação econômica, podem dar aos filhos.

Elogie o progresso, não a perfeição

No Japão, Stigler descobriu que a dificuldade com os obstáculos e a superação deles se transformam na chance de provar que você é capaz de ter sucesso. Os professores japoneses costumam atribuir às crianças tarefas cada vez mais difíceis para lhes dar a chance de enfrentar desafios um pouco fora do alcance delas. Então, quando elas dominam o material, o professor mostra

como elas foram capazes de realizar algo que achavam que não conseguiriam, por meio do trabalho e do empenho feroz.^[2]

Ensinar uma criança a aceitar e até receber de braços abertos as dificuldades, em vez de se esquivar delas, é um passo crucial para inculcar a confiança. Você mostra à criança que ela consegue progredir sem ser perfeita.

Já mencionamos a reação de oposição ao movimento da autoestima. Os psicólogos se preocupam com a possibilidade de que nós ainda não tenhamos aprendido a lição e que ainda não deixamos nossas crianças enfrentarem dificuldades suficientes. Eles temem que estejamos criando uma geração de narcisistas, jovens que aprendem que não erram e que, portanto, não veem qualquer necessidade de melhorar. Jean Twenge, professora de psicologia da Universidade Estadual de San Diego, adverte contra os jovens da geração Y criados por pais ansiosos que recompensam tudo o que os filhos fazem com aquela irritante e onipresente frase “bom trabalho!”.^[3] Essas crianças e jovens, diz Twenge, querem chamar a atenção, valorizam desproporcionalmente aparência e status e podem até ter dificuldade de desenvolver relacionamentos fortes.

Você pode reconhecer alguns deles. São as crianças que jogaram em times de futebol nos quais todo mundo era um vencedor e ninguém jamais perdia. Eles foram a geração que ganhou troféus só por comparecer aos jogos de basquete – as crianças cujos pais-coruja da geração dos *baby boomers*, que passavam muito tempo no trabalho e viviam cheios de culpa, acreditavam que dizer aos filhos que eles eram perfeitos era o melhor antídoto para a disciplina mais severa que eles mesmos receberam. Além disso, flexibilizar as regras e reduzir as expectativas para os filhos parecia compensar todas as horas extras que eles passavam no escritório.

No entanto, quando dizemos a nossos filhos que eles são perfeitos, os incentivamos a evitar as dificuldades. E como é que essas crianças vão ser capazes de lidar com o fracasso quando crescerem se nunca tiveram a chance de perder no time da escolinha? O ciclo de perder, lidar com a perda, levantar, sacudir

a poeira e tentar novamente é um componente essencial na hora de dominar algo, para não mencionar a questão da confiança.

Isso não significa que todo elogio seja ruim. A psicóloga Nansook Park diz que os pais devem simplesmente fazer com que o elogio seja específico a uma tarefa e o mais preciso possível, especialmente com as crianças menores. Por exemplo, imagine pedir ajuda a seu filho de 4 anos para pôr a mesa. Quando ele segue à risca suas instruções de distribuir as colheres, Park sugere que dizer “Ah, você é o melhor filho do mundo” é genérico demais. “Você precisa ajudar os filhos a reconhecer o que eles fizeram de certo”, explica Park. “Então, é mais interessante dizer algo como: ‘Ah, gostei do jeito como você colocou as colheres na mesa.’” E, se ele misturar as colheres com os garfos e as facas, quem se importa? O importante é que ele tentou.

Então, deixe seus filhos bagunçar os talheres, cair da bicicleta, despencar do trepa-trepa no parquinho. E, por sua vez, tente não ficar tão ansiosa com isso. O modo como *você* reage pode ajudar a desenvolver, no seu filho, um espírito de independência e uma aptidão ao risco.

Katty sempre se orgulhou de pressionar os filhos a andar com os próprios pés. Ela acha que essa é uma das maiores diferenças entre seus amigos britânicos e seus amigos americanos. Os americanos são mais protetores e se envolvem mais nas minúcias da vida dos filhos. Os britânicos interferem menos. Eles ainda não se livraram completamente da filosofia vitoriana de que as crianças devem ser “vistas, mas não ouvidas”. No entanto, quando percebeu que na verdade quase não deixa os filhos fracassarem, ela ficou chocada com a dificuldade que teve de seguir esse conselho. “Às vezes eles me procuram em pânico 15 minutos antes de o ônibus escolar passar, aos prantos, dizendo que se esqueceram de fazer uma parte da lição de casa. Uma parte de mim sempre pensa em dizer: ‘Azar o seu, você deveria ter se lembrado disso ontem à noite, quando estava ocupado assistindo à TV’. Mas eu inevitavelmente me abalo com a

infelicidade e as lágrimas deles, saio correndo atrás de um lápis e os ‘ajudo’ a fazer a lição de casa a tempo.”

Incapazes de suportar o sofrimento dos nossos filhos, resolvemos os problemas para eles na escola, nos esportes, nas amizades. Mas, com o tempo, eles vão ficando cada vez mais dependentes de nós e se acostumam a ver as dificuldades simplesmente desaparecendo diante de seus olhos, como um passe de mágica.

Como fritar um ovo

Não importa se foi por causa de excesso de direitos ou de excesso de proteção, mas muitos pais não ensinaram os filhos a lidar muito bem com as dificuldades básicas da vida.

Jane Wurwand, fundadora da Dermalogica, é de uma franqueza revigorante quando conta como mimou seus dois filhos, admitindo que teme ter lhes prestado um desserviço. No entanto, nunca é tarde demais para influenciar a educação dos filhos, e ela se saiu com uma solução simples: começar pequeno.

“Não precisa ser aprender a dançar balé ou falar chinês, pode ser alguma coisa muito menor que isso”, ela explica. “Meus filhos frequentaram as melhores escolas particulares, mas não aprenderam a engraxar os próprios sapatos. Eu falhei em não os ensinar que eles mesmos são capazes de fazer coisas básicas. Deveríamos montar uma lista de 20 coisinhas que nossos filhos precisam ser capazes de fazer para enfrentar a vida.”

Veja alguns itens da lista de Jane. Você vai ver que não será difícil criar a sua.

Ligar para um amigo em vez de mandar uma mensagem de texto

Lavar as próprias roupas

Pegar o ônibus

Fritar um ovo

Costurar uma bainha

Trocar um botão

Confrontar um amigo em vez de postar comentários no Facebook

Divirta-se com a experiência. Transforme-a num jogo, se necessário (mas não atribua prêmios). Ensine os seus filhos – um ovo, um botão e uma bainha por vez – que eles são capazes de dominar as habilidades básicas na vida. Seu verdadeiro desafio será: quando eles tirarem zero na prova, queimarem o jantar ou perderem o ônibus, não corra para consertar o problema nem fique com raiva. Dominar habilidades requer a capacidade de tolerar a frustração, e, se você interferir rápido demais, oferecendo ajuda ou ficando nervosa, seu filho não vai conseguir desenvolver essa tolerância. Respire fundo e deixe que eles encontrem uma saída para a situação. Deixe que eles fracassem.

Não leve para o lado pessoal

Na Irlanda, o Departamento de Saúde e da Infância recentemente tentou mensurar quanto os pais afetam o bem-estar mental dos filhos. Eles descreveram a saúde mental positiva em termos de “ser confiante de quem você é” e ser capaz de “enfrentar as situações e lidar com elas”, dois atributos cruciais para desenvolver a confiança.^[4] Eles perguntaram a jovens e crianças do país inteiro o que, para eles, mais prejudicava sua saúde mental. Alguns itens da lista de mágoas incluíram pessoas criticando sua aparência, a pressão da escola e das provas e a dinâmica familiar. Um dos fatores da dinâmica familiar que esses jovens e crianças consideraram mais danoso foi “Esperar que correspondamos às expectativas dos pais, porque nossos pais às vezes esperam que a gente viva o sonho deles”. Enquanto incentivamos nossos filhos a tentar coisas novas e a correr mais riscos, devemos manter em mente que eles estão fazendo isso por eles mesmos, não por nós.

Vemos isso acontecendo o tempo todo: pais cujo próprio status parece depender do desempenho do Joãozinho ou da Mariazinha. Esses são os pais que quase matam os filhos de vergonha discutindo aos berros com o juiz no campo de futebol. Ou ainda aqueles mais bem-intencionados, mas potencialmente tão danosos quanto, que passam horas e horas estudando com os

filhos adolescentes antes de uma prova importante, achando que só estão orientando, quando na verdade são incapazes de encarar a possibilidade de o filho não ser o melhor aluno da classe. E todo mundo conhece aquelas histórias de terror nas quais os pais comparecem à primeira entrevista de emprego com os filhos.

O que você precisa saber é que seus filhos aprendem observando seu exemplo. Quando seus filhos a veem enfrentando uma dificuldade e levando a melhor ou simplesmente trabalhando duro, eles automaticamente absorvem a lição. Tanya Coke, nossa talentosa amiga advogada, acha que essa é uma das razões pelas quais muitas mulheres negras têm o hábito de confiar em si mesmas, hábito esse cultivado pela mãe.

“As negras da minha geração cresceram acostumadas a se virar”, diz ela. “Não tivemos outra escolha. A maioria de nós cresceu com uma mãe que trabalhava fora. Não consigo pensar numa única amiga negra cuja mãe não trabalhava fora. Então, nosso modelo era forte: a gente faz o que é preciso para ajudar a sustentar a família economicamente. A gente não questiona a necessidade de dar a cara a tapa e liderar, se for preciso. Mas isso, é claro, não significa que não seja difícil quando estamos lá, encarando os desafios.”

Criando filhas confiantes

A maioria das lições que aprendemos sobre o desenvolvimento da confiança se aplica tanto a meninos quanto a meninas, mas algumas se aplicam especificamente a elas. Quando se trata de inculcar confiança, criar as meninas para serem mais assertivas e mais independentes requer um esforço consciente e anda lado a lado com a tarefa de incentivá-las a não serem tão boazinhas.

O problema começa de um jeito bem inocente. Que adulto, pai ou professor estressado não gosta de uma criança prestativa, tranquila e em geral bem-comportada? Vamos encarar: é simplesmente mais fácil lidar com as crianças boazinhas. Não que estejamos conscientemente promovendo a ideia de que as meninas deveriam ser boazinhas, é só que elas têm mais

facilidade em ser boazinhas quando são pequenas. Como vimos no Capítulo 4, o resultado é que as meninas, conscientemente ou não, logo aprendem que ser boazinhas é um jeito fácil de receber elogios. Em pouco tempo, isso cria um ciclo de recompensa difícil de romper, e o resultado é que nós inconscientemente treinamos nossas filhas a ficar quietinhas e a não exigir quase nada. Quando nosso foco passa para a confiança, esses hábitos já estão enraizados.

