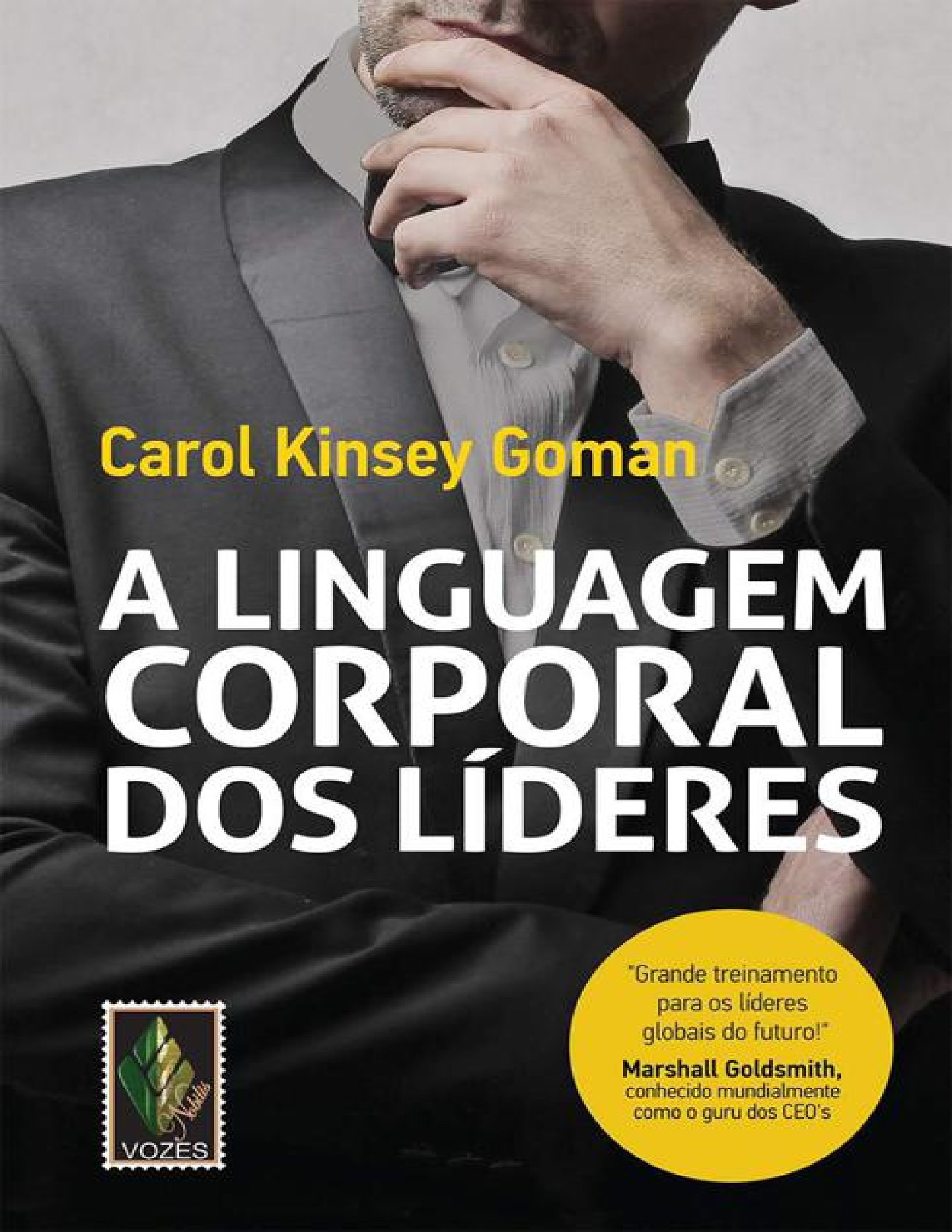


Carol Kinsey Goman

A LINGUAGEM CORPORAL DOS LÍDERES

"Grande treinamento para os líderes globais do futuro!"

Marshall Goldsmith, conhecido mundialmente como o guru dos CEO's

VOZES

Carol Kinsey Goman

A LINGUAGEM CORPORAL DOS LÍDERES

Como essa linguagem silenciosa pode
ajudar – ou prejudicar – o seu modo de liderar

Tradução de Denise Jardim Duarte

VOZES

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Goman, Carol Kinsey
A linguagem corporal dos líderes : como essa linguagem silenciosa pode ajudar – ou prejudicar – o seu modo de liderar / Carol Kinsey Goman ; tradução de Denise Jardim Duarte. – Petrópolis, RJ : Vozes, 2014.

Título original : The silent language of leaders : how body language can help – or hurt – how you lead
Bibliografia
ISBN 978-85-326-4868-6 – Edição digital

1. Comunicação na administração 2. Comunicação nas organizações 3. Comunicação não verbal no local de trabalho 4. Liderança 5. Linguagem corporal I. Título.

14-01293 CDD-650.13

Índices para catálogo sistemático:
1. Comunicação não verbal no local de trabalho : Administração 650.13

© 2011 by Carol Kinsey Goman

Título original inglês: *The Silent Language of Leaders – How Body Language can Help – or Hurt – How you Lead*

Direitos de publicação em língua portuguesa – Brasil:
2014, Editora Vozes Ltda.
Rua Frei Luís, 100
25689-900 Petrópolis, RJ
Internet: http://www.vozes.com.br
Brasil

Diretor editorial
Frei Antônio Moser

Editores
Aline dos Santos Carneiro
José Maria da Silva
Lídio Peretti
Marilac Loraine Oleniki

Secretário executivo
João Batista Kreuch

Editoração: Andréa Dornellas Moreira de Carvalho
Diagramação: Sheilandre Desenv. Gráfico
Capa: Igor Campos
Imagem de capa: ©Ollyy/Shutterstock

ISBN 978-85-326-4868-6 (edição brasileira digital)
ISBN 978-0-470-87636-7 (edição norte-americana impressa)

Editado conforme o novo acordo ortográfico.

Sumário

Introdução – A conexão liderança/linguagem corporal

1 Liderança à primeira vista

Seus três cérebros

Programados para a linguagem corporal

Os olhos do espectador

Curb appeal pessoal

Cinco erros que as pessoas cometem ao ler a sua linguagem corporal

Quando seu corpo não combina com as suas palavras

A linguagem corporal de um grande líder

2 Negociação

Quatro dicas para ler a linguagem corporal

Eles estão a seu favor ou contra?

Lidando com o desmotivado

Eles estão blefando?

Orientações sobre linguagem corporal para negociadores

3 Conduzindo a mudança

Este é o seu cérebro em mudança

A conexão corpo/mente

Anunciando a mudança

O que as pessoas querem de você?

O poder da empatia

4 Colaboração

A necessidade universal de colaboração

Programado para a conexão

Seis dicas de linguagem corporal para a inclusão

A importância de como dizer o que você diz

Utilizando o espaço

Vestindo-se para o sucesso

O que a sua sala diz sobre você

Familiaridade cria colaboração

5 Comunicando-se virtualmente e cara a cara

Tecnologia, a grande facilitadora

Seis dicas para uma teleconferência

Dicas importantes para uma videoconferência

A tecnologia traz uma nova gama de opções de comunicação

O que há de tão importante no encontro cara a cara?

6 A liderança dele e a dela

A neurociência do gênero

Por que Jane não lidera

Treze diferenças na comunicação não verbal baseadas no gênero

Os estilos de liderança dos homens e das mulheres

A linguagem corporal de líderes masculinos e femininos

Dicas de linguagem corporal para líderes masculinos e femininos

Homens são de Marte, mulheres são de Vênus

7 Trabalhando com equipes globais

Cultura

Linguagem corporal transcultural

Lições aprendidas

8 Linguagem corporal internacional

Modos de saudação

Cartões de visita

Tempo

Distância e toque

Contato visual

Assentando-se

Emoções

Mulheres

Conselhos finais

9 O futuro não verbal da liderança

Todas as gerações trazem mudanças

A nova geração de profissionais

A Geração Y e o futuro da tecnologia visual

O futuro da liderança

Previsões para o futuro da linguagem corporal

Agradecimentos

Sobre a autora

Textos de capa

Introdução

A conexão liderança/linguagem corporal

Liderança é comunicação. Você já sabe disso. Então, ao se preparar para um encontro importante, você se concentra naquilo que vai dizer, memoriza pontos cruciais e ensaia sua apresentação de modo a ser compreendido como alguém digno de confiança e convincente.

Mas você também sabia que as pessoas com as quais estabelece uma conversa terão avaliado subliminarmente sua credibilidade, confiança, simpatia e confiabilidade nos primeiros sete segundos – antes que você tenha a chance de proferir seus bem-ensaiados e eloquentes argumentos? Você sabia que o modo como utiliza o espaço pessoal, seus gestos físicos, a postura, as expressões faciais e o contato visual já poderiam ter sabotado a sua mensagem? E, de modo mais crítico, você sabia que, sempre que suas palavras e sua linguagem corporal se mostram desalinhadas, as pessoas, então, acreditaram no que viram e não no que foi dito?

Assim, se você foi a esse encontro importante com todas as palavras certas e todos os movimentos equivocados, provavelmente deixou transparecer que as coisas não correram tão bem quanto esperava. Mas talvez você não saiba o porquê.

A liderança também tem a ver com construir e sustentar relações positivas. Você sabe disso, também. Você viaja para conhecer pessoalmente clientes importantes, sai com colegas de trabalho para melhor compreendê-los, organiza encontros *town hall* (com formato aberto) para interagir mais de perto com funcionários da linha de frente.

Mas você sabia que sua habilidade de ler e responder corretamente à linguagem corporal alheia é fundamental para estabelecer empatia e conexão? Se você interpretou de forma equivocada e ignorou importantes

sinais não verbais emitidos por seus colegas, clientes ou empregados, provavelmente, ao se separar deles, sentiu-se vagamente insatisfeito com a relação estabelecida, mais uma vez sem saber por quê, mas percebendo que algo deveria ser feito nesse caso.

É aí que você vai me contratar.

Sou paga para perseguir líderes.

Bom, não literalmente... Mas é assim que um de meus satisfeitos clientes descreve meus serviços, de forma bem-humorada.

Sou uma comunicadora profissional, autora de onze livros sobre negócios e palestrante internacional. Mas quando não estou viajando pelo mundo para falar sobre compromissos, assessoro pessoas como você – gerentes, líderes de equipe, empreendedores e altos executivos à procura de meios de se tornar ainda mais eficientes em sua habilidade de se relacionar com os outros e de influenciá-los.

Dessa forma, persigo – mais apropriadamente, “rastreio” – esses líderes, observando-os enquanto organizam encontros, interagem informalmente com empregados e colegas, consultam os clientes, negociam o fechamento de contratos e fazem apresentações formais.

Ah, sim, aquilo que descobri!

A linguagem corporal é a administração do tempo, do espaço, da aparência, da postura, do gesto, da prosódia vocal, do toque, do cheiro, da expressão facial e do contato visual. A mais recente pesquisa na neurociência e psicologia provou que a linguagem corporal é crucial para a eficácia da liderança – e este livro vai mostrar a você, exatamente, como ela impacta a capacidade dos líderes em negociar, administrar a mudança, estabelecer a confiança, projetar o carisma e promover a colaboração.