Não estamos sugerindo que deveríamos cultivar a beligerância nas nossas filhas, mas esse constante ciclo de pressão e recompensa pelo bom comportamento não as ajuda a se sentir confiantes no futuro, no mundo competitivo do trabalho. O instinto que permite que muitos meninos ignorem pais irritantes, cheguem mais tarde que o horário combinado e se recusem a tomar banho é o mesmo que na idade adulta os dessensibiliza do medo de se indispor com o chefe ao pedir aumentos e promoções. Eles se preocupam menos em se indispor com os superiores, porque, ao contrário de suas irmãs, não foram treinados para andar na linha, e o cérebro deles não está configurado para ser tão sensível a críticas.

Quando se vive estressado e no limite, vamos admitir: ter uma filha boazinha pode facilitar muito a vida. No entanto, se quisermos que elas tenham confiança para resistir ao sistema e se defender no futuro, precisamos incentivá-las a ser um pouquinho difíceis.

É um processo de duas etapas. Primeiro, não critique demais o mau comportamento. Quando sua preciosa garotinha a interromper, gritar, tiver um ataque de raiva ou rasgar o vestido novo, controle seu instinto de repreendê-la. E, especialmente, controle seu instinto de dizer que ela não é assim e de alguma forma não está sendo a menininha exemplar que deveria ser. Frases como “Maria, que decepção. Essa menina que causa confusão/não ajuda/é desbocada não é a menina que eu conheço” precisam ser descartadas.

Em segundo lugar, não elogie demais o bom comportamento. Pode parecer uma recomendação contraditória, quase

equivocada, mas é só o outro lado da moeda de tentar desenraizar das nossas filhas o hábito de achar que elas precisam ser sempre as garotas ideais. Porque recompensar constantemente a sua filha por ajudar, ficar quietinha ou estar sempre arrumada é uma maneira de treiná-las a ser psicologicamente dependentes de serem boazinhas e dos elogios que esse comportamento gera.

Lembre que você não tem como saber como será esse comportamento no futuro. Veja o exemplo de Michelle Rhee, ex-administradora do sistema de ensino de Washington, DC, uma mulher que tentou reformar sozinha um dos piores distritos escolares do país. Ela lutou contra os sindicatos e se indispôs com pais sem nunca parecer se importar. Isso lhe deu um poder considerável. “Eu não dou a mínima se as pessoas gostam ou não de mim, e tudo indica que elas nunca gostaram”, diz Rhee, rindo. No auge da revolta das escolas públicas de Washington que Rhee supervisionou, quando ela era criticada duramente na imprensa dia após dia, sua mãe foi passar um tempo com ela. Um dia, sua mãe ligou a TV e viu imagens de pessoas gritando com a filha em uma reunião do conselho escolar. Ela desligou a TV, abriu o *Washington Post* e encontrou uma página dupla com os mesmos comentários cáusticos de pais e professores. Quando sua filha chegou em casa naquela noite, sua mãe ansiosa a encontrou na cozinha fazendo um sanduíche de pasta de amendoim. “Ela entrou na cozinha e perguntou baixinho: ‘Tudo bem com você?’. Eu respondi: ‘Tudo bem’.”, recorda Rhee. “E minha mãe disse: ‘Sabe, quando você era pequena, eu nunca me importava com o que as pessoas pensavam de você. Sempre achei que você seria uma adulta antissocial, mas agora eu vejo que você aproveitou bem a lição’.”

Nós também percebemos que a confiança não se manifesta do mesmo jeito em todas as crianças. Katty tem duas filhas, Maya e Poppy, que são a prova viva de que a autoconfiança pode se expressar de maneiras muito diferentes.

A adolescente Maya é afável e prestativa, mas também é muito decidida, e até teimosa. Ela definitivamente é uma líder

que, a seu próprio estilo não confrontador, não se deixará se dissuadir pelos colegas nem pelos pais. Seja no que se refere ao namoro ou ao uso de drogas, ela é muito segura do que quer e não tem necessidade de seguir a opinião do grupo. A confiança de Maya é tranquila, porém sólida. Já Poppy, sua irmã mais nova, é confiante de um jeito completamente diferente, muito mais provocativo. “Eu nunca tinha visto uma criança que dizia *não* com tanta convicção até a Poppy nascer”, diz Katty. “Meus outros três filhos foram bem mais tranquilos. Mas Poppy não está nem aí para o que as pessoas pensam dela... nem eu, nem os professores, nem a irmã, nem seus irmãos mais velhos. Ela não tem interesse de agradar ninguém. Se estiver com raiva de você, ela diz na sua cara. Se não gostar de alguém, ela não esconde isso. Se você sugerir um plano de que ela não gosta, ela simplesmente se recusará a fazer. Ela não vê nenhum problema em expressar todas as suas emoções, o tempo todo. Às vezes, é exaustivo, e essa atitude com certeza demanda muita atenção, mas ela sem sombra de dúvida é uma garota confiante.”

Desencoraje a perfeição absurda

Fazer de tudo para ser uma menina boazinha na infância planta as sementes para tentar ser perfeita na idade adulta. As meninas internalizam a lição de que precisam fazer tudo certo para chegar ao topo da classe, o que leva ao perfeccionismo. No entanto, isso acaba sufocando as verdadeiras realizações. O perfeito é o inimigo do bom. É também o inimigo da confiança.

O perigo é particularmente grave para todas aquelas meninas que acham que precisam se destacar para ter algum valor. Em seu livro *Supergirls speak out: inside the secret crisis of overachieving girls* (algo como “As supergarotas abrem o jogo: revelando a crise secreta das garotas fora de série”), Liz Funk descreve como muitas garotas de hoje levam o desafio de serem extraordinárias até entrarem em colapso.^[5]

As garotas fora de série acham que vão atingir todos os seus objetivos mergulhando incansavelmente no trabalho, mas na

verdade não estão se saindo tão bem quanto se sairiam se apenas relaxassem um pouco. Quando são promovidas no trabalho, são essas garotas que assumem projetos demais porque acreditam serem as únicas capazes de realizá-los a contento. Elas são tão focadas em realizar à perfeição as tarefas do dia a dia que ficam debruçadas no trabalho, incapazes de enxergar o quadro geral. Convencidas de que o caminho que escolheram é o correto, elas em geral não ouvem a opinião alheia e acabam se indispondo com os colegas ao mesmo tempo que não conseguem progredir. Isso não é confiança, é um sentimento de superioridade moral míope e isolacionista.

Veja algumas ideias para desencorajar o perfeccionismo na sua filha:

- Elogie-a moderadamente, não excessivamente. Dizer “Parabéns por se empenhar tanto nisso” é muito melhor que “Você é a melhor aluna do mundo”.
- Ajude sua filha a se sentir satisfeita quando deu o melhor de si, sem comparar o desempenho dela ao dos outros.
- Mostre à sua filha que você também não é perfeita. Quando você cometer um erro, não tente escondê-lo. Depois mostre que o mundo não acabou só porque você pisou na bola.
- Saber levar as coisas na esportiva sempre ajuda. Rir dos seus próprios erros vai encorajar a sua filha a perceber que ela também pode rir dos erros dela. Um toque de humor e perspectiva ajuda a enfraquecer o impulso perfeccionista.
- Conversem sobre fracassos do passado que deixaram de doer ou obstáculos que ela superou. É uma boa maneira de incutir perspectiva e resiliência.

Fora com o cor-de-rosa

A Lego, a famosa fabricante de brinquedos, teve uma ideia revolucionária em 2011: produzir uma linha de peças cor-de-rosa e vendê-las em kits de princesa. Foi uma manobra que se

aproveitou dos estereótipos e mostrou-se uma brilhante decisão de negócios. A Lego triplicou o número de meninas que compram seus blocos de montar e diminuiu consideravelmente a diferença entre meninos e meninas que costumam brincar com os produtos da empresa.

Quando enfrentamos a perspectiva de empresas ganhando bilhões de dólares ao colocar as meninas em uma categoria cor-de-rosa, para não mencionar nossos próprios preconceitos inconscientes, pode ser ainda mais difícil reverter essas correntes culturais. No entanto, para que as meninas desenvolvam a confiança que os meninos parecem ter tão naturalmente, precisamos derrubar o estereótipo e mostrar às nossas filhas que elas podem muito bem ser engenheiras, mestras da tecnologia e gênias das finanças.

Vejamos o exemplo da ciência e da matemática. Um relatório de 2009 da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o clube dos países mais desenvolvidos do mundo, demonstrou que menos de 5% das meninas esperam trabalhar em engenharia e ciência da computação quando crescerem. A porcentagem de meninos é de 18%.^[6] Como esses dois campos se baseiam em robustas habilidades matemáticas, seria possível supor que as meninas não estão indo tão bem em matemática. Mas não é o caso. O relatório confirma que quase não há diferença entre as notas dos meninos e das meninas em resolução de problemas. Inclusive, em alguns países (Islândia, Noruega e Suécia), as meninas tiveram um desempenho melhor que os meninos, e só em Macau, uma região administrativa da China, é que os meninos tiraram notas melhores. As meninas são perfeitamente competentes em matemática... Elas só acham que não são. Com efeito, o relatório da OCDE confirma tudo o que descobrimos sobre meninas, competência e confiança. “Em quase todos os países, as meninas tenderam a relatar níveis mais baixos de autoeficácia relacionada à matemática que os meninos”, afirmou o relatório, “enquanto os meninos tenderam a ter uma visão mais positiva de suas habilidades que as meninas. Elas relataram consideravelmente mais sentimentos de ansiedade,

impotência e estresse em aulas de matemática que os meninos em 32 dos 40 países”.

Mesmo se nossas filhas gostarem de Legos cor-de-rosa ou vestidos cheios de babados, nada nos impede de conduzi-las na direção da matemática e da ciência. Só precisamos mudar o modo como elas se relacionam com essas áreas.

Algumas dicas:

- Crie para a sua filha narrativas que a coloquem num mundo científico. O clima, as mudanças climáticas, a comida, nossos meios de transporte, doenças e alergias, o computador que ela usa para acessar o Facebook, são todas áreas científicas que podem estimular a curiosidade dela. Professores constataram que, quando as meninas chegam ao ensino médio, elas são muito mais abertas a estudar ciências quando essa disciplina é integrada aos estudos sociais do que quando é apresentada como uma matéria independente.
- Não caia na armadilha de depreciar a sua própria habilidade em matemática, nem de brincadeira. Quantas mulheres você ouve dizer: “Ah, eu sou uma negação em matemática”? Essa autoavaliação reforça o falso estereótipo de que as meninas são boas em redação e os meninos são bons em matemática. Pelo contrário, vá mostrando como a matemática pode ser útil e legal, em doses homeopáticas. Você é o melhor exemplo que ela pode ter.