Meu interesse pela linguagem corporal teve início bem antes de eu ministrar palestras ou assessorar líderes. Em treinamento para minha ocupação anterior como terapeuta na prática privada, aprendi a prestar uma rigorosa atenção aos sinais não verbais. Ao fazê-lo, tornei-me consciente sobre o modo como a linguagem corporal pode sublinhar aquilo que uma pessoa está dizendo, mas também pode minar ou mesmo contradizer sua fala. Quando bastante relaxadas, as pessoas tinham certas formas de adentrar em meu escritório, ou assumiam certas posturas físicas. Mas quando estavam preocupadas, ou incertas, suas posturas e expressões mudavam dramaticamente. Também percebi que, com muita frequência, a sua linguagem corporal se mostrava em oposição direta às suas palavras, e aprendi a confiar nas mensagens subliminares de seus corpos, tanto quanto, ou mais, do que em suas respostas verbais. Logo se tornou uma segunda vocação "decodificar" pistas de linguagem corporal e usar o que descobri para ajudar as pessoas a superar a resistência interna e a reforçar a motivação pessoal com o intuito de realizar mudanças positivas em suas vidas.

Quando comecei a assessorar líderes organizacionais, fiquei surpresa ao descobrir como os executivos mostravam tão pouca familiaridade em relação à comunicação não verbal. Pelos últimos vinte anos, venho estudando e tenho ficado assombrada com o impacto da linguagem corporal para efeitos de liderança. Observei em primeira mão como os sinais não verbais podem, literalmente, promover ou destruir o sucesso de um líder. Também percebi que a maioria dos líderes era analfabeta não verbal – completamente fora de contato com o efeito que sua linguagem

corporal tinha sobre os outros e inconsciente em relação aos claros sinais não verbais que vinham sendo enviados por clientes e colegas em cada encontro empresarial. O cérebro humano é programado para interpretar e responder a esses sinais, mas a maioria dos líderes não sabe que o processo está em andamento, e se mostra despreparada, portanto, para usá-lo a seu favor.

A hora é agora

Este é um ótimo momento para iniciar a construção de sua inteligência não verbal. Na verdade, o momento não poderia ser melhor. Três fatores se juntaram para colocar os conhecimentos de linguagem corporal no topo da lista de afazeres de um líder: (1) a revolução da tecnologia visual, (2) os avanços na pesquisa científica que proporcionam ligação direta entre linguagem corporal e resultados de liderança, e (3) a crescente importância da comunicação intercultural entre a força de trabalho global.

A revolução da tecnologia visual

Sorria – você está sob a mira da câmera de alguém. Dos lançamentos no YouTube a celulares com recurso de vídeo, passando pelas mídias sociais controladas por imagens, não há como escapar à revolução da tecnologia visual. E só estamos começando a perceber o impacto dessa revolução nas empresas em todo o mundo.

O Sistema Cisco de Telepresença é apenas um exemplo de uma série de novos produtos voltados para o ambiente de trabalho. Essa nova geração de tecnologia de videoconferência permite que pessoas em locais diversos se reúnam como se estivessem cara a cara, com vídeos em alta definição e transmissão de áudio em tempo real, não importa a que distância.

As vantagens tecnológicas continuarão a revolucionar o modo como empresas, empregadores e clientes comunicam e interagem. Conforme as aplicações multimídia se tornam cada vez mais utilizadas e integradas, os usuários vão demandar a capacidade de acessar essas aplicações onde quer que estejam, e de qualquer dispositivo, exatamente como procedem em relação à voz e aos dados. Por exemplo, no futuro, a capacidade de estabelecer uma sessão de Telepresença Cisco será algo tão fácil e corriqueiro quanto seria, hoje, efetuar uma chamada telefônica.

Ciência, liderança e linguagem corporal

Uma pesquisa da MIT Media Lab mostra as formas como as pistas não verbais fornecem poderosos sinais sobre o que realmente está se passando em uma interação empresarial[1]. Por exemplo, quer você ganhe ou perca, uma negociação será fortemente influenciada por fatores inconscientes, tais como o modo como suas posturas corporais coincidem com as da outra pessoa, o nível de atividade física enquanto você fala, e até que ponto um de vocês dá o tom – literalmente – da conversa. Por meio do uso de instrumentos (chamados sociômetros) que monitoram e analisam padrões de sinais sociais inconscientes que ocorrem entre as pessoas, pesquisadores sem conhecimento sobre o conteúdo de uma conversa podem prever o resultado de uma negociação, da apresentação de um plano de negócios ou de uma entrevista de trabalho nos dois primeiros minutos dessa interação.

Mas nada contribuiu mais para a validação científica da leitura da linguagem corporal do que a neurociência e o uso de imagens de ressonância magnética funcional (IRMf). A ressonância magnética (IRM) utiliza ondas de rádio e um forte campo magnético para tirar fotos nítidas e detalhadas de órgãos internos e tecidos. A IRMf aplica essa tecnologia para identificar regiões do cérebro onde vasos sanguíneos estão em expansão, mudanças químicas estão ocorrendo, ou oxigênio está sendo distribuído.

A IRMf vem sendo apontada como uma inovadora tecnologia para uma melhor compreensão do cérebro, e proporciona uma grande credibilidade à comunicação não verbal. Considere, por exemplo, a pesquisa da Universidade Duke, que mostra por que gostamos e nos lembramos daqueles que nos sorriem: fazendo uso da IRMf, pesquisadores da Duke descobriram que o córtex orbitofrontal (um "centro de recompensa" do cérebro) se mostrava mais ativo quando os voluntários estavam aprendendo e rememorando os nomes de indivíduos sorridentes[2].

Mão de obra global

O mais curioso sobre a linguagem corporal é que muitas vezes não sabemos como estamos reagindo a ela. Podemos formar uma opinião negativa sobre alguém porque essa pessoa é preguiçosa, não nos olha nos

olhos (ou olha muito intensamente), ou se posiciona muito perto de nós ao falar. Por não termos conhecimento de como e por que estabelecemos o julgamento, somos incapazes de filtrar nossos preconceitos. E em nenhuma circunstância esse problema é mais evidente do que quando reagimos à comunicação não verbal de pessoas provenientes de diferentes culturas.

Examinarei abordagens relativas a essa questão posteriormente, no decorrer deste livro, mas lembre-se por ora de que o seu sucesso como líder vai depender cada vez mais de sua capacidade de obter resultados superiores nas atividades empresariais com uma mão de obra multinacional – não só porque a participação em equipes globais está rapidamente se tornando parte de sua descrição de cargo, mas também porque a mão de obra dentro de suas próprias fronteiras nacionais vem se diversificando, étnica e culturamente, a cada dia. Compreender as semelhanças e acomodar as diferenças da linguagem corporal multicultural são elementos-chave desse sucesso.

Esboço dos capítulos

Você escolheu este livro porque percebeu (ou suspeitou) que a comunicação não verbal pode ser usada em prol de sua liderança. Escrevi *A linguagem corporal dos líderes* para transmitir a líderes experientes como você essa "fronteira" não verbal. Este livro é diferente de qualquer outro livro de linguagem corporal do mercado. Fala diretamente às situações de liderança que você enfrenta no dia a dia, e oferece ideias e estratégias práticas para essas situações, com o intuito de ajudá-lo a se tornar um comunicador e um líder ainda mais eficiente.

Este livro apresenta uma estratégia de liderança fundamental, de forma atraente e pragmática. Ao longo dele, você vai descobrir exemplos de liderança na vida real e sugestões de linguagem corporal efetivas para uma variedade de situações no ambiente de trabalho – juntamente com a mais recente pesquisa científica que as sustenta. Aí vai um breve resumo.

O capítulo 1, "Liderança à primeira vista", estabelece uma estrutura para o livro, oferecendo uma visão geral sobre a importância da linguagem corporal para o sucesso da liderança. Ele cobre o seu *curb-appeal* pessoal – a primeira impressão que as pessoas têm de você –, os sinais não verbais mais importantes para a liderança, os erros que as pessoas cometem na leitura que fazem a seu respeito, e a razão pela qual a chave para uma linguagem corporal efetiva está nos olhos do espectador.

Na sequência deste panorama introdutório, os próximos três capítulos destacam o poder da linguagem corporal em aspectos cruciais da liderança e mostram a você como explorar essa influência. Cada capítulo explica o que as outras pessoas estão a lhe dizer por meio de seus sinais não verbais, e cada um deles oferece estratégias sobre como ajustar sua própria linguagem corporal para um máximo efeito.

O capítulo 2, "Negociação", abrange a inteligência não verbal de que você necessita em uma negociação. Inclui dicas sobre como interpretar as respostas de linguagem corporal de seu colega, como projetar calma e credibilidade, como criar uma impressão positiva nos primeiros sete segundos, como utilizar sinais de poder para recuperar a supremacia, e o

que a linguagem corporal pode dizer a você sobre a lisura e a fraude. O capítulo 3, "Conduzindo a mudança", examina como utilizar a linguagem corporal para minimizar a resistência e desenvolver o comprometimento dos funcionários para a transformação organizacional. Ele lhe oferece as diretrizes para a realização de anúncios formais sobre mudanças, e explora o poder da emoção (o contágio emocional, o transbordamento emocional, a supressão emocional) e o porquê de ser tão difícil esconder o que se sente. Em seguida, levanta (e responde) a intrigante questão: É possível forjar o carisma? O capítulo 4, "Colaboração", analisa a linguagem corporal da inclusão e motivação. Ele destaca a importância do contato visual e o uso do "espelhamento" para conseguir com que todos na equipe se sintam valorizados. E explica por que sua paralinguística (como você diz o que diz) é tão influente, por que é importante o lugar onde você se senta em uma reunião, e o que o seu escritório diz a seu respeito, como líder colaborativo. O capítulo 5, "Comunicando-se virtualmente e cara a cara", examina o que a investigação sobre o cérebro nos diz em relação à linguagem corporal na era digital. Ele abrange o uso da comunicação não verbal em ambientes virtuais, as vantagens dos encontros cara a cara e a razão de o impacto de alguns sinais de linguagem corporal ser maior em uma videoconferência, em comparação com um encontro pessoal.

O capítulo 6, "A liderança dele e a dela", trata das diferenças de gênero na linguagem corporal, e como essas diferenças impactam a eficácia das lideranças masculina e feminina. Neste capítulo, você vai se informar sobre os pontos fortes e fracos da linguagem corporal que homens e mulheres trazem à tona em seus papéis de liderança, e o que ambos podem aprender sobre como se comunicar de forma mais efetiva.

O capítulo 7, "Trabalhando com equipes globais", examina quais sinais de linguagem corporal são universais, e quais são culturalmente determinados. Você descobrirá por que a linguagem corporal que parece tão adequada em uma cultura pode ser ineficaz ou até mesmo ofensiva em outra. *A linguagem corporal dos líderes* é também o primeiro livro de linguagem corporal a apresentar um painel global de profissionais comentando sobre o impacto da comunicação não verbal. O capítulo 8, "Linguagem corporal internacional", é escrito a partir desse ponto de vista multinacional. Nele, doze comunicadores mundiais oferecem

aconselhamento empresarial multicultural e não verbal a executivos convidados.