E deixe suas filhas se envolverem em brincadeiras mais brutas, mesmo quando isso não pareça natural para elas. Praticar esportes é um jeito importantíssimo de as meninas aprenderem a competir abertamente. Karen Kelsner, que administra um dos maiores programas de futebol para garotas em Washington, DC, está convencida de que a prática de esportes proporciona uma formação essencial, não para ganhar uma bolsa de estudos

jogando basquete na faculdade ou para competir nas Olimpíadas, mas para o mundo real. “Poucas coisas refletem tanto a vida como os esportes”, diz ela. “As garotas não têm muitas outras oportunidades de trabalhar em equipe, de vencer, perder, aprender a lidar com as derrotas e se ajudar a encarar o fracasso.”

Ela incentiva as meninas de sua liga de futebol a dominar habilidades em vez de acumular vitórias rápidas e, apesar de por vezes isso frustrar os pais mais competitivos, Kelsner acredita que é saudável perder. Além disso, ela diz que ajudar as garotas a desenvolver sólidas habilidades no decorrer de um período mais longo lhes dá uma confiança mais duradoura.

Ela teme que, ao chegar ao ensino médio, muitas garotas vão deixar de praticar esportes competitivos porque o intenso foco em vencer em detrimento do desenvolvimento para o futuro afasta as atletas potenciais.

- Se as suas filhas praticam um esporte, não as deixe desistir quando elas depararem com dificuldades. Ninguém é perfeito.
- Comece, se possível, quando elas ainda forem pequenas. É mais fácil se acostumar a trombar com os outros aos 4 anos do que aos 10, e, para as meninas, pode ser ainda mais difícil se acostumar com as trombadas em campo ou na quadra.
- Mesmo se sua filha não gostar da ideia de participar do mundo mais violento do futebol ou do basquete, pense em atividades como natação, karatê ou corrida. A filha de uma amiga nossa não gosta de esportes em equipe, mas começou a praticar squash aos 12 anos e está adorando. Deixe-as se destacar e falhar em alguma outra coisa fora os deveres de casa ou as provas.

E é fundamental expor as meninas a modelos exemplares em todas essas áreas, seja na ciência, nos negócios, na política, nas

artes ou em esportes competitivos. Os exemplos abrem uma janela para possibilidades concretas e incentivam nossas filhas a se empenhar para atingir um objetivo tangível representado por um ser humano de verdade, um rosto feminino, em vez de almejam uma fantasia questionável, corporificada por um pedaço de plástico usando um vestido de cetim e uma tiara brilhante.

Claire sentiu todo o poder dos modelos exemplares quando fazíamos as pesquisas para este livro. Ela levou Della para assistir ao treino do time de basquete Mystics. Della é uma ávida jogadora de basquete e foi vestida a caráter, inclusive levando a própria bola. Ela só tinha visto jogadoras adultas de basquete na TV e, quando viu o Mystics ao vivo e a cores, ficou boquiaberta com todas aquelas mulheres ágeis, musculosas e altas na quadra. Pouco tempo depois, Claire e Della foram ao banheiro. Della normalmente não é do tipo que fica se arrumando no espelho, mas parou diante de um espelho para se olhar, de cima a baixo, de um jeito que Claire nunca tinha visto ela se olhar. “Ela estava se avaliando – virando-se um pouco na frente do espelho, fazendo fintas com sua bola de basquete –, claramente contemplando o que precisaria fazer para chegar lá com base no que tinha acabado de ver”, Claire lembra. “*Meia hora* de exposição àquelas jogadoras pode ter aberto uma porta mental. Com um aceno de cabeça em aprovação ao que viu no espelho, ela se virou e disse: ‘Vamos lá, mamãe. Vamos voltar lá.’”

Seja amável, franca e firme

Grande parte das lições que podemos transmitir às nossas filhas também se aplica às outras mulheres da nossa vida. Às vezes basta explicar para a pessoa que ela tem a escolha de ser confiante. O simples fato de se conscientizar disso já basta para incitar algumas mulheres que você conhece a reforçar as reservas de confiança. Mas, em geral, elas precisarão de conselhos mais práticos. Então, como convencer todas essas amigas, colegas,

jovens e crianças de que, no fundo, são talentosas, mas incapazes de acreditar em si mesmas e que podem ter sucesso?

Um bom primeiro passo é encorajar as mulheres a reconhecer e falar mais de seus sucessos. Pesquisas demonstram que isso não só nos ajuda a mudar nossa forma de pensar como também leva diretamente a mais sucessos no trabalho.

Um levantamento conduzido pela Catalyst em 2011 com 3 mil pessoas com diploma de MBA analisou o que acontecia quando as mulheres aplicavam as nove estratégias de uma profissional ideal mítica – deixar claro suas metas profissionais, pedir atribuições de alta visibilidade e se dedicar a construir relações com o chefe, por exemplo.^[7] Oito dessas estratégias não fizeram diferença alguma. No entanto, uma se mostrou muito eficaz: revelar suas realizações e conquistas aos superiores. De acordo com a Catalyst, as mulheres que empregaram essa estratégia “avançaram mais, se sentiram mais satisfeitas com sua carreira profissional e tiveram mais aumentos salariais que as mulheres menos focadas em chamar a atenção para seus sucessos”.

As mulheres não têm razão alguma para se envergonhar de pavonear seus sucessos. Os homens do escritório fazem isso o tempo todo. Um homem normalmente se sente muito confortável entrando na sala do chefe com um grande sorriso e um aperto de mão cordial enquanto se vangloria de sua incrível conquista. Explique para suas amigas que elas precisam ostentar as realizações delas e que os superiores na verdade querem saber dos sucessos de sua equipe. Elas podem fazer propaganda de suas realizações sem parecer arrogantes ou vaidosas: “Você ficou sabendo que ganhamos o prêmio de direção criativa? Estou tão orgulhosa da minha equipe”.

Madeleine Albright, ex-secretária de Estado dos Estados Unidos, costuma dizer que o inferno tem um lugar especial reservado para as mulheres que não ajudam as outras mulheres. Felizmente, muitas mulheres em cargos de chefia estão fazendo o que podem para orientar suas protegidas. Elas sabem que seu

sucesso será avaliado pelos talentos que elas deixarão em seu lugar.

Christine Lagarde, a diretora-geral do FMI, claramente se orgulha da confiança que ela pode ajudar a desenvolver. “As mulheres em posições de liderança têm o dever, para com a comunidade, de incentivar as contribuições das mulheres.” Ela conta que, em reuniões ou coletivas de imprensa, costuma procurar as mulheres que têm medo de levantar a mão. “A linguagem corporal e o contato visual mostram que a mulher está preparada, mas ela simplesmente não se atreve a levantar a mão ou contribuir para a discussão.” E é nesse ponto que Lagarde interfere e se dirige diretamente a essa mulher. “‘Você, aí no fundo, quer dizer alguma coisa? Vamos lá, entre na discussão’. E é uma beleza”, Lagarde diz, com seu grande sorriso característico.

Lagarde também já está farta de homens lhe dizendo que gostariam muito de promover mulheres, mas que simplesmente não conseguem pensar em nenhuma mulher qualificada para um cargo tão elevado. Então ela criou “A Lista”. Ela sempre tem na bolsa uma lista com o nome de mulheres qualificadas que ela considera extremamente valiosas para qualquer organização. Quando um homem lhe diz que simplesmente não consegue encontrar candidatas mulheres para um cargo elevado, “A Lista” sai da bolsa.

É ótimo poder contar com o endosso de mulheres poderosas, mas um jeito mais prático de desenvolver a confiança no dia a dia é pressionar as mulheres a tentar algo novo ou determinar metas um pouco mais ambiciosas. Às vezes, deixamos que nosso desejo de ser gentis e solícitas nos impeça de sermos francas.

Claire tem uma amiga extremamente talentosa que ficava falando em abrir o próprio negócio, mas nunca tinha coragem de fazê-lo. Em vez de agir, ela só ficava identificando obstáculos: ela ainda não encontrou um parceiro de negócios perfeito, os clientes estariam na Europa, ela não quer fazer um empréstimo para levantar o capital inicial... Durante vários anos, Claire reagiu com palavras gentis e solidárias até que um dia ela foi

direta e disse à amiga que estava farta de ouvir desculpas. Claire ficou com medo de sua amiga nunca mais querer falar com ela, mas sua franqueza acabou sendo o catalisador que finalmente a levou a agir.

Nós, mulheres, temos a vantagem de sermos muito solidárias e solícitas, mas às vezes a amiga ou colega só precisa de um empurrãozinho. Quando uma amiga está para baixo ou deu de cara com um beco sem saída, nossa primeira reação é expressar simpatia. Quando elas estão se sentindo mal consigo mesmas, nosso instinto protetor entra em ação, e, na tentativa de botar a pessoa para cima, dizemos coisas como “Você é especial, não precisa mudar nada” e sugerimos que elas se sentirão melhor se repetirem esse mantra.

Pattie Sellers tem algumas excelentes amigas. Ela demorou a lhes dar ouvidos, e elas passaram alguns anos no pé dela dizendo sem meias palavras que ela precisava de uma promoção, que ela não estava sendo valorizada no trabalho. Ela tinha 25 anos de casa na revista *Fortune*. Além de ser a editora-geral encarregada de muitas das entrevistas mais importantes da revista, ela era responsável por criar e supervisionar o encontro anual das Mulheres Mais Poderosas da *Fortune*, que se tornou um enorme sucesso. Pattie queria estender suas fronteiras, mas temia sugerir uma promoção aos seus superiores. Afinal, ela já tinha um emprego excelente. Para que mexer num time que estava ganhando? Finalmente, as amigas e sua própria voz interior a convenceram. “Eu quase tinha um ataque de nervos só de pensar na reunião”, ela lembra.

Você já deve ter adivinhado como essa história terminou. Pattie recebeu uma grande promoção, um novo cargo e um grande aumento. Hoje ela é responsável por todos os eventos ao vivo da Time Inc. “Não sei o que eu estava pensando naqueles anos (anos!) que levei para criar coragem”, ela confessa. “Será que pensei que seria demitida se sugerisse uma promoção? Acho que era disso que eu tinha medo.” Ela faz uma pausa, pensando. “Acho que eu pensei que, se pedisse mais, eles me demitiriam.” Depois de ter passado um bom tempo convivendo

profissionalmente com Pattie, ficamos pasmas ao saber que ela tinha passado por um dilema como esse. Mas, no fim, o incidente lhe deu uma enorme injeção de confiança. “Desde que eu pedi a promoção e consegui, tenho a sensação de que os chefes me valorizam muito mais do que antes. Lição aprendida.”

Só para resumir:

Realidade: Os chefes sem dúvida acham que ela tem um enorme valor para a empresa. Ela já conquistou o direito de pedir uma promoção.

Na cabeça dela: Se pedir uma promoção, ela pode ser demitida.

Foi estarrecedor, chocante, atordoante – e todas as demais palavras que usamos inúmeras vezes para expressar o nosso espanto – constatar que o sistema de autoavaliação interna das mulheres pode ser tão falho. É uma maluquice! E é por isso que amigas, conhecidas e até desconhecidas precisam ser mais sinceras e diretas umas com as outras.

Todas aquelas mensagens vazias do tipo “você é a melhor” podem não ser tão eficazes, no fim das contas. Alguns anos atrás, Joanne Wood, professora de psicologia da Universidade de Waterloo, conduziu um estudo que revelou que autoafirmações positivas como “Eu sou incrível, eu sou perfeita e mereço ser amada” na verdade podem fazer mais mal do que bem.^[8] Wood e sua equipe conduziram um estudo no qual pediram aos participantes que respondessem às dez perguntas da Escala de Autoestima de Rosenberg. Depois, eles dividiram os participantes em três grupos, dependendo da pontuação na escala. As pessoas com a pontuação mais baixa na escala de Rosenberg foram alocadas ao grupo de baixa autoestima, enquanto as de pontuação mais alta foram alocadas ao grupo de autoestima elevada e as pessoas entre esses dois extremos foram alocadas ao grupo de autoestima intermediária. Os participantes que ficaram entre os dois extremos foram aleatoriamente alocados para realizar uma de duas tarefas. Pediram a eles que repetissem continuamente para si mesmos a frase “Sou uma pessoa que

merece ser amada” por quatro minutos ou que anotassem o que pensavam e sentiam por um período de quatro minutos. Os resultados do estudo revelaram que as pessoas do grupo de baixa autoestima que repetiram o mantra “Sou uma pessoa que merece ser amada” se sentiram pior consigo mesmas em comparação às pessoas de baixa autoestima que anotaram seus pensamentos e sentimentos reais. Wood acredita que isso tenha resultado da diferença entre o que os participantes foram *instruídos* a sentir e o que eles *realmente* sentiram. Repetir afirmações vazias só serviu para enfatizar quanto o que eles de fato sentiam estava longe de um estado de espírito ideal. O exercício fez com que eles se sentissem duplamente fracassados.

Então, em vez de ficar dizendo à sua amiga que ela é especial, tente encorajá-la a agir. Normalmente, basta uma sugestão, um comentário de uma amiga ou colega de trabalho. “Você deveria pensar em concorrer àquele cargo na câmara municipal.” “Tenho certeza de que você dá conta de um cargo de supervisão. Você deveria se oferecer.” Podemos nos ajudar ainda mais nos dando permissão para agir. Um empurrãozinho pode ser tudo de que precisamos.

Às vezes, recebemos esse empurrãozinho quando menos esperamos. O poder até mesmo de uma imagem fugaz das possibilidades pode ser fundamental para incutir a confiança. Se você é uma mulher em posição de autoridade, pode apostar que outras mulheres e garotas vão observar você. Você passa a ser um exemplo só de ser quem você é e por ter a posição que tem. É importante se conscientizar de que o que elas veem em você pode mudar a vida delas. Isso se aplica às mulheres americanas e até mais em alguns outros países do mundo.

Fomos lembradas disso numa visita ao Departamento de Estado, ocasião na qual fomos convidadas para conversar com 200 mulheres do mundo inteiro, todas líderes em ascensão em seus respectivos países. Estávamos lá para falar sobre o poder cada vez maior das mulheres no trabalho, mas o que

encontramos foi uma verdadeira lição de humildade e um lembrete da sorte que tivemos.

Eram mulheres que abriram negócios, concorreram a cargos no Parlamento e enfrentaram a opressão política. Uma a uma elas foram ao microfone e falaram sobre a vida que queriam para si e para seu país. (Elas se mostraram particularmente interessadas, e perplexas, com o fato de nossos respectivos maridos apoiarem nossa carreira e até ajudarem nas tarefas domésticas e na criação dos filhos. É sempre bom nos lembrar disso na próxima vez que tivermos a tentação de nos queixar.)

Depois da discussão em grupo, conversamos com Eunice Mussa-Napolo, de Malavi, que nos falou sobre a mulher que mudou sua vida sem perceber. Eunice foi criada num pequeno vilarejo africano. Ela nunca imaginou que um dia iria para a escola, muito menos que teria um emprego. Não é o que as meninas do vilarejo faziam no país dela. Ela imaginava que se casaria aos 12 ou 13 anos, teria filhos e trabalharia incansavelmente para dar uma educação aos meninos. “Até as meninas de 6 anos acordam de manhã, vão buscar lenha, fazem o café da manhã para os meninos irem à escola”, ela nos contou, sem um pinga de autopiedade.

No entanto, um dia, ela viu algo extraordinário: uma mulher dirigindo um carro. Eunice nunca tinha visto ou imaginado nada parecido. No vilarejo, era impensável ver uma mulher ao volante de um carro. Era um ato inimaginável de independência, confiança e coragem. Eunice sempre foi uma menina arrojada e se aproximou daquela mulher misteriosa para puxar papo. Se ela tinha se inspirado só de ver aquela mulher ao volante, o que ouviu em seguida foi pura e simplesmente revolucionário: a mulher era gerente de banco numa cidade distante. Eunice ficou boquiaberta e aceitou o conselho da mulher: “O único jeito de fazer o que eu faço”, disse a gerente de banco, “é pela educação”. Então Eunice implorou a seu pai e o importunou, até que ele finalmente cedeu e deixou que ela frequentasse a escola com os meninos. Ela teve uma visão, mesmo que fugaz, do que poderia alcançar. Mas essa visão ficou com ela.

No começo, Eunice seguiu à risca a trajetória de sua fonte de inspiração, tornando-se uma gerente de banco. Mas isso não bastou para essa jovem ambiciosa e cada vez mais confiante. “Acho que me compadeci da difícil situação das meninas e me encarreguei da missão de defendê-las”, ela nos disse. Eunice decidiu correr um grande risco: concorrer a um cargo no Parlamento. Depois de uma campanha brutal contra nove adversários homens e sem qualquer conexão política, ela conseguiu o impensável. Ela venceu.

NOTAS

1. STIGLER, James; HIEBERT, James. *The teaching gap: best ideas from the world's teachers for improving education in the classroom*. Nova York: Free Press, 1999.
2. “JAPANESE EDUCATION method solves 21st century teaching challenges in America”, *Japan Society*, 26 fev. 2009. Disponível em: <https://www.japansociety.org/page/about/press/japanese_education_method_solves_21st_century_teaching_challenges_in_america> .
3. TWENGE, Jean; FREEMAN, Elise. *Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009*. Tese (Doutorado) – San Diego State University, San Diego, 2012.
4. MINISTER FOR HEALTH AND CHILDREN. “*Teenage mental health: what helps and what hurts?*” *Dublin: Stationery Office*, jun. 2009. Disponível em: <<http://www.dcy.gov.ie/documents/publications/MentalHealthWhatHelpsAndWhatHurts.pdf>> .
5. FUNK, Liz. *Supergirls speak out: Inside the secret crisis of overachieving girls*. Nova York: Touchstone, 2009.
6. ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Gender and sustainable development: Maximizing the economic, social and environmental role of women*, 2008. Disponível em: <<http://www.oecd.org/social/40881538.pdf>> .
7. “THE PROMISE of future leadership: Highly talented employees in the pipeline”, 2010. Disponível em: <<http://www.catalyst.org/knowledge/promise-future-leadership-research-program-highly-talented-employees-pipeline>> .
8. WOOD, Joanne; PERUNOVIC, Elaine; LEE, John. “Positive self-statements: Power for some, peril for others”, *National Institutes of Health*, jul. 2009.

A CIÊNCIA E A ARTE

Recebemos e-mails da Genomind e da 23andMe, com uma diferença de poucos dias entre os dois, informando que o resultado dos nossos exames de DNA tinha saído. Os e-mails ficaram um tempo juntando poeira na nossa caixa de entrada. Depois, rimos da nossa hesitação em expor nossos segredos genéticos, a ponto de nem sequer termos mencionado uma à outra o fato de o e-mail ter chegado.

No início, quando explorávamos o lado científico da coisa, nos pareceu uma ótima ideia testar nossos genes. Mas agora os resultados ainda não abertos nos pareceram mais agourentos que fascinantes. E se nossos genes apontassem para fraquezas alarmantes?

Acabamos vencidas pela curiosidade e marcamos consultas telefônicas com especialistas em genética das duas empresas. Recebemos por e-mail um resumo da 23andMe contendo extensas informações – um roteiro detalhado dos nossos riscos de saúde futuros. O relatório incluía associações genéticas com muitas doenças importantes, e só de passar os olhos já deu para ver nossa perspectiva de sucumbir a todo tipo de problema de saúde, desde Alzheimer até doenças cardíacas. Tínhamos mergulhado, de certa forma despreocupadamente, na nova fronteira dos testes genéticos, mas não foi nada agradável ver o nosso futuro potencial ali no papel, preto no branco. Em geral tivemos sorte. Nossos exames de DNA não revelaram nenhuma

surpresa que revolucionou nossa vida. Também ficamos sabendo de fatos interessantes, um tanto aleatórios, sobre nós mesmas.

Katty tem genes semelhantes aos de alguns dos maiores corredores do mundo. (Uma pena que ela tenha desistido da corrida no ensino médio.) E parece que ela não consegue distinguir bem sabores amargos. Os exames genéticos de Claire confirmam que a lenda familiar sobre uma tatara-tataravó ameríndia pode ser verdade e desde então ela recebeu dezenas de boletins de acompanhamento sobre potenciais parentes genéticos.

Os resultados do nosso perfil genético psicológico foram muito mais surpreendentes. A 23andMe testou o gene guerreiro/preocupado, ou COMT, para nós. Claire tinha certeza de que Katty seria uma guerreira, uma pessoa que apresenta um bom desempenho sob pressão, e de que ela mesma se revelaria uma pessoa preocupada. Emily Drabant Conley, neurocientista da empresa, nos disse, no entanto, que nossas variantes COMT correspondem a preocupadas. Por essa ninguém esperava. Pesquisas sugerem que os preocupados têm um excelente desempenho em condições de rotina, mas são muito menos confiantes e tranquilos em situações de alto risco. Drabant Conley nos reconfortou um pouco quando nos lembrou de que os preocupados em geral têm uma robusta função cognitiva.