No capítulo 9, “O futuro não verbal da liderança”, lança um olhar sobre os valores e expectativas da mais nova geração de profissionais, os avanços vindouros nas tecnologias de comunicação, um novo modelo de liderança – e como todos esses fatores se combinarão para tornar as habilidades de linguagem corporal ainda mais cruciais para os líderes do futuro.

Do bom ao excelente

Ocasionalmente, sou contratada por uma organização para treinar um líder com desempenho insatisfatório, mas, na maioria das vezes, treino líderes que já são bons em seu trabalho. E adoro o processo de trabalhar com profissionais inteligentes, talentosos e motivados e vê-los alcançar excelentes resultados de liderança.

Quando utilizada de forma apropriada, a linguagem corporal pode ser a sua chave para um êxito maior. Ela pode ajudá-lo a desenvolver relações empresariais positivas, influenciar e motivar as pessoas que se reportam a você, melhorar a produtividade, criar um vínculo com os membros de sua equipe, apresentar as suas ideias de forma mais impactante, trabalhar com eficácia em um mundo multicultural e projetar o seu selo pessoal de carisma. Ela é uma "arma secreta" que muitos grandes líderes já aprenderam a usar em seu proveito. Agora você também pode!

---

[1]. PENTLAND, A. *Honest signals*: How they shape our world. Cambridge, MA: MIT Press, 2008.

[2]. TSUKIURA, T. & CABEZA, R. *Orbitofrontal and hippocampal contributions to memory for face name associations*: The rewarding power of a smile [não publicado], 2008 [Disponível em www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2517599].

1
Liderança à primeira vista

Como as pessoas interpretam a linguagem corporal dos líderes

O vice-presidente de uma empresa do *ranking* da Fortune 500[3] está se pronunciando em uma conferência sobre liderança, em Nova York. Ele é um apresentador elegante, com uma impressionante seleção de "histórias de guerra" organizacionais, narradas com senso de humor charmoso e autodepreciativo. O público gosta dele. Gosta muito.

Em seguida, assim que encerra seus comentários, ele cruza os braços sobre o peito e diz: "Estou aberto às questões. Por favor, perguntem o que quiserem".

A essa altura, há uma mudança perceptível de energia naquele espaço – do engajamento à incerteza. A audiência, que se mantinha tão atenta poucos minutos atrás, agora se mostra, de alguma forma, incapaz de pensar em algo que possa ser indagado.

Estive nesse evento. Como um dos oradores escalados para acompanhar o executivo, eu estava sentada a uma mesa junto ao palco, com uma visão desobstruída de todo o salão. E, no minuto em que vi aquele único gesto, soube exatamente como a plateia reagiria.

Mais tarde, falei com o palestrante (que não se deu conta de que havia cruzado os braços) e entrevistei membros da plateia (nenhum deles recordou o movimento de braço, mas todos se lembraram de ter feito um esforço para levantar uma questão).

O que aconteceu, então? Como poderia um simples gesto, do qual nenhum dos participantes estava ciente, ter tido um impacto tão poderoso? Este capítulo responderá a essa questão, em primeiro lugar explicando duas coisas: 1) como o cérebro humano processa a comunicação verbal e não verbal, e 2) como as origens remotas da linguagem corporal nos "programaram" para determinadas respostas previsíveis. Conforme prometido na introdução deste livro, este capítulo oferece uma visão ampliada da importância da linguagem corporal para o sucesso da liderança: ele explicará por que a chave para uma linguagem corporal eficaz é visualizá-la com os olhos do espectador; ele o ajudará a avaliar seu *curb appeal* pessoal – a primeira impressão que as pessoas têm de você; ele apresentará a você os dois grupos de sinais não verbais que os seguidores procuram em seus líderes. E, por último, mas não menos importante, ele irá alertá-lo sobre os erros mais comuns que as pessoas cometem na leitura de sua linguagem corporal.

Seus três cérebros

Embora a neurociência tenha avançado substancialmente nos últimos anos, ainda há controvérsia em relação às exatas funções de diversas estruturas cerebrais. Assim, pode ser demasiado simplista, porém útil, pensar no cérebro humano como se fossem três cérebros: o remoto cérebro reptiliano, o cérebro cortical e o cérebro límbico.

O cérebro reptiliano, o mais antigo dos três sistemas cerebrais, consiste no tronco encefálico e cerebelo. Ele controla as funções vitais do corpo, tais como frequência cardíaca, respiração, temperatura corporal e equilíbrio. Como o cérebro reptiliano diz respeito essencialmente à sobrevivência física, desempenha um papel crucial na reprodução, dominância social e no estabelecimento e defesa do território. Os comportamentos que origina são instintivos, automáticos e altamente resistentes a mudanças.

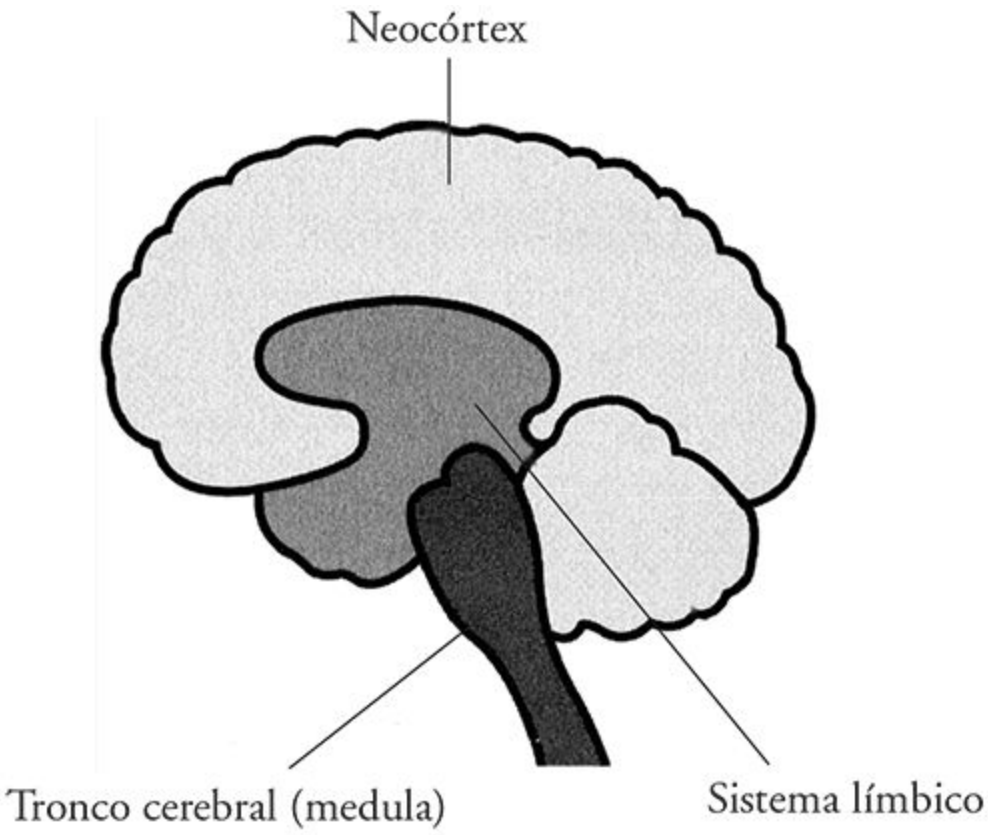
O cérebro cortical (com seus dois grandes hemisférios cerebrais) é o mais recente sistema do cérebro, e a sede de nosso pensamento consciente. O córtex pré-frontal atua como o "executivo" do cérebro. Ele controla atividades como a linguagem, a análise e a elaboração de estratégias. Utilizamos o cérebro cortical ao organizar nossos pensamentos, estabelecer metas, fazer planos e resolver problemas complexos. No sistema cortical, o hemisfério esquerdo do cérebro controla o lado direito do corpo, enquanto o hemisfério direito do cérebro controla o lado esquerdo. Os hemisférios também possuem especialidades diferentes: o esquerdo é tipicamente responsável pela linguagem, lógica e matemática; o direito é especializado em conceitos espaciais, música, imagens virtuais e reconhecimento facial. Os dois hemisférios se comunicam um com o outro por meio de um espesso feixe composto de fibras nervosas chamado corpo caloso.

O cérebro límbico está em meio aos cérebros reptiliano e cortical (tanto em termos de evolução como de localização física). Inclui amígdala, hipocampo, giro cingulado, córtex orbitofrontal e ínsula. O sistema límbico, em particular a amígdala (uma região em forma de amêndoa localizada bem em frente ao hipocampo), é a primeira parte do

cérebro a receber a informação emocional e reagir a ela. Como tal, a amígdala funciona como o "sistema de alarme" do cérebro, assimilando todos os estímulos recebidos (tanto físicos como psicológicos) para decidir se são ou não ameaçadores. Ela tende a se tornar estimulada na mesma proporção da força de uma resposta emocional – e a excitação do perigo emerge mais rápido, e com uma intensidade muito maior, do que aquela correspondente a uma potencial recompensa.

Nos negócios, assim como em nossa vida social, as emoções são os principais motores no processo de tomada de decisões. Nossos processos lógicos são, muitas vezes, apenas justificativas racionais para as decisões emocionais. E, pelo fato de as decisões mais importantes serem feitas sem deliberação consciente, elas nos impactam com o imediatismo e o poder de um cérebro límbico imperativo – imponderado, não anunciado e, na maioria dos casos, impossível de deter. O cérebro límbico é o maior responsável pelos juízos de valor (com frequência baseados em reações emocionais aos sinais de linguagem corporal) que influenciam fortemente nossas reações e comportamentos.

É também o cérebro límbico aquele que desempenha o papel fundamental na comunicação não verbal, tanto na geração como na interpretação da linguagem corporal – um fato que explica por que tantos sinais de linguagem corporal são os mesmos em todo o mundo. Uma funcionária avista um amigo, e imediatamente suas sobrancelhas se levantam e seus olhos arregalam em sinal de reconhecimento; o membro de uma equipe reage a uma angustiante notícia deixando desabar a parte superior de seu corpo e abaixando a cabeça; a vencedora do sorteio em uma conferência toca a base de seu pescoço em sinal de surpresa e deleite; os lábios de um executivo se comprimem quando pressionado a responder a uma pergunta indesejada. Todas essas respostas límbicas não verbais podem ser observadas quer você esteja em São Paulo, Cingapura ou São Francisco.



O cérebro trino

Uma pesquisa realizada por John-Dylan Haynes e sua equipe no Centro de Neurociências, em Berlim, utilizou digitalizações de imagens de ressonância magnética funcional (IRMf) para demonstrar que lhes seria possível informar a decisão que indivíduos estavam por tomar já dez segundos antes que estes estivessem conscientes de ter se decidido. Esse estudo mostrou que a atividade cerebral inconsciente preditiva ocorre primeiro; a experiência consciente vem em seguida[4].