Os resultados relativos a nosso nível de oxitocina também foram inesperados. Katty tinha certeza de que Claire teria a variante acolhedora e aconchegante do gene OXTR, diferente dela. Mais uma vez, o palpite se revelou equivocado. Nós duas temos a variante que nos torna propensas a nos sentir bem em relação às pessoas e ao mundo. Achamos que esse fato compensava um pouco a notícia de portarmos a variante preocupada e o recebemos de braços abertos.

Depois conversamos com o doutor Jay Lombard, da Genomind, que prometeu nos explicar, em termos leigos, as reais implicações de nossos exames de saliva. Você deve se lembrar de que a Genomind faz exames similares, porém normalmente mais aprofundados, em geral apenas para os médicos. Os cientistas da

empresa criaram um teste para o gene transportador de serotonina, que descrevemos no Capítulo 3 e que pode ser crucial para a confiança. Se você tem uma ou duas linhas curtas desse gene, pode ser propensa à ansiedade, e duas linhas longas significam que você tem uma predisposição genética a ser mais resiliente. Ficamos torcendo para ter as linhas longas. Queríamos a rede de segurança da resiliência incorporada ao nosso DNA. (Sabíamos que estávamos simplificando descarada e irresponsavelmente os complexos fatores genéticos e suas implicações, porque sabemos bem que os genes não são determinantes, mas, naquele momento, ao telefone, os riscos genéticos nos pareciam bem simples.)

Quando o doutor Lombard repetiu que os genes não são tudo, tivemos a impressão de que ele estava preparando o terreno para as notícias que estavam por vir. Dito e feito: ele nos disse que nós duas temos a combinação curta/longa do transportador de serotonina. Basicamente somos mais propensas à ansiedade e, possivelmente, à depressão, dependendo das dificuldades que a vida colocar no nosso caminho. O doutor Lombard concorda com nossas conclusões sobre o transportador de serotonina e os genes COMT. Ele acredita que os dois são cruciais em termos do impacto sobre a personalidade em geral e a confiança em particular. Com efeito, quando o pressionamos, ele disse que, se tivesse recebido nossos dados sem saber nada a nosso respeito, teria concluído que nenhuma de nós era naturalmente dotada dos melhores elementos constitutivos da confiança, embora ele também achasse que nossa variante da oxitocina tendia a ser uma vantagem.

No entanto, ele fez questão de nos lembrar mais uma vez: “Estamos falando de probabilidades, não de realidade. O ambiente, a epigenética, é o que liga ou desliga os genes”. E ele observou que “pessoas com as linhas curtas também são mais vigilantes e adaptáveis, e é possível que em geral tenham mais chances de sobreviver a situações de perigo”. Podemos ser ansiosas, mas vamos sobreviver. Essa observação nos reconfortou um pouco.

A conclusão é que tínhamos dois genes considerados “ruins” para a confiança e um gene “bom”. Somos propensas a nos preocupar e ficar ansiosas, mas temos um otimismo natural e uma cordialidade em relação ao mundo. Em alguns momentos da nossa vida, isso de fato parece nos descrever, mas, em outros, não nos reconheceríamos.

Passamos alguns dias inquietas com essa nossa nova caracterização como preocupadas e estressadas. Perfeccionistas que somos, achamos que de alguma forma tínhamos fracassado num teste, produzindo variantes fracas. Nossos maridos, exasperados, sugeriram que talvez não devêssemos ter feito os exames se os resultados só fossem nos deixar ainda mais ansiosas. Foi quando percebemos uma coisa sobre nosso papel de coadjuvantes no debate do inato *versus* adquirido. Nós duas tínhamos claramente imposto nosso próprio estilo às nossas pegadas genéticas. Criamos aquelas trilhas e estradas secundárias que a neurologista Laura-Ann Petitto descreveu. Embora tenhamos as mesmas três variações genéticas, estávamos longe de ter a mesma personalidade. Katty é muito mais resoluta, enquanto Claire é mais ponderada, por exemplo. Katty gosta de riscos físicos, mas fica nervosa com confrontos difíceis. Claire não vê problema algum em pegar o telefone e entrar numa negociação nada agradável, mas não gosta da ideia de se jogar na encosta mais íngreme que uma montanha tem a oferecer. Talvez, se fôssemos mais jovens, esses testes genéticos nos afetassem mais. Na nossa situação, contudo, eles acabaram nos intrigando, mas não nos definindo.

Além disso, se essa nossa variante do transportador de serotonina, com as agourentas linhas curtas, de fato constituir um gene da *sensibilidade*, como Suomi sugere, isso significa que nós duas somos mais adaptáveis e reativas ao ambiente e que muito provavelmente tivemos uma boa criação, considerando que somos basicamente felizes, bem-sucedidas e estáveis. (Agora valorizamos ainda mais nossas mães, que podem ter feito o mesmo trabalho heroico que as mães rhesus de Suomi. Sim, as

pesquisas deles sugerem, pelo menos até o momento, que as mães símias influenciam mais a prole que os pais.)

Vimos a perceber que o desvio da nossa carga genética é muito similar à narrativa da confiança que apresentamos neste livro. Podemos ter começado com um DNA menos que ideal. Nós duas tivemos de superar o nervosismo, o estresse e a ansiedade em nossa vida. Mas aprendemos como fazer isso. Acreditamos que nossas experiências superam quaisquer ditames genéticos. O resultado foi que, hoje, podemos atuar com uma autoconfiança autêntica, mesmo em condições de alto estresse. (Trabalhar como jornalista ao vivo na TV é como mergulhar em uma piscina de estresse puro, imediato e não diluído.)

Nossos resultados genéticos por si só não nos explicam. Alguns dados não tiveram uma boa correlação com as pessoas que somos hoje. E esse mergulho de volta ao mistério científico de tudo isso nos preparou para nossa revelação final sobre a composição desorientadora da confiança: não existe apenas uma única explicação para todos.

Na nossa missão de desvendar os segredos da autoconfiança, vimos muitas demonstrações de confiança, como mulheres arremessando bolas de basquete e brandindo armas, mulheres que trabalham com livros e tubos de ensaio, mulheres que frequentam os corredores do Congresso americano e salas de diretoria corporativas. À medida que a imagem se completava, percebemos algo que não esperávamos e que não tínhamos pensado antes: a confiança das mulheres em geral é diferente da dos homens.

Não estamos sugerindo que existe uma versão feminina da confiança – como aquela mulher que sabe que só vai trabalhar fora até engravidar e ter filhos –, que de alguma forma é menos rigorosa e que acaba nos deixando de lado nos desafios profissionais mais envolventes e gratificantes. Estamos dizendo que ser confiante não significa a mesma coisa para mulheres e homens – e não afeta as mulheres da mesma maneira. Agir,

trabalhar, decidir e dominar independem do gênero. No entanto, percebemos que, até quando a confiança se expressa em sua plenitude, o estilo e o comportamento dessa expressão não precisam ser genéricos, saídos de uma linha de montagem.

Essa expressão sem dúvida não precisa ser a versão que continua, até hoje, a ser o modelo predominante do comportamento confiante e que não é muito diferente do que veríamos uma geração atrás: uma figura dominante, (mais provavelmente) um homem, tomando decisões e afirmando sua autoridade sobre os outros.

A bravata masculina no trabalho – talvez movida pela testosterona e inspirada em séries como *Mad Men* – continua sendo o padrão ouro. E atualmente é o *único* padrão. A vontade de vencer, não importa o custo. O desejo insaciável de correr riscos. A propensão para tomar decisões rápidas. A ênfase em interações vociferantes e esbanjamento de energia. Esses são os valores e os estilos de comportamento esperados. Às vezes, eles funcionam. No entanto, estão longe de ser a definição de confiança.

Por muito tempo foi assim que acreditávamos que deveríamos jogar o jogo se quiséssemos vencer e se quiséssemos ter um gostinho da autoconfiança, mesmo se fosse forçada e fingida. Achávamos que, se vestíssemos a armadura de uma versão masculina da confiança, de alguma forma sairíamos transformadas.

Felizmente, não precisa ser assim, sobretudo para as mulheres (e talvez para um monte de homens também). Em resumo, nós finalmente desvendamos o enigma frustrante que passamos mais de um ano tentando resolver: é preciso ter um comportamento grosseiro e rude para ser confiante? Não, ainda bem. Nossas pesquisas e conversas com dezenas de mulheres poderosas e confiantes apontam para outra direção, uma direção que nos parece muito mais natural e autêntica. É uma abordagem completamente diferente. Os ingredientes são os mesmos, mas, no final, o produto é outro.

É essencial entender essa nuance porque, se não prestarmos atenção, nós, mulheres, sem dúvida nos encontraremos mais uma vez buscando atingir os objetivos errados. (Nenhuma de nós duas se recuperou totalmente da moda das ombreiras e das gravatas-borboleta dos anos 1980). Peggy McIntosh, a socióloga da Wellesley, acredita que precisamos entender que a confiança simplesmente tem sido “socializada ao longo dos anos para ser mais agressiva em sua expressão, mas na verdade é muito mais abrangente do que isso e em geral mais sutil”.

Então, como seria a confiança feminina? Para simplificar, veja uma possível maneira de pensar a respeito:

Imagine-se naquela prova de fogo moderna da confiança, a reunião no escritório, com colegas e superiores. Você tem uma observação importante a fazer sobre um próximo projeto e sabe que nem todo mundo vai gostar do que você tem a dizer. Em geral, para as mulheres, isso se transforma numa verdadeira batalha interior. A insegurança pode vencer, levando ao silêncio. Ou podemos nos tornar tão obstinadamente decididas a transmitir uma imagem de autoridade e confiança e a não ficarmos mudas na reunião que defendemos nossa opinião com a voz estridente, e até um pouco na defensiva, mas sem autenticidade.

Estamos dizendo que existe uma terceira via. Nem sempre precisamos falar primeiro. Podemos ouvir e incorporar o que os outros dizem e talvez até contar com a ajuda dos colegas para expor nosso argumento. Podemos dividir os louros da vitória e evitar nos indispor com inimigos em potencial. Podemos falar com tranquilidade e, ao mesmo tempo, transmitir uma mensagem inteligente. Uma mensagem que será ouvida. A confiança, para muitas de nós, pode até envolver ficar em silêncio. Qualquer uma dessas alternativas pode indicar o caminho para o comportamento confiante das mulheres. (É bem verdade que algumas de nós são naturalmente agressivas, mas em geral a agressividade nas mulheres acaba parecendo uma impostura, e é difícil se sentir confiante quando você só encarna um personagem.)

Talvez a confiança feminina seja do tipo que até permita expressões de vulnerabilidade e o questionamento das nossas decisões. Na verdade, os psicólogos estão começando a constatar que pode haver um poder inesperado e inexplorado em aprender a expressar nossa vulnerabilidade, e que, para muitas mulheres, isso pode reforçar a confiança.

No entanto, precisamos ser claras aqui, porque muitas pessoas, com destaque para nossos maridos, disseram: “Ei, como é que de repente pode fazer sentido mostrar uma fraqueza ou tolerar a autocrítica? Vocês não passaram o tempo todo dizendo que isso é um comportamento *inseguro*?”.

Para entender essa diferença sutil, vejamos alguns exemplos: expressar alguma vulnerabilidade pode ser uma força, sobretudo quando esse comportamento cria uma conexão com os outros. Remoer inseguranças e chafurdar em dúvidas sobre a própria capacidade não é uma força. Repassar as decisões em busca de melhorias é uma força, bem como admitir os erros. Passar dias ruminando as decisões que você já tomou ou decisões que você precisará tomar não tem nada a ver com nossa visão de confiança. Nosso comportamento confiante não pode vir acompanhado de pedidos de desculpa, resmungos ou acanhamento. Na verdade, precisamos ser ouvidas e precisamos agir se quisermos liderar. Nossos instintos, se conseguirmos canalizá-los, nos ajudarão bastante. Precisamos começar a confiar nos nossos instintos.

Foi o que vimos em várias mulheres diferentes com vários estilos diferentes: na revigorante compaixão de Valerie Jarrett; na cordialidade indagadora da general Jessica Wright; e na notável franqueza de Linda Hudson. Como pedras preciosas, coletamos fragmentos e retalhos da conduta das muitas mulheres autoconfiantes que entrevistamos, tentando conciliar, no decorrer de nosso projeto, a confiança que imaginávamos encontrar quando começamos e a versão muito diferente e atraente de confiança que acabamos encontrando. Determinação e clareza. Acessibilidade e bom humor. As qualidades variavam. A mistura de vigor, vulnerabilidade e elegância na autoconfiança

de Christine Lagarde deixou de nos parecer contraditória ou intrigante. Em grande parte, essas mulheres só pareciam à vontade consigo mesmas.

Em meio às dores de parto, enquanto escrevíamos este livro, Katty percebeu que é uma jornalista mais confiante quando confia em seus instintos, nas entrevistas, em vez de sucumbir à pressão de ser supercombativa, como muitas vezes se espera dela. “Temos uma pressão enorme na nossa área para fazer perguntas difíceis com certo ar de bravura. Precisamos parecer agressivas, botar o entrevistado contra a parede. Sempre achei que não sou muito boa nisso, por um motivo simples: eu simplesmente não sou assim e, se eu fizer isso, vai ficar claro que é tudo fingimento. Então percebi que esse tipo de estilo de entrevista é desnecessário, que é mais uma tentativa do entrevistador de chamar mais atenção que o entrevistado. Isso me ajudou a tirar a pressão dos ombros, e minhas perguntas ficaram mais naturais e espontâneas. Só precisei desenvolver a confiança necessária para fazer do meu jeito.”

Queremos fazer uma pausa aqui para esclarecer que não estamos tentando tapar o sol com peneira. Sabemos que os escritórios de diretoria e da presidência ainda estão cheios de gestores da velha guarda que têm uma noção tradicional de como a confiança deve ser manifestada, e não só a confiança feminina. Às vezes precisamos esmurrar uma ou duas mesas para satisfazer um chefe pré-histórico. Nós duas aprendemos a interromper autoproclamados “experts” vociferantes e dominadores na TV para ter a chance de nos expressar. No entanto, há cada vez mais evidências de que uma visão mais expansiva da confiança tem sido adotada no mundo do trabalho. Um estudo recente da Faculdade de Administração da Stanford revelou que as mulheres capazes de combinar qualidades masculinas e femininas se saem melhor que todos os outros, até os homens.^[1] E como você acha que os pesquisadores definem as qualidades masculinas? Agressão, assertividade e confiança. E as qualidades femininas? Colaboração, orientação a processos, persuasão, humildade.

Os pesquisadores acompanharam 132 recém-formados em administração durante oito anos e descobriram que as mulheres que tinham algumas características consideradas masculinas, mas que as misturavam a características mais femininas, foram promovidas 1,5 vez mais que a maioria dos homens, duas vezes mais que os homens “femininos”, três vezes mais que as mulheres puramente “masculinas” e 1,5 vez mais que as mulheres puramente “femininas”. Estranhamente, o estudo não encontrou qualquer vantagem para os homens que tentaram andar no fio da navalha.

A lição a ser aprendida com essa pesquisa é que as mulheres não devem descartar o que podem ser vantagens naturais. Precisamos desbravar nosso caminho e, no que se refere à confiança, temos de ser nossas próprias fontes de inspiração. Não precisamos tentar nos masculinizar, em busca de parecermos mais dominadoras e controladoras do que somos. A senadora dos Estados Unidos Kirsten Gillibrand é inflexível quanto isso. Quando perguntamos se seria melhor se as mulheres, como os homens, fossem capazes de sair por aí dizendo “Eu sou a melhor”, ela deu de ombros. “Por que faríamos isso? Ninguém quer transformar mulheres em homens. Queremos que as mulheres celebrem seus pontos fortes. Elas só precisam reconhecer que não são de maneira alguma deficientes. Só precisam saber o que é preciso para ter sucesso e definir esses critérios de maneiras que possam ser plenamente compreendidas.”

Gillibrand está farta do que ela considera o pressuposto equivocado de que, no Senado, quem fala mais alto ou por mais tempo é de alguma forma mais eficaz. A opinião dela é reforçada pelos resultados de um estudo recente da Universidade de Stanford: as congressistas mulheres conseguem aprovar um número consideravelmente mais alto de leis do que os homens e trabalham com mais frequência com integrantes do outro partido.^[2] (Talvez isso tudo esteja acontecendo enquanto os homens ficam defendendo seus pontos de vista na tribuna da Casa Branca ou do Senado.)

Michael Nannes, presidente do conselho da empresa de advocacia Dickstein Shapiro e outro amigo que contribuiu generosamente com suas opiniões sinceras, acredita firmemente que a confiança pode ser expressa de muitas maneiras diferentes e conta que ele mesmo favorece um estilo menos agressivo. Nannes sugere que as mulheres, ao tentar participar de uma conversa dominada por homens, fiquem atentas e se manifestem assim que uma janela se abrir rapidamente na conversa. “Faça questão de ter um ponto de vista diferente”, diz ele. “Fale com autoridade e seja lembrada por contribuir para a discussão.”

É importante ressaltar que, muitas vezes, nossos valores são diferentes no trabalho, e isso pode afetar o modo como projetamos a confiança. Por exemplo, as mulheres, de acordo com anos de pesquisas corporativas, tendem a ter outras prioridades além dos lucros, dos rendimentos e de sua posição na hierarquia. Elas normalmente se interessam mais pelo moral da equipe e pela missão da empresa, por exemplo.^[3] Quem diria: se você estiver tentando elevar seu próprio status, tem mais chances de tentar dominar as conversas. Se seu objetivo, contudo, for criar o consenso, você dará mais ouvidos às opiniões alheias.

A confiança, bem como o sucesso, resulta de saber canalizar seus pontos fortes e valores diferenciados. Essa noção se popularizou como uma ferramenta de desenvolvimento de lideranças. Ryan Niemiec administra o programa de educação do Values in Action Institute (VIA), a mais importante organização nos Estados Unidos dedicada ao estudo dos pontos fortes individuais. “Focar-se nos próprios pontos fortes tem um poder transformador para as pessoas”, diz ele. “A maioria de nós sofre de uma espécie de cegueira de nossos pontos fortes.”

Niemiec diz que se conscientizar de seus pontos fortes inatos não significa que você não deve tentar melhorar os pontos fracos. Por exemplo, se ele estiver trabalhando com uma mulher que tem dificuldades com a insegurança enquanto sobe na hierarquia corporativa, ele certamente a aconselharia a se concentrar primeiro em seus pontos fortes e se beneficiar ao máximo deles. No entanto, essa mulher insegura também pode se

beneficiar claramente de desenvolver mais persistência, mesmo se esse não for um de seus pontos fortes naturais.

Claire se surpreendeu quando fez o levantamento do VIA na internet – não tanto pelos resultados, mas pela interpretação. “Eu sabia que tinha um bom trato com as pessoas, mas nunca achei que esse fosse meu maior ponto forte individual. Mas a inteligência social foi o que se destacou para mim. Aprendi que sou emocionalmente inteligente, que sou adaptável em vários contextos sociais e que me conecto aos outros. Tudo isso é verdade. Talvez isso explique por que eu gosto tanto da minha profissão no jornalismo. Mas *saber* que isso é um ponto forte – que tem valor no mundo do trabalho –, isso teria feito de mim uma mulher muito mais confiante dez anos atrás.”

Essa, portanto, é a arte da confiança. É assim que criamos interações confiantes com o mundo, que se beneficia de quem somos como mulheres e como pessoas. É assim que damos ouvidos às opiniões alheias sem nos desculpar pelas nossas opiniões. É assim que pedimos votos, doações ou apoio enquanto domamos a voz que nos diz que estamos sendo petulantes. É assim que conciliamos o que nós passamos mais de um ano pensando se tratar de um paradoxo irreconciliável: nossa relutância em expressar nossa opinião e ocupar o centro do palco e nossa necessidade absoluta de nos fazer ouvir.

Atreva-se a fazer a diferença

Autenticidade. Tudo o que dissemos até agora nos leva a isso. Foi a última parte do código que desvendamos, mas pode muito bem ser o fator mais crucial. Quando a confiança emana do nosso centro, chegamos a nosso estado mais poderoso.

Olhando para trás, percebemos que foi exatamente isso que Christine Lagarde, a diretora-geral do FMI, nos disse naquele jantar, quando nos advertiu que intervir do mesmo modo como os homens pode nos forçar a sacrificar o que nos torna únicas. E, naquele painel sobre o progresso econômico das mulheres em Davos, as mulheres estavam expressando uma confiança

autêntica, enquanto ouviam e se revezavam para falar, um estilo muito diferente do habitual, demonstrado pelo desempenho agressivo do único homem que participava dele.