No caso do orador da conferência, embora suas palavras merecessem a atenção consciente do público, o seu gesto falava, manifesta mas veladamente, aos cérebros límbicos da audiência. Em razão de suas palavras estarem em desalinho, o público se tornou confuso e indeciso. E quando nós, humanos, somos confrontados com mensagens verbais e não verbais conflitantes, quase sempre acreditaremos e reagiremos à mensagem não verbal. Por quê? Porque assim fomos "programados".

Programados para a linguagem corporal

Os seres humanos são geneticamente programados para procurar sinais não verbais e, prontamente, entender seu significado. A linguagem corporal foi a base de nossa primeira forma de comunicação, quando a nossa capacidade de reconhecer numa fração de segundo se uma pessoa ou situação seria benigna ou perigosa era, muitas vezes, uma questão de vida ou morte.

Naturalmente, muitos aspectos da linguagem corporal são determinados culturalmente. (Cf. mais sobre o tema no capítulo 8.) Mas quer nosso conhecimento seja inato ou adquirido em uma idade precoce, no momento em que nos tornamos adultos temos um vocabulário completo de sinais não verbais que instintivamente decifamos nos outros e aos quais automaticamente reagimos – mesmo que não tenham nenhuma validade em um contexto contemporâneo.

Por exemplo: em nossa pré-história, pode ter sido de vital importância observar as mãos de uma pessoa se aproximando, de modo a avaliar seu intento. Se as mãos estivessem escondidas, poderiam muito bem estar segurando uma pedra, um porrete ou outros meios de nos ferir. Em uma reunião de trabalho, hoje, sem nenhuma razão para agir assim, nós ainda, instintivamente, desconfiamos de alguém que mantenha as mãos fora do alcance da vista – nos bolsos, sob a mesa ou atrás das costas.

A biologia da linguagem corporal

Para uma introspecção sobre a linguagem corporal referente ao orgulho e à vergonha, cientistas estudaram o comportamento dos atletas que participaram dos jogos de judô nos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2004. Os competidores representavam trinta países, incluindo Argélia, Taiwan, Ucrânia e Estados Unidos. O relatório da pesquisa, na revista *Proceedings of the National Academy of Sciences*, indicava que a linguagem

corporal de atletas cegos e dos com visão mostrava os mesmos padrões. Os pesquisadores concluíram que, pelo fato de indivíduos cegos congênitos não terem aprendido aspectos não verbais referentes ao orgulho e à vergonha ao observar os outros, essas exibições de vitória ou derrota seriam, provavelmente, inatas respostas biológicas que evoluíram ao longo do tempo[5].

Os olhos do espectador

Voltemos ao nosso conferencista. Por que você acha que ele fez um gesto assim tão "fechado" justamente no momento em que pedia ao público que se abrisse? Podem existir diversas razões. Ele poderia ter se sentido mais confortável posicionando-se dessa maneira. Ele poderia estar com frio. Aquele poderia ter sido um gesto que habitualmente usaria para ajudá-lo a pensar sempre que questionado. Ou talvez ele estivesse verdadeiramente relutante em interagir com os espectadores.

Mas nunca fiz a ele essa pergunta, porque o "porquê" não tem importância.

Nunca tem.

O que de fato importa (ao menos para mim, como instrutora) é ajudá-lo a entender como as suas expressões, seus gestos, o contato visual, o uso do espaço, as posturas e todos os outros aspectos da comunicação não verbal provavelmente serão interpretados pelos outros – e como essas interpretações provavelmente afetarão o comportamento dos observadores.

Seu público provavelmente não terá consciência sobre quando e como percebeu, como um grupo, que "algo não ia bem" – ou, ao contrário, que todos poderiam agora, seguramente, depositar a confiança deles em você. A decisão, contudo, raramente – se é que isso seria possível – se basearia em uma análise crítica de suas declarações. Em vez disso, ela teria como base uma avaliação intuitiva daquilo que seus espectadores acreditaram que você realmente quis dizer com essas declarações (intenções, motivações e cronograma subjacentes a elas). A informação seria comunicada de forma não verbal e avaliada por reações emocionais primitivas que mudaram muito pouco desde que os homens das cavernas começaram a grunhir incoerentemente uns para os outros.

Esse fato é crucial no que diz respeito ao uso da linguagem corporal para o sucesso da liderança, então deixe-me dizer novamente: *a linguagem corporal está nos olhos de quem a vê*. O impacto da sua comunicação não verbal se baseia naquilo que os outros acreditam ser a sua intenção, e em como essa percepção orienta as reações alheias.

Curb appeal pessoal

Em *The Political Brain*, um maravilhoso livro sobre o papel da emoção na política, Drew Westen fala sobre *curb appeal*. Naturalmente, Westen está se referindo ao "*curb appeal* pessoal". De acordo com Westen, "um dos principais determinantes do sucesso eleitoral é simplesmente o *curb appeal* de um candidato. *Curb appeal* é a sensação que os eleitores experimentam quando 'passam por' um candidato algumas vezes na televisão e formam uma impressão emocional"[6].

O que Westen descobriu foi que, após a afiliação partidária, o indicador mais importante de como as pessoas votam é a sua reação emocional (pressentimento) em relação ao candidato. Há anos, venho encontrando reações idênticas no ambiente de trabalho. Muito antes de a sua *performance* finalmente comprovar se as pessoas estão certas ou erradas a seu respeito, elas terão tomado uma decisão emocional sobre se deverão segui-lo, confiar em você ou até mesmo escutar o que tem a dizer. Então, a pergunta que faço a todos os meus clientes é: "A quantas anda seu *curb appeal* pessoal?" Como os empregados, membros da equipe, clientes e colegas se sentem em relação a você, ao "passar pela sua sala" algumas vezes ou observá-lo nos corredores corporativos?

Uma pesquisa mostra que seu *curb appeal* pessoal pode ser avaliado rapidamente, e muitas vezes essas avaliações instantâneas são surpreendentemente precisas. Os psicólogos Nalini Ambady e Robert Rosenthal conduziram experimentos envolvendo o que eles chamam de "fatias finas de comportamento"[7], [8]. Esses estudos têm sido referenciados em numerosas produções literárias – mais notoriamente, no livro *Blink*, de Malcolm Gladwell. Em uma dessas pesquisas, indivíduos assistiram a um vídeo, de 30 segundos, mostrando professores universitários no início de um período letivo, e os classificaram com características como acolhedor, ativo, competente e confiante. Analisando essa pequena amostra de comportamentos, os avaliadores foram capazes de prever com precisão como os alunos avaliariam esses mesmos professores ao final do curso.

Como seria de se suspeitar, a teoria das fatias finas é, essencialmente, um processo não verbal. Quando Ambady e Rosenthal desligaram o áudio do videoclipe dos professores, de modo que os avaliadores tivessem de contar somente com os sinais de linguagem corporal, a precisão de suas previsões permaneceu bastante alta.

A aparência da liderança

A grande questão do primeiro debate presidencial televisionado (em 1960) passou a ser o apelo fotogênico de John F. Kennedy *versus* a aparência doentia de seu oponente, Richard Nixon.

Diversos fatores contribuíram para uma má imagem de Nixon. Seus problemas de saúde, que antecederam ao debate, o que resultou em uma perda de peso drástica. Sua recusa em usar maquiagem, a despeito do aspecto pálido causado por sua doença. Sua decisão de vestir um terno que combinasse com a cor cinza-claro do pano de fundo do cenário. E, provavelmente mais prejudicial do que estes, os diversos disparos de câmera do candidato enxugando o suor da testa, enquanto Kennedy o pressionava a respeito de algumas questões.

Jack Kennedy, ao contrário, destacava-se em frente às câmeras. Um polido orador público, ele parecia jovem, atlético, belo e preparado. Sua prática de olhar para a câmera ao responder a perguntas – e não para os jornalistas que as formulavam, que era o modo como Nixon agia – fazia com que os espectadores o vissem como alguém que falava diretamente com eles, e que lhes dava respostas diretas.

Quando o debate terminou, a grande maioria dos telespectadores reconhecia Kennedy como o vencedor. Em contraste, a maioria dos ouvintes de rádio pensava que Nixon havia vencido. Obviamente, a aparência e a linguagem corporal contavam muitos pontos!

Nunca mais os debates políticos seriam os mesmos. Os candidatos de hoje estão plenamente conscientes (e são muito orientados) sobre o impacto da aparência e dos sinais não verbais. Os líderes de hoje deveriam estar tão conscientes quanto.

A linguagem corporal nos debates

Durante os debates presidenciais de 2008, fui convidada pelo Departamento de Estado a postar em seu website as minhas observações sobre o comportamento não verbal dos candidatos. O que mais me impressionou foi que ambos os candidatos cometeram erros de *curb appeal*. Na maioria dos debates, o (então) Senador Obama minimizava suas reações emocionais e reforçava a impressão de que seria uma pessoa cerebral, distante e "fria", e o Senador McCain forçava sorrisos e girava os olhos no terceiro debate, enviando um sinal negativo que se refletiu instantaneamente nas pesquisas de avaliação da simpatia dos candidatos.

Líderes entusiastas e proficientes

Há dois grupos de sinais não verbais que são especialmente importantes para o *curb appeal* dos líderes. Quando apresentados a um líder, imediata e inconscientemente o avaliamos por seu entusiasmo e autoridade. Obviamente, os líderes mais interessantes são considerados detentores de ambas as qualidades, e os menos eficientes seriam aqueles a quem consideramos frios e ineptos. Mas, como a Professora Teresa Amabile, da Harvard Business School, descreveu em um artigo apropriadamente intitulado "Brilhante, mas cruel", a questão é que, com frequência, observamos a competência e o entusiasmo sendo negativamente relacionados – líderes entusiastas não parecem tão inteligentes ou qualificados como aqueles que se mostram mais negativos e mesquinhos, e líderes duros são tidos como bem menos simpáticos[9].

Então a melhor estratégia de liderança é incorporar ambos os grupos de características – e fazê-lo precocemente e com frequência. Deixe as pessoas verem ambos os lados de seu caráter de liderança. Deixe que saibam desde o início que você é atencioso e confiável.

A linguagem corporal do entusiasmo e da autoridade

Lembre-se sempre de que as pessoas estarão observando as suas ações como líder. Quanto mais alto você subir na organização, mais elas analisarão seu comportamento. Se você deseja ser um grande líder, precisará se acostumar a ser examinado e avaliado em todos os seus movimentos. Muitos executivos subestimam a importância de seu comportamento para as pessoas que lideram. Mas Sue, a experiente CEO de uma empresa de telecomunicações, não é uma delas. "Eu sei que tudo o que faço nos corredores é mais importante do que qualquer coisa que eu diga na reunião."

Aprendi muito sobre o entusiasmo ao observar executivos eficientes como Sue, e ao reparar em como eles trabalham com seu pessoal. Os melhores desses líderes se conectam com as pessoas de modo a fazer com que aspirem a um trabalho realmente bom, por causa dessa conexão, afeição e respeito pessoais. Esses líderes "entusiastas" enviam sinais de empatia, afabilidade e cuidado.

Como líder, você comunica o entusiasmo de modo não verbal, com posturas corporais de abertura, gestos com a palma da mão voltada para cima, uma orientação corporal frontal, contato visual positivo, movimentos sincronizados, acenos de cabeça, inclinação da cabeça e sorrisos. À medida que você ler o restante desse livro (especialmente os capítulos sobre negociação, colaboração e gerenciamento da mudança), aprenderá por que esses sinais são tão importantes – e o momento mais eficaz de exibi-los.

As pessoas também desejam líderes que exibam poder, *status* e confiança. Especialmente nos momentos de caos e confusão, os empregados procuram líderes que projetem estabilidade e segurança, que façam com que se sintam seguros e alcançarão os resultados. Eles irão avaliá-lo em relação a essas qualidades por meio de suas demonstrações não verbais de autoridade.

Como líder, você exibe autoridade e poder pela sua postura ereta, domínio do espaço físico, passos largos propositais (como aquele de Steve Jobs, o CEO da Apple, ao se mover sobre o palco durante uma

apresentação), aperto de mão firme, e por meio de uma série de gestos manuais, incluindo o "gesto da torre" e gestos com a palma da mão voltada para baixo, que enviam sinais não verbais de autoridade. (O capítulo 2 vai mostrar a você como usar esses sinais em seu benefício, em uma negociação empresarial.)

O que se deve ter em mente, todavia, é que os sinais designados para projetar poder e força podem ser exagerados ou exibidos de forma inapropriada. Por exemplo, um sinal não verbal de confiança é manter a cabeça erguida – mas se você inclinar a cabeça para trás, mesmo que seja só um pouco, o sinal já muda para algo como "olhar para baixo do seu nariz". De forma semelhante, um sorriso (que é a mais positiva e poderosa demonstração de entusiasmo) pode, como estou certo de que você já deve imaginar, funcionar contra você, caso sorria em demasia ao transmitir uma mensagem circunspecta ou formular uma objeção.

Cinco erros que as pessoas cometem ao ler a sua linguagem corporal

A habilidade de ler instantaneamente a linguagem corporal é um de nossos instintos básicos de sobrevivência, e pode ser remontada a origens primitivas. Mas nossos antepassados enfrentaram ameaças e desafios cotidianos muito diferentes daqueles com os quais nos confrontamos no ambiente de trabalho atual. Assim, por mais inata que essa habilidade possa ser, nem todas as impressões instantâneas são corretas. Na verdade, quando as pessoas interpretam sua linguagem corporal, podem esperar que estarão cometendo esses cinco principais erros:

1) Elas não consideram o contexto. Quando se trata de linguagem corporal, o contexto é soberano. Você não pode dar sentido à mensagem não verbal de alguém, a menos que compreenda as circunstâncias por trás dela. O contexto é uma trama complexa de variáveis que incluem a localização, as relações, a hora do dia e as experiências vividas. Dependendo do contexto, os mesmos sinais não verbais podem ter significados totalmente diferentes. Tome como exemplo um simples encolher de ombros: em um ambiente social, ele pode ser um sinal de flerte; ao responder a uma pergunta, ele se torna uma forma não verbal de dizer "Não sei" ou "Não me interessa"; pode ser usado por um colega para minimizar a importância daquilo que você acaba de dizer; e quando acompanha uma diretriz no ambiente de trabalho, tal como "Traga-me o relatório na segunda-feira", serve para enfraquecer a declaração.

Lembre-se de que os membros de sua equipe, colegas e pessoal podem não conhecer, eventualmente, todas as variáveis que criam o contexto das suas ações. Você boceja e se estica, e sua equipe presume que está entediado – porque ninguém imagina que você está de pé desde o alvorecer para efetuar uma ligação internacional. Ou você abraça uma colega de trabalho e este parece um comportamento inapropriado aos olhos de um passante que não sabe que a mãe dessa colega acaba de falecer e você a está confortando.

2) Eles encontram significado em um único gesto. Como guardiões, confidentes e (muitas vezes) protetores ardentes dos líderes que apoiam,

assistentes executivos são indagados sobre um monte de questões. Mas a pergunta que ouvem com mais frequência é: "Que tal o humor do chefe hoje?"

É claro! Quando você é um líder, as pessoas se mostram em permanente alerta para descobrir se você está de bom humor (feliz, positivo, otimista) ou mal-humorado (preocupado, irritado, chateado), porque o seu humor é o "sinal verde ou a luz vermelha" com que podem contar para se aproximar de você ou evitá-lo. Se você está de bom humor, isso significa que existe uma oportunidade para as pessoas apresentarem uma inquietação, uma ideia ou um pedido. Quando está de mau humor, as pessoas sairão de seu caminho, evitando lidar com você.

Mas, mesmo quando não estão a inquirir diretamente sobre seu estado de espírito, ainda assim as pessoas o avaliarão, por meio de sua linguagem corporal. E é aí que problemas podem surgir, porque com demasiada frequência elas obterão suas informações a partir de uma única pista não verbal. E, pelo fato de o cérebro humano prestar mais atenção em mensagens negativas do que nas de conteúdo positivo, o que as pessoas, inconscientemente, procuram – e aquilo a que elas reagem ao máximo – são aqueles sinais que indicam que você está de mau humor e não quer ser abordado.

O que isso significa em um ambiente empresarial? Significa que, se você cruza com uma colega no corredor e não estabelece contato visual, ela pode chegar à conclusão de que você está chateado com o relatório que ela acaba de apresentar. Ou, se franze a testa em uma reunião da equipe, os participantes podem pensar que você não gostou do que acabou de ouvir – e manterão suas corroborantes opiniões para si. Na verdade, quando você efetua qualquer manifestação não verbal de raiva, irritabilidade ou aborrecimento, as pessoas se mostram mais propensas a conter suas opiniões, limitar seus comentários e procurar meios de abreviar a interação estabelecida consigo.

3) Elas não conhecem os seus parâmetros. Uma das chaves para interpretar corretamente a linguagem corporal é comparar a resposta não verbal corrente de alguém com os parâmetros dessa pessoa ou com o seu

comportamento regular. Mas se os outros não o tiverem observado ao longo do tempo, então possuem pouca base para comparações. Eis um exemplo do meu livro anterior, *A vantagem não verbal*, que ilustra o quão fácil é interpretar incorretamente os sinais não verbais sob essas circunstâncias[10]. Eu fazia uma apresentação para o CEO de uma empresa de serviços financeiros, esboçando um discurso que havia programado para proferir à sua equipe de liderança no dia seguinte. E as coisas não estavam indo bem.

Nosso encontro durara quase uma hora e, durante todo o tempo, o CEO permaneceu sentado à mesa de conferência com os braços firmemente cruzados. Nenhum dos meus esforços de entabular um bate-papo conseguiu deixá-lo mais solto. Ele não sorriu uma única vez, nem acenou com a cabeça em sinal de incentivo. Então introduzi diretamente as minhas observações e, ao terminar, ele disse "obrigado" (sem fazer contato visual), e deixou a sala.

Presumi que sua comunicação não verbal estava me dizendo que minha palestra seria cancelada. (Sou especialista nesse assunto, afinal.) Mas, quando eu caminhava em direção ao elevador, a assistente do CEO veio até mim para dizer o quão impressionado seu chefe havia ficado em relação àquilo que eu tinha a dizer. Fiquei chocada, e perguntei como ele teria reagido caso não tivesse gostado. "Ah", disse a assistente, seu sorriso reconhecendo que ela já tinha visto aquela reação também. "Ele teria se levantado no meio de sua apresentação e saído!"

Os únicos sinais não verbais que eu havia recebido daquele CEO foram os que eu julgara serem negativos. O que não percebi foi que, para aquele indivíduo, este era o procedimento padrão.

4) Eles avaliam pelo filtro das predisposições pessoais. Há uma mulher em minha classe de ioga que gostou de mim desde o momento em que nos conhecemos. Eu preferiria acreditar que sua resposta positiva fosse resultado de minha carismática linguagem corporal, mas sei com certeza que o motivo é que eu me pareço com sua tia predileta.

Dessa forma, algumas vezes as predisposições trabalham a nosso favor. O termo "efeito de halo", cunhado pelo psicólogo E.L. Thorndike,

descreve como a nossa percepção de uma característica desejável em uma pessoa pode nos levar a julgá-la de uma forma mais positiva, em geral[11]. Se consideramos uma pessoa simpática, por exemplo, com frequência também a percebemos como alguém mais honesto e, igualmente, mais confiável.

Tenho observado que isso vai ainda mais além. Alguns líderes são tão benquistos que as pessoas lideradas por eles perdoam, esquecem ou mesmo rejeitam características negativas – mais um exemplo de cérebro emocional se sobrepondo ao cérebro analítico (mas não tão satisfatoriamente a ponto de se obter um preciso *feedback* da atuação).

As predisposições também podem trabalhar contra você. E se, em vez de uma tia querida, eu lembrasse alguém que minha colega de ioga desprezasse? Eu poderia superar isso com o tempo, mas pode apostar que a resposta inicial dessa colega em relação a mim teria refletido aquele viés negativo.

Há um teste disponível em um site da Universidade de Harvard – a Associação Implícita (TAI) – que mede o grau em que os indivíduos associam diversas características, tais como raça, preferência sexual e peso, a atributos positivos ou negativos. O teste mostra que, mesmo quando as pessoas acreditam no contrário, elas respondem de maneira a revelar suas tendências inconscientes[12].

5) Elas avaliam pelo filtro dos vieses culturais. Quando se trata de lidar com uma equipe multicultural, criamos toda sorte de obstáculos ao deixar de considerar os vieses culturais – os deles e os nossos. E, quando se trata da comunicação não verbal intercultural, esses vieses podem surgir nas mais variadas formas.

Como líder, você será julgado por comportamentos que podem incluir o quão próximo você se mantém de um colega durante uma conversa, o quanto você toca os outros (se muito ou pouco) e a frequência de contato visual de que lança mão (e espera em troca) ao se encontrar com um subordinado. Dependendo das inclinações culturais do observador, sua linguagem corporal será rotulada como “adequada” ou “equivocada”.

Quando seu corpo não combina com as suas palavras

O vice-presidente sênior que discursava na conferência em Nova York cometeu um erro básico de linguagem corporal quando seus gestos não corresponderam às suas palavras. E é esse tipo de sinalização desalinhada que as pessoas captam de modo mais rápido e crítico do que quase qualquer outra. Na verdade, seus cérebros registram a incongruência, de formas que podem ser cientificamente avaliadas.

O neurocientista Spencer D. Kelly, da Universidade Colgate, estuda os efeitos dos gestos utilizando um eletroencefalógrafo (EEG) para medir "potenciais eventos relacionados" – ondas cerebrais que formam picos e vales. Um desses vales, apelidado de N400, ocorre em indivíduos aos quais se mostram gestos que contradizem aquilo que é dito. Este é o mesmo padrão de onda cerebral que tem lugar quando as pessoas escutam uma linguagem sem sentido. Desse modo, de uma forma muito real, quando suas palavras dizem uma coisa e seus gestos indicam outra, seu discurso deixa de fazer sentido[13].