Lagarde também nos contou outra história sobre como transformar nossas diferenças em virtudes, em vez de tentar escondê-las, apagá-las ou mudá-las. Quando chegamos ao fim de nossa investigação, aquela história nos pareceu especialmente evocativa. A nova presidente de um país em desenvolvimento decidiu mudar uma tradição. Nenhum dos presidentes anteriores de seu país, todos eles homens, saía do palácio presidencial sem um séquito de 25 carros em sua comitiva. No entanto, a nova presidenta considerava aquilo desnecessário. O país estava falido. Ela decide, então, que vai usar só cinco carros.

“Ela segue em frente com sua decisão”, Lagarde conta, “mas as pessoas lhe dizem, especialmente as mulheres, ‘Por que você está fazendo isso? Você está fazendo isso porque é mulher. Você vai rebaixar seu status de presidente, e as pessoas vão saber que uma mulher é menos que um homem’.”

Lagarde, que é uma espécie de conselheira não oficial de mulheres líderes de todo o mundo, não hesitou em dar sua opinião. “Eu disse a ela para se atrever a fazer a diferença”, ela continua. “Enfatize a sua diferença. Não tente se comparar, comparar seu desempenho, sua popularidade com os padrões, parâmetros e referências dos homens que vieram antes de você. Porque você já começa com uma perspectiva diferente, você tem uma plataforma diferente, você quer trabalhar por iniciativas diferentes e deve ser autêntica nessas coisas. Então ela ficou com os cinco carros. Mas é duro. Não consigo imaginar a pressão. E faço questão de ligar para ela todo mês para dizer que ela não deve desistir.”

Atreva-se a ser diferente. Nós adoramos esse conselho. “Você precisa ficar esperta com isso”, Lagarde admite, “mas também, em certo sentido, precisa confiar na diferença.”

Dois anos atrás, quando embarcamos neste projeto, o “problema” da nossa falta de confiança nos parecia um grande tema. Na verdade, até imaginávamos que nosso livro teria um título como “A lacuna da confiança” ou “A falta de confiança nas mulheres”. Como jornalistas, ficamos empolgadas com o quebra-cabeças; como mulheres, o clima era de pessimismo. Nossas pesquisas iniciais trouxeram à tona histórias e estatísticas que pareciam difíceis de combater, uma perspectiva que nós, mulheres, poderíamos levar gerações para mudar. De vez em quando nos perguntávamos se as mulheres não estavam de alguma forma destinadas a se sentir menos confiantes.

No entanto, à medida que desconstruímos a confiança e analisamos esmeradamente as descobertas científicas, sociais e práticas, começamos a ter alguns vislumbres de esperança. De repente, nos vimos na corrida do ouro da confiança, e agarramos nossas peneiras com o fervor de um minerador, peneirando a sujeira e a areia até encontrarmos várias pepitas que tinham passado despercebidas, não examinadas ou simplesmente não reveladas. Nós as testamos, as examinamos, as fizemos andar pelo nosso corredor polonês de especialistas e pesquisadores até separarmos as pepitas reais do mero ouro de tolo. Elas então viraram nosso caminho para criar a confiança – os segredos da autoconfiança –, e nós as resumimos a seguir.

Pense menos. Aja. Seja autêntica

A confiança está ao seu alcance. Sentir-se confiante pode ser uma experiência viciante. E suas maiores recompensas não são necessariamente caracterizadas por vitórias no trabalho ou um sucesso exterior. “Me sinto totalmente engajada, conectada e um pouco eufórica, como se eu realizasse algo grande, e perdida na ação”, diz Patti Solis Doyle, de olhos fechados, evocando uma memória. “Me sinto gratificada”, Caroline Miller nos diz. “E agora sei que há um lugar para mim no mundo, que posso chegar lá, que tenho um senso de propósito. A palavra japonesa para

‘propósito’ se traduz literalmente como ‘aquilo pelo qual eu acordo de manhã’. Acho que é isso mesmo.”

Voltamos ao Verizon Center para dar uma última olhada em Monique Currie e Crystal Langhorne, as estrelas do basquete do Mystics, dessa vez em um jogo. O barulho da multidão era ensurdecedor. Se o Mystics ganhasse o jogo, elas chegariam às finais.

De repente, entendemos uma coisa que nossos maridos sempre nos disseram: os esportes são, de fato, uma metáfora da vida. Estava tudo ali, na quadra. Preparação e prática combinadas a um senso de propósito, a zona de confiança.

E então Crystal errou um arremesso de três pontos. Poucos minutos depois, pegou um rebote, correu de volta à cesta, girou para a direita, arremessou a bola na direção da bandeja com a mão esquerda e converteu uma cesta de tabela. Naquele momento, ela era o poder personificado, uma presença sobre-humana, recebendo o cumprimento de uma companheira de equipe com um olhar que diz: “Eu sabia que conseguiria”.

Parece fácil agora, mas nós sabemos, e Crystal sabe, como ela chegou lá: todas as horas de prática que levaram àquele arremesso e que levaram àquele estado de espírito e ação.

Sim, ela pode ter suas dúvidas, de vez em quando. No entanto, ela já as superou a ponto de poder agir. Ela fez por merecer a confiança conquistada. O que tínhamos acabado de ver foi realmente extraordinário, melhor que sobre-humano, melhor até que uma supermulher. Porque foi real, concreto e possível.

NOTAS

1. RIDGEWAY, Cecilia. “Interaction and the conservation of gender inequality: considering employment, *American Sociological Review*, v. 62, n. 2, 1997, p. 218-35.
2. O’NEILL, A.; O’REILLY, Charles. “Overcoming the backlash effect: self-monitoring and women’s promotions”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 84, n. 4, 2011, p. 825-32.

MATSA, David A. *et al.* "A female style in corporate leadership? Evidence from 3. quotas", *American Economic Journal: Applied Economics*, v.5, n.3, jul. 2013, p. 136-169.

AGRADECIMENTOS

Há alguns anos, estávamos no Capitólio dos Estados Unidos ouvindo uma série de palestrantes falar sobre o tema eternamente problemático das mulheres no ambiente de trabalho. Tínhamos acabado de escrever *Womenomics* e de alguma forma éramos incluídas na lista de convidados de todos os encontros que envolviam o tema das mulheres. Aquela sessão especial ocorria em uma sala de conferência lotada no subsolo. Parece que os encontros sobre o empoderamento das mulheres ficam ainda melhores se conduzidos em cantos escondidos e com um pouco de desconforto.

Grande parte do que ouvimos não era novidade: as mulheres ajudam a melhorar os resultados financeiros das empresas, as empresas querem os talentos femininos, mas de alguma forma as mulheres não conseguem chegar ao topo. Ouvimos uma litania de soluções aparentemente previsíveis relativas a horários flexíveis, legislação e conversas com mentores.

Então, Marie Wilson começou a falar. Com quase 70 anos de idade, uma célebre feminista e uma guerreira em defesa das mulheres na política, ela exibe uma determinação de titânio revestida de um charme à moda antiga. Ela disse, como observamos na Introdução, que deveríamos pensar no problema nos seguintes termos: “Quando um homem, ao imaginar como será a sua carreira no futuro, se olha no espelho, ele vê um senador. Uma mulher jamais seria tão presunçosa. Ela precisa de um empurrãozinho para enxergar uma imagem de sucesso”.

Vimos naquela afirmação uma clareza que não tínhamos visto antes. Aquele modo de pensar nos ajudou imediatamente a entender o que vínhamos observando no nosso trabalho no jornalismo. Na verdade, mais tarde contamos a ela que achávamos que as mulheres sequer conseguiam ver quem elas realmente eram, ou o que elas já conquistaram.

Sabíamos que aquele era um fenômeno que precisávamos explorar. Seremos eternamente gratas a Marie por nos dar aquele primeiro chacoalhão e a todos os espíritos afins que passaram décadas trabalhando nessas questões para nos dar as oportunidades que temos hoje.

Como viemos a aprender, a inspiração é apenas um dos elementos que preparam o terreno para a ação. Este livro também jamais teria conseguido sair da nossa cabeça divagante e eternamente envolvida em multitarefas sem a objetividade incisiva e o encorajamento que nosso agente Rafe Sagalyn consegue nos dar. Ele simplesmente se recusou a aceitar que não tínhamos como escrever outro livro. É um grande e sincero elogio quando dizemos que ele tem a capacidade extraordinária de pensar como uma mulher.

Nossa brilhante editora, Hollis Heimbouch, acreditou no projeto desde a nossa primeira conversa ao telefone e, como fez com o *Womenomics*, envolveu nosso trabalho com seu entusiasmo e sua sensibilidade astuta, nos ajudando a esclarecer o tema e nos exortando a nos utilizar plenamente de nosso estilo. Ela riu, grunhiu e se assombrou com todos os detalhes do tema conosco, sempre de olho na qualidade. Uma atitude bem parecida com o protótipo de amiga ideal que mencionamos no livro.

Este livro jamais estaria em suas mãos sem a meticulosa atenção aos detalhes e infinita paciência da editora associada Colleen Lawrie. Também somos muito gratas a Leslie Cohen e Stephanie Cooper, por todo o trabalho duro e entusiasmo. Somos extremamente gratas a toda a equipe da HarperCollins.

Devemos nossa gratidão eterna por toda a ajuda que recebemos de dezenas de acadêmicos e cientistas generosos e pacientes. Eles explicaram nos mínimos detalhes o funcionamento da mente humana, cognitiva, biológica, genética e filosoficamente. Tiveram a elegância de controlar qualquer exasperação que podem ter sentido ao nos dar cursos intensivos de neurociência e psicologia. Esperamos, sinceramente, ter feito justiça a tudo o que eles nos ensinaram. Laura-Ann Petitto foi uma enorme inspiração para nós, com seu trabalho e seu laboratório na Gallaudet, e dedicou horas de seu tempo detalhando com entusiasmo as fronteiras da neurociência. Passamos tanto tempo com Steve Suomi e seus macacos que hoje os consideramos grandes amigos. Adam Kepecs nos ensinou a dar valor aos ratos e muito generosamente leu capítulos e conduziu conosco extensos seminários por e-mail tarde da noite, com direito até a desenhos digitalizados, sobre a natureza da confiança. Jay Lombard e Nancy Grden, da Genomind, foram incrivelmente generosos, não só por se oferecer para testar os genes de duas escritoras preocupadas e/ou guerreiras, mas também por passar horas ao telefone nos explicando os resultados e outros dados científicos. Fernando Miranda, como sempre, foi um amigo maravilhoso. Catherine Afarian e Emily Drabant Conley, da 23andMe, foram igualmente gentis ao fazer nossos testes genéticos na velocidade da luz e depois nos explicar detalhadamente todos os fantásticos dados. Foi um enorme prazer conhecer Tom Jessell, da Universidade de Columbia, um gênio dos estudos da mente e do cérebro com um entusiasmo contagiante. E também somos gratas ao doutor Daniel Amen, cujo livro sobre as diferenças cerebrais entre os sexos é tão fascinante que é impossível parar de ler. Daphna Shohamy, Sarah Shomstein, Rebecca Elliott e Frances Champagne, seus esclarecimentos das mais recentes descobertas da ciência do cérebro nos foram extremamente valiosos.