Às vezes, a linguagem corporal incongruente de um líder é tão óbvia que chega a ser cômica. Eis um e-mail enviado a mim por um membro do comitê do governo: "Estava em uma reunião muito importante em Washington DC, e a pessoa que fez a apresentação foi dizer ao grupo o quanto recebia com prazer qualquer contribuição que pudéssemos fornecer. Ao mesmo tempo, usava ambas as mãos para, de modo não verbal, afastar o grupo inteiro. O mais incrível foi que ele repetiu essa sequência diversas vezes, sempre dizendo que gostaria de receber nossas contribuições, enquanto fazia exatamente o mesmo gesto de 'empurrar'. Tive que me segurar para não desatar a rir alto. Eu quase o fiz, mas não teria sido nada adequado!"

Na maioria das vezes, a incongruência de um líder não é brincadeira. Esse foi o e-mail de um funcionário do escritório de uma empresa de seguros: "Minha chefe me deixa louco com suas mensagens contraditórias. Ela diz coisas como: 'Na minha sala, vocês são sempre bem-vindos' e 'Vocês são parte importante da equipe'. Ao mesmo tempo, a sua comunicação não verbal está constantemente mostrando o quão

insignificantes nós somos para ela. Minha chefe nunca mantém contato visual, embaralha papéis enquanto os outros falam, escreve e-mails enquanto respondemos às suas perguntas e, geralmente, não nos dá atenção plena. Na verdade, nós nem sequer merecemos a metade da sua atenção! E aí ela se pergunta por que a sua equipe não a procura".

A linguagem corporal de um grande líder

Em algum momento do processo de treinamento, os clientes costumam pedir (e você também pode estar se perguntando): "Será que isso significa que tenho de inibir cada gesto e expressão espontâneos, por medo de enviar a mensagem errada?"

Bem... sim!

Relaxe, estou só brincando. Os líderes de sucesso não memorizam os gestos físicos e as expressões faciais "adequadas" para exibir em momentos apropriados, como se fossem uma espécie de robô pré-programado. (E, a propósito, os líderes que tentam fazê-lo, de fato, se assemelham a robôs.) Mas estão conscientes de que a sua linguagem corporal tem um impacto dramático sobre seus colegas, clientes e equipe. Entendem que, por uma série de razões, mesmo os mais bem-intencionados comportamentos serão, por vezes, mal-interpretados, e estarão sempre alerta para encontrar formas autênticas de alinhar a sua comunicação não verbal às mensagens que desejam transmitir.

Os próximos três capítulos irão mostrar a você de que forma, exatamente, eles conseguem isso.

---

[3]. A Fortune 500 é uma lista compilada e publicada anualmente pela Revista *Fortune*. Ela classifica as 500 maiores corporações em todo o mundo, conforme sua receita bruta [N.T.].

[4]. KEIM, B. Scanners cerebrais podem verificar decisões antes que você as tenha tomado. *Wired*, abr./2008 [Disponível em www.wired.com/science/discoveries/news/2008/04/mind_decision].

[5]. TRACY, J.L. & MATSUMOTO, D. "The spontaneous expression of pride and shame: Evidence for biologically innate nonverbal displays". *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 105, 2008, p. 11.655-11.660.

[6]. WESTEN, D. *The political brain*: The role of emotion in deciding the fate of the nation. Nova York: Public Affairs, 2007, p. 294.

[7]. AMBADY, N. & ROSENTHAL, R. “Thin slices of expressive behavior as predictors of interpersonal consequences: A meta-analysis”. *Psychological Bulletin*, 111, 2000, p. 256-274.

[8]. Segundo a teoria das fatias finas, a ciência comprova que o cérebro humano inconsciente é capaz de detectar o perigo antes mesmo do consciente. Dessa forma, é possível saber algo inconscientemente antes de se dar conta de possuir esse conhecimento em um estado consciente. Como o cérebro armazena e lida com informações, acaba criando modelos mentais, comportamentos-padrão que facilitam a tomada de decisões imediatas. As fatias finas representam fragmentos de experiências passadas, armazenadas pelo cérebro para uso rápido, quase automático, em situações posteriores [N.T.].

[9]. AMABILE, T. “Brilliant but cruel: Perceptions of negative evaluators”. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, mar./1983, p. 146-156.

[10]. GOMAN, C.K. *The nonverbal advantage*: Secrets and science of body language at the work. São Francisco: Berrett-Koehler, 2008, p. 17-18.

[11]. THORNDIKE, E.L. A constant error on psychological rating”. *Journal of Applied Science*, 82, 1920, p. 665-674.

[12]. *Project Implicit* – Implicit Associations Test (IAT) [Disponível em https://implicit.harvard.edu/implicit/].

[13]. KELLY, S.D.; KRAVITZ, C. & HOPKING, M. (2004). “Neural correlates of bimodal speech and gesture comprehension”. *Brain and Language*, 89, 2004, p. 253-260.

2
Negociação

Interpretando e utilizando a linguagem corporal a seu favor

Alguns anos atrás, um grupo de executivos em ascensão reuniu-se no MIT (Massachusetts Institute of Technology) para participar de em evento competitivo especial. Cada um tinha de apresentar um plano de negócios a ser avaliado pelo grupo todo. As melhores ideias seriam então recomendadas a uma equipe de capitalistas de risco para a avaliação final. Os participantes viram isso como uma grande oportunidade de observar como as suas ideias se confrontavam com as de outros em um grupo de pares de elite.

Se você tivesse sido um desses executivos selecionados, como teria se preparado para o evento? Teria se concentrado na formulação de uma descrição coerente de seu plano empresarial? Teria desenvolvido uma estratégia para convencer os outros? Praticado suas habilidades de apresentação?

Os líderes do evento do MIT provavelmente fizeram tudo isso. Mas, no dia do concurso, um componente fora adicionado à combinação – um componente para o qual ninguém tinha se preparado. Cada apresentador foi equipado com um sensor digital especialmente projetado, usado como um crachá de identificação. Esse dispositivo, chamado de sociômetro, tomaria notas acerca de cada apresentação junto com o restante do grupo, mas não acerca dos méritos do que era dito. Sem o conhecimento dos apresentadores, o sociômetro gravaria o que *não estava* sendo dito: a variedade tonal, as nuanças vocais, a atividade física, o nível de energia,

até mesmo o número de sorrisos e acenos trocados entre apresentador e plateia.



Sociômetro do MIT

Ao final do encontro, o grupo selecionou as ideias que eles concordavam que iriam vender melhor. E, sem o conhecimento do real conteúdo, as leituras do sociômetro também previram (com precisão quase perfeita) quais planos empresariais os apresentadores escolheriam. Isso porque, enquanto o grupo acreditava fazer escolhas racionais, os pesquisadores do Mit Media Lab (Laboratório de Mídia), que desenvolveram o dispositivo, estavam melhor informados. O que convenceu o grupo executivo foi o mesmo conjunto de sinais que também prevê o resultado de qualquer negociação na qual você possa estar envolvido – seus sinais e interações não verbais[14].

Cada aspecto da liderança requer alguma forma de negociação. Os líderes negociam salário e cargo antes de aceitar uma oferta de emprego;

negociam prazos para os projetos; negociam fundos, recursos e reconhecimento para seus departamentos ou equipes; e (dependendo de sua função específica dentro da organização) negociam com uma série de compradores, clientes, consultores e fornecedores. Cada vez mais, nesse interconectado mundo dos negócios, negociam também com os concorrentes que se tornaram aliados em um projeto corrente.

A proficiência na negociação requer bons conhecimentos de linguagem corporal. Pense dessa forma: em toda negociação, você está se comunicando em dois canais – verbal e não verbal –, o que resulta em duas conversas distintas ocorrendo ao mesmo tempo. Embora uma estratégia de negociação bem concebida seja obviamente importante, essa não é a mensagem mais influente que você envia. Uma pesquisa em comunicação mostra que, em uma negociação de trinta minutos, duas pessoas podem enviar mais de 800 sinais não verbais diferentes[15]. Se você se concentrar no intercâmbio verbal, por si só, e ignorar o elemento não verbal, tem uma grande chance de sair dessa negociação se perguntando por que, céus, o seu plano de negociação brilhantemente arquitetado não funcionou da maneira como deveria.

Negociadores experientes aprenderam a ler e utilizar a linguagem corporal a seu favor. Este capítulo o ajudará a se tornar consciente sobre como as mensagens não verbais estão sendo transmitidas e interpretadas em uma negociação. Ele vai mostrar a você como estar atento, identificar uma linha de base, considerar o contexto e avaliar grupos de gestos. Você aprenderá a ler corretamente a linguagem corporal de seus pares e a identificar como seus próprios gestos e expressões auxiliam ou sabotam seu poder de barganha.

Quatro dicas para ler a linguagem corporal

Quando as pessoas descobrem que escrevo e falo sobre linguagem corporal, imediatamente se tornam inquietas e constrangidas. Elas reagem como se eu pudesse detectar seus pensamentos e motivações mais íntimos em um simples olhar.

Bem, não consigo fazer isso.

Nem você conseguiria. Mas o que pode fazer é perceber que está "lendo" as pessoas durante todo o tempo, sem se dar conta disso – e está propenso a tomar as mesmas decisões precipitadas sobre os outros que eles estão tomando sobre você. Você pode aperfeiçoar significativamente a sua precisão tornando-se consciente daquilo que tem sido um processo sobretudo subconsciente. Eis aqui quatro dicas que o ajudam a começar.

Primeira dica: preste atenção

Muitos negociadores perdem valiosas oportunidades de interpretar a linguagem corporal de seus pares simplesmente porque não se mantêm atentos. Eles cometem o erro de examinar os papéis ou contratos apresentados em vez de permanecer alertas aos sinais não verbais. Então, da próxima vez que seu oponente apresentar um documento escrito para que você leia, resista à tentação de olhar para o papel. Em vez disso, peça a ele que lhe explique o que o documento diz, e observe sua linguagem corporal enquanto ele fala. Você vai se informar muito melhor.

Segunda dica: identifique os parâmetros

Para ler com precisão a linguagem corporal, você primeiro precisa determinar o comportamento natural – ou os parâmetros – da pessoa. Se não reserva um tempo para fazê-lo, muito provavelmente interpretará seus sinais erroneamente. Identificar uma "linha de base" implica observar as pessoas quando não estão estressadas ou pressionadas. Leva apenas uns poucos minutos para entender como alguém age em um ambiente relaxado ou neutro, e o melhor momento para se fazer isso é antes de a negociação começar – por exemplo, durante um café e um bate-papo. Enquanto estiver

conversando informalmente, faça uma rápida "análise do corpo", e repare no seguinte:

- Qual o grau de animação do seu colega? (Ele lhe mostra um rosto relaxado, expressivo, aparentemente sincero, ou você está diante da indecifrável "cara de pôquer" de um jogador de cartas profissional?)
- Qual a frequência do contato visual que você experimenta?
- Quantos sorrisos você recebe? O sorriso parece natural e genuíno ou forçado e, talvez, nervoso ou manipulador?
- Com que frequência seu colega emprega gestos manuais? Que gestos você observa mais comumente?
- Que tipo de postura está sendo exibida: ereta? Desleixada? Ombros curvados para trás ou uma postura corcunda? Cabeça erguida – projetada para a frente –, virada de lado?
- Quando seu colega está sentado à mesa de conferência, que posição assume: Ereto? Inclinado para trás? Pernas cruzadas ou pés apoiados no chão? Mãos cruzadas ou estendidas sobre a mesa? Descansando sobre os braços da cadeira ou segurando-os? Fora do alcance da vista, sobre o colo?

Depois de determinar como seu companheiro utiliza o corpo em um contexto relaxado, informal, você terá um parâmetro para comparar as divergências possivelmente significativas de linguagem corporal durante o processo da negociação em si. (Mais tarde, no decorrer da reunião, sempre que você observar algum desvio desse parâmetro, pense no que acabou de acontecer que possa ter incitado a mudança. Você alterou sua linguagem corporal? Formulou uma pergunta ou tocou em um determinado assunto? Alguém mais entrou na sala ou aderiu à conversa?) Por enquanto, tudo o que você está fazendo é procurar identificar comportamentos que são naturais nessa pessoa.

Terceira dica: avalie grupos de gestos

Sinais não verbais ocorrem naquilo que é chamado de *grupos gestuais* – um grupo de movimentos, posturas e ações que reforça um ponto

comum. Tentar decifrar a linguagem corporal a partir de um simples gesto é como tentar descobrir uma história em uma única palavra. Contudo, quando as palavras surgem em sentenças, ou os gestos em grupos, seu significado se torna mais claro. Por exemplo, embora a inquietação de uma pessoa possa não ter muito significado por si só, se essa pessoa também está evitando o contato visual, torcendo as mãos e apontando os pés em direção à porta, há uma boa chance de que esteja aflita e queira ir embora. Uma regra útil é procurar três sinais de linguagem corporal que reforcem a mesma mensagem não verbal.

Quarta dica: considere o contexto

Em uma audiência, suponho que as pessoas da primeira fila estejam sentadas com os braços cruzados. Sei que sem uma fila de cadeiras à frente delas, a maioria das pessoas vai criar uma barricada com os braços (ao menos inicialmente, antes que elas se tornem receptivas em relação ao orador e baixem a guarda). Da mesma forma, se uma pessoa se senta em uma cadeira que não tenha braços, percebo que a opção limitada aumenta a probabilidade do cruzamento de braços – como aconteceria no caso de uma queda da temperatura ambiente. E se alguém estivesse profundamente mergulhado em pensamentos, andando para lá e para cá com os braços cruzados, eu saberia que essa é uma forma comum de aumentar a concentração e a persistência. Trata-se do mesmo gesto de braços em todas as situações, mas o significado muda dramaticamente de acordo com o contexto.

Quando as pessoas estão interagindo, o gênero e a relação determinam muito do contexto. O mesmo homem ao falar com uma colega, com seu chefe ou com um subordinado pode apresentar linguagem corporal bastante diversa diante de cada um deles. (E seu comportamento padrão para cada relação também mudaria, consequentemente.) Variáveis tais como a hora do dia, as expectativas baseadas em encontros anteriores e o fato de a interação ser formal ou informal também precisam ser levados em consideração quando você avalia os significados. É claro que sempre haverá aspectos do contexto sobre os quais você não estará consciente.

Uma postura ereta pode sinalizar uma posição de barganha inflexível, ou simplesmente indicar costas rígidas.

Eles estão a seu favor ou contra?

Em uma negociação, sinais de engajamento e desengajamento são os mais importantes a se monitorar na linguagem corporal alheia. Comportamentos de engajamento indicam interesse, receptividade ou concordância; os de desengajamento sinalizam que a pessoa se encontra entediada, irritada ou defensiva. E, já que você estará à procura de grupos de gestos, precisa saber como identificar esses sinais "de alto a baixo" em uma variedade de expressões faciais, movimentos de cabeça, gestos de mão e braço, posições do tronco e posicionamentos de perna e pés.

Isso pode soar como uma tarefa impossível, especialmente porque você estará, ao mesmo tempo, conduzindo uma conversa, mas lembre-se de que você interpreta a linguagem corporal durante toda a sua vida. O que há de diferente agora é o fato de você tomar ciência dessa habilidade inata, mas inconsciente – e, ao fazê-lo, adquirir conhecimento, precisão e controle.

O poder do engajamento

Ao longo dos anos noto que as partes têm maior probabilidade de chegar a um acordo se começarem a negociação exibindo uma linguagem corporal engajada. Curiosamente, esse resultado positivo é o mesmo, quer essa exibição seja o produto de uma escolha inconsciente ou uma decisão estratégica.

Os olhos têm disso

Você apresenta duas opções por escrito e nota que o olhar de seu interlocutor se demora mais em uma do que na outra. Se, além disso, você percebe que os olhos dele estão bem abertos e suas pupilas, dilatadas, já sabe com certeza que ele tem um interesse muito maior nessa opção.

Em geral, as pessoas tendem a olhar mais e com mais frequência para pessoas e objetos de que gostam. O indivíduo pode tentar parecer desinteressado, mas seus olhos retornarão sempre ao objeto que o atrai.

Da mesma forma acontece em relação ao contato visual. A maioria de nós se sente confortável com um contato visual que dure aproximadamente 3 segundos, e um olhar mútuo prolongado e sem interrupções pode nos perturbar. Mas, quando gostamos de alguém ou concordamos com essa pessoa, automaticamente aumentamos a quantidade do tempo gasto em olhar nos olhos dela.

O desengajamento desencadeia reações opostas em relação ao olhar. O total de contato visual estabelecido diminui, já que temos a tendência de desviar o olhar de coisas que nos angustiam e pessoas de quem não gostamos. De modo semelhante, um colega que esteja entediado ou inquieto pode evitar o contato visual ao contemplar você de modo oblíquo, desfocar, baixar os olhos, lançar o olhar em volta da sala, ou mesmo fechar os olhos, bloqueando-o de sua vista. E, em vez de se mostrar bem abertos, olhos que sinalizam desengajamento irão se contrair levemente. Na verdade, olhos semicerrados podem ser observados quando as pessoas leem contratos ou propostas, e quando isso acontece é quase sempre um sinal de que se viu algo preocupante ou problemático.

Os pesquisadores sabem há anos que o tamanho da pupila é uma pista importante na determinação da resposta emocional de uma pessoa. As pupilas são uma parte do nosso corpo sobre a qual praticamente não temos controle. Portanto, a dilatação da pupila pode ser uma maneira muito eficaz de avaliar o interesse de alguém. As pupilas se dilatam por várias razões, incluindo capacidade de memória e dificuldades cognitivas, mas também apresentam dilatação quando experimentamos sentimentos positivos em relação à pessoa com quem estamos falando ou o objeto para o qual estamos olhando. (E, quando alguém se mostra tudo, menos receptivo, suas pupilas irão automaticamente se contrair.)



Pupilas de tamanho normal e olhos dilatados de engajamento

Outro grupo de sinais dos olhos que se pode monitorar são os movimentos oculares laterais. Trata-se dos deslocamentos súbitos e involuntários dos olhos, para a esquerda ou direita, que indicam que o ouvinte está processando ativamente o que você acabou de dizer. Quando notar isso acontecendo, pode estar certo de ter conquistado o interesse e a atenção de seu interlocutor.

O olhar empresarial

Imagine um triângulo com a base na altura dos olhos e o topo no meio da testa. Esta é a área de contemplação mais apropriada quando se trata de conduzir um negócio. Ao inverter esse triângulo e baixar o olhar mais para a região da boca, que é mais adequada em uma relação pessoal, você envia sinais de flerte.

Cabeça, rosto e pescoço

Normalmente, alguém que esteja de acordo com você vai sorrir e acenar com a cabeça enquanto você fala. A discordância aparece nos lábios comprimidos ou franzidos, nas sobrancelhas baixas, boca tensa, músculos da mandíbula cerrados, cabeça balançando, ou em uma cabeça ligeiramente afastada de modo que o contato visual se torne oblíquo.



Os lábios franzidos da discordância

Fui, uma vez, solicitada por um vice-presidente sênior de recursos humanos para trabalhar com uma líder cuja microgestão limitava a eficiência de sua equipe. Quando me encontrei com a líder, Judith, ela foi efusiva em seu elogio – falando sem parar sobre o quanto tinha ouvido dizer sobre mim e sobre como estava feliz em poder contar comigo como sua consultora. Contudo, observei que seus sorrisos sempre pareciam forçados. Eu esperava descobrir que ela não se sentia tão feliz na minha presença quanto afirmava, e que estivesse só fazendo um teatro por causa

do executivo de RH. E eu estava certa. Conforme o tempo passava, ficava claro que Judith não tinha nenhum interesse em trabalhar comigo (ou com qualquer outro consultor) e nenhuma intenção de mudar seu estilo de gestão.

Os sorrisos são, com frequência, usados como uma resposta polida, e para ocultar outras emoções – mas esses sorrisos falsos envolvem apenas a boca. A menos que se esteja expressando um prazer e felicidade genuínos, é difícil produzir um sorriso verdadeiro – do tipo que enruga o canto dos olhos e ilumina o rosto inteiro.

Há outros meios pelos quais as emoções reais emergem, apesar do esforço para reprimi-las. Um estremecimento do pomo de adão é uma delas – um sinal inconsciente de ansiedade emocional, embaraço ou estresse. Você pode perceber esse movimento do pescoço para cima e para baixo quando um colega do sexo masculino (os homens possuem uma massa maior da cartilagem que compõe a proeminência da laringe – o pomo de adão) escuta algo de que firmemente não goste ou discorde.

Mãos e braços

Em geral, quanto mais aberta for a posição dos braços de seu colega, mais receptivo ele estará em relação ao processo de negociação. Preste atenção em gestos expansivos, acolhedores, que parecem fluir naturalmente no comportamento de uma pessoa. Quando alguém vem em sua direção ou faz uso de uma grande quantidade de gestos com as mãos abertas, esse é, em geral, um sinal positivo de interesse e receptividade.

Por outro lado, pessoas que estão na defensiva ou com raiva podem cruzar os braços de forma protetora sobre o peito, cerrar os punhos ou segurar firmemente o braço ou pulso. Com frequência, o enfado é sugerido ao se rabiscar de uma forma que parece absorver a completa atenção de quem rabisca, ao se tamborilar os dedos sobre a mesa ou usar uma mão como suporte para a cabeça. Roçar a mão sobre o joelho ou a coxa, como se estivesse varrendo migalhas invisíveis, é um sinal de quem mostra desdém.

À medida que a negociação progride, os movimentos de mão e braço estão entre os melhores indicadores das mudanças nas emoções dos participantes. Por exemplo, quando você inicia a negociação, as mãos de seu oponente podem estar descansando, abertas, sobre a mesa. Se elas se afastam ou recuam para debaixo da mesa, esse é, provavelmente, um sinal de que algo inquietante ou indesejado aconteceu. E se os negociadores estão prestes a fazer uma revelação sincera, costumam colocar as duas mãos sobre a mesa e gesticular enquanto falam.

Ombros e tronco

Os ombros e o tronco desempenham um papel importante na comunicação não verbal. Quanto mais seus pares gostam de você e concordam com o que diz, mais eles se inclinarão em sua direção, e mais próximos se posicionarão diante de você ou ao seu lado. Em contraste, quando você diz ou faz coisas de que seus oponentes discordam, ou sobre as quais estão indecisos, mais eles tendem a se inclinar para trás e criar um espaço maior entre vocês. E esteja atento aos ombros encolhidos, que sinalizam rejeição em resposta a uma ideia que você acabou de propor.