Também tivemos a sorte de contar com a ajuda de alguns dos melhores psicólogos acadêmicos do mundo. Eles nos explicaram as complicações da confiança e nos livraram, com enorme

paciência, de muitos preconceitos. Também foram eles que nos proporcionaram nossa compreensão holística dessa qualidade tão misteriosa e poderosa. Richard Petty foi um modelo de tranquilidade, respondendo a todas as perguntas e detalhando meticulosamente as várias nuances da confiança numa versão acessível que fomos capazes de entender. Cameron Anderson nos impressionou com suas pesquisas sobre o poder da confiança em comparação à competência. Zach Estes nos mostrou que de fato existe uma diferença entre os sexos, mas de confiança, não de capacidade. As mulheres são capazes de estacionar o carro tão bem quanto os homens. Peggy McIntosh e Joyce Ehrlinger sempre pareciam verdadeiramente felizes em conversar conosco... mais de uma vez. Jenny Crocker, Carole Dweck, David Dunning, Victoria Brescoll, Brenda Major, Christy Glass, Kristin Neff, Nancy Delston, Ken DeMarree, Shelley Taylor, Suzanne Segerstrom, Nansook Park e Barbara Tannenbaum foram guias atenciosas e instigantes. Ryan Niemiec nos ensinou a importância dos valores na nossa investigação. E ficamos inconsoláveis por não termos tido a chance de conversar pessoalmente com Chris Peterson. Nossa entrevista com ele foi incrivelmente esclarecedora e interessante. Foi fácil sentir seu espírito extraordinário, mesmo numa conversa telefônica de 30 minutos.

Sharon Salzberg nos proporcionou um respiro tranquilo e revelador. À potência feminina na Running Start composta por Susannah Wellford Shakow, Katie Shorey e Jessica Grounds (que passou a trabalhar na campanha de Hillary Clinton), obrigada pela ajuda inestimável. Que missão importante a da Running Start!

Monique Currie e Crystal Langhorne não só jogam um basquete incrível – e até deixaram Della dar alguns arremessos – como também contribuíram com uma visão incomum da falta de confiança, mesmo em uma área tão imponente. Aos técnicos Mike Thibault e Karen Kelsner, obrigada pelo tempo que vocês nos concederam e tudo o que vocês fazem por mulheres e meninas. Michaela Bilotta, seremos sempre gratas por sua franqueza ao contar histórias arrepiantes da Academia Militar em Annapolis.

Você sem dúvida merece tudo o que conquistou. Você fez por merecer. Chrissellene Petropoulos, você nos fez rir e entender os perigos da vida no centro do palco e sob os holofotes, literalmente. Eunice Mussa-Napolo, jamais nos esqueceremos da sua história.

Conversamos com um bom número de personalidades públicas, mulheres ocupadíssimas com milhares de obrigações, mas que mesmo assim demonstravam um grande entusiasmo em ajudar a nós, mulheres, a resolver a equação da confiança. Christine Lagarde, a senadora Gillibrand, a secretária de gabinete Elaine Chao, Valerie Jarrett, Linda Hudson, a general Wright, Jane Wurwand, Clara Shih, Michelle Rhee, a todas vocês, muito obrigada. E gostaríamos de deixar algumas palavras especiais de gratidão a Sheryl Sandberg, que, anos atrás, ofereceu a duas desconhecidas um grande entusiasmo, valiosas orientações e o conselho de questionar nossos pressupostos. Depois de tudo isso, ela, muito generosa e um pouco inesperadamente, ainda se ofereceu para ler nosso manuscrito no meio dos feriados de Natal e Ano-Novo, nos dando sugestões bastante concretas e incrivelmente úteis. Como foi fantástico vivenciar em primeira mão tudo o que ouvimos dos especialistas: que a melhor ajuda que uma mulher pode oferecer a outra não é necessariamente palavras reconfortantes ou comiseração, mas sim o enorme poder de dar atenção à situação da outra, pensar junto e falar com franqueza. Muito obrigada, Sheryl.

E às nossas amigas que contribuíram com seu tempo igualmente precioso, histórias pessoais e palavras de sabedoria para nos ajudar neste projeto: Patti Solis Doyle, Tia Cudahy, Virginia Shore, Beth Wilkinson, Pattie Sellers e Tanya Coke. Vocês foram sinceras, engraçadas e uma fonte de inspiração com suas histórias de terror. Jamais teríamos conseguido desvendar esse código intratável sem a ajuda de vocês, e nossa trajetória com certeza seria muito menos divertida.

Elizabeth Spayd contribuiu com uma grande visão e uma paixão autêntica pelo nosso projeto. Estamos em dívida com

você. E Marcia Kramer, você foi uma dádiva dos céus, com seu entusiasmo por nos ajudar a acertar todos os detalhes.

John Boulin, Vivien Caetano, Jonathan Csapo e Lizette Baghdadi, a ajuda de vocês nos vários estágios de pesquisa, edição de texto, transcrição e elaboração das notas não tem preço. O nível de comprometimento de vocês foi uma bênção, e seu entusiasmo foi providencial.

Nossos chefes na BBC e na ABC sempre apoiaram nossas empreitadas, e somos gratas a eles por tolerarem nossa distração temporária do trabalho. Agradecimentos especiais a Kate Farrell, da BBC World News America, que manteve o noticiário rodando à perfeição enquanto perseguíamos a confiança, e a Ben Sherwood, da ABC, que tem sido um generoso defensor da nossa combinação de jornalistas/escritoras.

Como não poderia deixar de ser, as pessoas forçadas a nos ver, de perto, trabalhando neste projeto arcaram com o fardo mais pesado da nossa caça à confiança. Elas tiveram de aturar nossos horários imprevisíveis e uma fase na qual talvez não tenhamos sido as melhores mães.

Todos os dias Katty se sente abençoada por ter Awa M’Bow na família. A gentileza e a generosidade de Awa são um exemplo para todos nós. Claire não poderia ter escrito este livro sem o apoio, firme como uma rocha, de Janet Sanderson, que se tornou parte do nosso clã e cujo enorme coração é uma inspiração para nós. Obrigada. E Tara Mahoney, você tem o dom de manter a família Shipman/Carney nos trilhos... e rindo ao mesmo tempo. Somos muito gratas por seu espírito radiante.

Nossos filhos aturaram mães perpetuamente distraídas, trancadas no escritório, arrastando computadores e pilhas de papéis de um cômodo para o outro ou mencionando mais uma estatística absolutamente maçante. Não, apesar do que vocês insistem em dizer, nós não amamos o livro mais do que amamos vocês. Nem de perto.

Queremos agradecer a eles, profundamente, pela inspiração que nos dão praticamente a cada momento. É uma mostra simplesmente impressionante de confiança ver o impulso visceral

do Hugo de questionar as convenções e a autoridade, agir e provocar, e sua disposição de nem dar bola para o que os outros pensam dele. Obrigada por sua alegria, sua inventividade e seus abraços. Eu adoro ver você se transformando num jovem tão maravilhoso, que já tem planos e entusiasmo suficientes para preencher pelo menos três vidas. E adoro ver Jude levar a classe inteira a admirar seu kilt escocês, só pela pura confiança de sua personalidade. Todos nós adoramos ver você em atividade. E adoramos ver Felix enfrentar, com determinação impressionante, as dificuldades da vida numa cultura completamente nova, com pouca luz solar para amenizar seus dias, e sair vitorioso. Morro de saudades todos os dias, mas estou muito feliz em saber que você está se divertindo aí. A confiança de Maya está em pleno processo de florescimento, e não temos dúvidas de que o mundo será um lugar melhor quando ela a dominar. Ainda não faço ideia de como será a minha vida sem ela. Vamos sentir muita falta de sua companhia. E para nossas meninas menores: Della, como foi doloroso ver que o mundo ainda não parece certo do ponto de vista de uma criança de 4 anos, que passou mais de dois anos se lamentando, com uma angústia loquaz, de que, por ser uma menina, ela nunca vai poder crescer para se transformar no idolatrado Batman. Você e suas paixões, Della, me ensinaram mais do eu que podia imaginar. Sou tão grata por você e por seu amor. Eu gostaria de ter pelo menos a metade da sua coragem e espírito de aventura. O mundo livre, como a minha amiga Patti sempre me lembra, está esperando você crescer para governá-lo. Poppy tinha 5 anos quando tingiu o cabelo de azul pela primeira vez, e desde então já passou pelo roxo e pelo verde. É preciso ter um senso de identidade muito sólido para fazer experiências com a cor do cabelo no jardim de infância. Mesmo depois de toda essa pesquisa, ainda não sei ao certo de onde vem a sua, mas você é a minha estrela-guia da confiança.

E devemos nossa gratidão especial a nossos maridos incrivelmente solidários e que nos suportaram por tanto tempo, Tom e Jay. Os dois leram o manuscrito deste livro com grande interesse e, desde correções de vírgulas a comentários

perspicazes, fizeram deste um livro muito melhor. Eles nos trouxeram chá (Katty) e sorvete (Claire), foram os motoristas das crianças e cobriram nossas variadas ausências. Temos muita sorte. E confiança de que fizemos um excelente trabalho na escolha do marido.

Por fim, nós duas gostaríamos de agradecer ao destino por cruzar os nossos caminhos. Ou, talvez, precisamos nos dar mais crédito do que isso. Depois das lições que aprendemos com este livro, não vamos dar à sorte todos os louros por nos tornar amigas, parceiras e colaboradoras no desenvolvimento da confiança. Somos gratas uma à outra pelo cultivo mútuo do nosso relacionamento. Não existem muitas pessoas no mundo com as quais é possível escrever não um, mas dois livros, e ainda ser a melhor das amigas.

1 No mesmo relatório, em 2014, o Brasil ficou em 71^o lugar (de 142 países) nos critérios globais, em 74^o lugar em empoderamento político das mulheres e 81^o lugar no critério participação econômica e oportunidades para as mulheres. Fonte: <<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/economies/#economy=BRA>>. (N. T.)