Quando observar as pessoas afastarem de você os ombros ou o tronco, esse é um sinal de que provavelmente elas perderam o interesse naquilo que você diz. De fato, afastar-se de alguém dessa forma quase sempre transmite distanciamento ou desengajamento, independentemente das palavras ditas. Quando as pessoas estão engajadas, encaram você, "apontando" em sua direção com o tronco. No entanto, no instante em que se sentem desconfortáveis, afastam-se de você – "dão de ombros". Em uma negociação, esse deslocamento do tronco pode ocorrer a qualquer hora. Uma notícia estressante num minuto e outra favorável no minuto seguinte serão refletidas em deslocamentos do tronco em sua direção ou para longe de você, dependendo de como alguém se sente em relação àquilo que acaba de ser dito. E se alguém está na defensiva, você pode notar uma tentativa de proteger o tronco com uma bolsa, uma pasta, um laptop, e assim por diante.

Pessoas que estão de acordo tendem a espelhar o comportamento uma da outra. Uma lidera e a outra a segue. Se você notar que sua parceira de

negócios assumiu a mesma orientação corporal básica que a sua, mova-se lentamente e verifique se ela o segue de forma correspondente. Se ela o faz, então você sabe que estabeleceu uma conexão positiva.

O que os pés podem lhe dizer

Em uma recente conferência onde era uma das oradoras, eu havia chegado um dia antes para observar os outros apresentadores e me familiarizar com o público. Uma das seções a que assisti era uma entrevista com o presidente de uma instituição financeira. O entrevistador e o entrevistado estavam no palco, sentados em cadeiras de frente para a audiência.

Pela perspectiva da linguagem corporal, o evento era fascinante. Inicialmente, o corpo inteiro do executivo sinalizava entusiasmo e autoridade, enquanto compartilhava sua filosofia sobre as "relações bancárias" e a importância dos empregados para o nome de sua empresa. A seguir, veio uma série de questões sobre a compensação executiva. Enquanto o presidente do banco respondia a essas perguntas, suas expressões e gestos permaneciam constantes – mas a sua "linguagem dos pés" variava dramaticamente: inicialmente com as pernas cruzadas de um jeito confortável e relaxado, o executivo, repentinamente, travou os tornozelos firmemente, puxou-os para trás, para debaixo da cadeira, e começou a dar pequenos chutes com ambos os pés. Então, ele recruzou os tornozelos e chutou novamente. Esse comportamento continuou ao longo de todo o conjunto de questões sobre compensação.

O executivo se sentia confortável ao tratar desse assunto? Bem, a parte superior de seu corpo teria feito você crer que sim. E se ela fosse tudo o que você pudesse ver (se, p. ex., ele estivesse sentado atrás de uma mesa ou de pé atrás de uma tribuna), você poderia ter se convencido de que ele estava à vontade. Mas seus pés contavam uma história totalmente diferente – de estresse e ansiedade.

Nossos pés e pernas não são apenas nossos principais meios de locomoção, mas também estão à frente das reações de "lutar, fugir ou congelar". E eles foram "programados" para responder mais rápido que a velocidade do pensamento. Antes que tenhamos tido tempo para

desenvolver qualquer plano consciente, nosso cérebro límbico já garantiu que – dependendo da situação – nosso pés e pernas estejam engrenados para congelar no local, fugir ou lutar em defesa.

Quando as pessoas tentam controlar a própria linguagem corporal, focam primeiramente nas expressões faciais e nos gestos de mão e braço. Isso deixa seus pés e pernas "sem treinamento". Aconselho meus clientes a deixar cair uma caneta "acidentalmente" durante uma negociação, de modo que eles possam olhar sob a mesa de conferência e verificar as posições dos pés e das pernas. Se alguém está sentado com os tornozelos cruzados e as pernas esticadas para a frente, essa pessoa provavelmente experimenta sentimentos positivos em relação a você. Mas, ao avistar um par de pés afastados de você, enrolados em tornozelos firmemente travados, apontados para a saída ou enroscados em volta das pernas da cadeira, você deveria ter a sagacidade de suspeitar de retraimento e desengajamento.



Observe o que os pés deles estão a lhe dizer

Outros sinais vindos dos pés são os seguintes:

• Calcanhares saltitando energeticamente quase sempre indicam que a parte envolvida tem os "pés felizes" – e está se sentindo muito bem em relação a sua posição de barganha. E se a sua oponente se senta balançando-se sobre os saltos e levantando os dedos dos pés, provavelmente ela pensa que está em situação de controle.

• Pernas balançantes que repentinamente param são, provavelmente, um sinal de expectativa elevada – o equivalente a segurar o fôlego.

• Pernas cruzadas transmitem seu próprio grupo de sinais. Se o pé da perna que está cruzada por cima aponta em sua direção, a pessoa está provavelmente engajada. Se a perna oposta está cruzada de modo que o pé por cima esteja apontando para fora, então a pessoa pode estar se retraindo.

Cuidado com as pernas cruzadas

As pernas cruzadas podem ter um efeito devastador em uma negociação. Em *How to read a person like a book*, os autores Gerard I. Nierenberg e Henry H. Calero relatam que o número de vezes em que os acordos foram alcançados cresceu formidavelmente quando ambos os negociadores tinham as pernas descruzadas. De fato, descobriram que de cada duas mil transações gravadas em vídeo, nenhuma resultou em acordo mesmo quando só um dos negociadores mantinha as pernas cruzadas[16].

Lidando com o desmotivado

Quando notar seu interlocutor exibindo algum sinal de desengajamento, há seis coisas que você pode fazer em resposta a isso:

1) Verifique a posição do seu corpo. Você exibe qualquer atitude de fechamento ou desengajamento que seus colegas possam imitar ou aos quais podem reagir? Se assim for, mude a sua linguagem corporal para sinalizar mais abertura e entusiasmo.

2) Não faça nada agora, mas reconheça que apertou o "botão vermelho" da pessoa – e utilize essa percepção conforme continua a negociar.

3) Faça a pessoa se mover. Por exemplo, se ela mantém os braços e pernas fechados, incline-se para a frente e entregue a ela alguma coisa – um folheto, um contrato, uma xícara de café.

4) Mude o seu "discurso". Perceba que o que você propõe não está sendo bem recebido, e agora pode ser o momento para o "Plano B".

5) Chame a atenção da pessoa sobre seu comportamento desengajado. A resposta à sua contínua inquietação, à falta de contato visual e assim por diante pode ser um "parece que essa não é uma boa hora para conversarmos. Você preferiria deixar essa reunião para amanhã?"

6) Preste atenção nos sinais que indiquem uma mudança positiva. Muitos homens, ao permanecer de braços fechados, em um gesto defensivo, também manterão seus paletós abotoados. Alguém que tenha acabado de mudar de ideia, de modo favorável, talvez possa descruzar os braços e, de forma instintiva, desabotoar o casaco.

Eles estão blefando?

Não seria ótimo saber quando alguém está blefando? E não seria bom se expor as mentiras fosse tão fácil como parece ser em programas de televisão como os norte-americanos *Lie to Me* e *The Mentalist*? Mas é claro que detectar a fraude é mais complexo do que isso. O que muitas vezes é confundido com sinais de mentira são, na verdade, os gestos autopacificadores que todos usamos para aliviar o estresse.

A mais recente tecnologia no campo da detecção de mentiras é o uso das IRMfs para acompanhar a atividade cerebral enquanto a mentira é formada. Basicamente, o que os pesquisadores estão descobrindo é que mentir exige mais recursos cognitivos do que dizer a verdade. Uma teoria, apresentada por Daniel Langleben, psiquiatra e neurocientista da Universidade da Pensilvânia, é a de que, no intuito de contar uma mentira, o primeiro cérebro precisa parar de dizer a si mesmo a verdade, para então criar o engano; monitorar-se de modo a manter futuras declarações alinhadas com a mentira, e lidar com as emoções que acompanham a culpa e a ansiedade – esse processo é o que as IRMfs mapeiam[17].

Mas, se você não tem acesso a um equipamento de IRMf, como pode saber quando alguém está blefando? Bem, isso é extremamente difícil no caso de você lidar com um mentiroso muito esperto ou um excelente ator. Mas, para a grande maioria dos indivíduos com quem você negocia, o ato de mentir desencadeia uma resposta de estresse elevado. E esses sinais são óbvios, se você souber onde olhar.

Para aumentar suas chances de detectar um blefe, preste atenção nos seguintes sinais de linguagem corporal:

- *Aumento do ritmo das piscadas*. O aumento das piscadas está associado ao estresse e a outras emoções negativas. Assim, na maioria das pessoas, quando estão blefando, o ritmo das piscadas aumenta de forma dramática. Interrogadores de polícia e inspetores aduaneiros procuram por uma alteração no ritmo das piscadas que poderia sinalizar territórios em que a pessoa tenta encobrir alguma coisa.

• *Dilatação da pupila*. Embora a dilatação possa ser desencadeada ao olharmos para alguém ou alguma coisa que nos interesse, também é perceptível com frequência quando uma mentira está sendo dita. Nesse caso, a dilatação é atribuída ao aumento da ansiedade e à concentração do mentiroso.

• *Contato visual prolongado*. Um mito da linguagem corporal sobre o qual você deve estar ciente é o de que todos os enganadores evitarão olhar nos seus olhos. Embora alguns mentirosos evitem ou diminuam o contato visual, esse comportamento é amplamente conhecido e bastante fácil de controlar. Na verdade, muitos mentirosos farão a compensação com excessivo contato visual.

• *Movimentos dos pés*. Ao tentar enganar, as pessoas com frequência demonstrarão nervosismo e ansiedade por meio de um aumento no movimento dos pés. Eles podem se agitar, se arrastar e enroscar em volta um do outro ou em torno da mobília. Podem se esticar e se torcer para aliviar a tensão, ou até mesmo espernear, num sublimado gesto de voo.

• *Toque no rosto*. O nariz de uma pessoa pode não crescer quando ela conta uma mentira, mas acompanhe de perto e você perceberá que, quando alguém está prestes a mentir ou fazer uma declaração ultrajante, a pessoa irá, muitas vezes de forma inconsciente, esfregar o nariz. (É mais provável que isso aconteça porque uma descarga de adrenalina abre os vasos capilares e provoca coceira em seu nariz.) Tocar a boca é outro gesto comumente observado em pessoas que estão se sentindo indecisas ou sendo falsas.

• *Tempo de resposta*. Quando a mentira é planejada (e ensaiada), os enganadores iniciam suas respostas mais rapidamente do que os que falam a verdade. Se pego de surpresa, contudo, o mentiroso leva mais tempo para responder – visto que o processo de suspensão da verdade e criação de uma mentira requer um tempo extra. É por isso que os interrogadores de polícia me dizem que as pistas mais comuns de dissimulação verbal são as pausas muito longas ou muito frequentes. A hesitação ao se responder a uma pergunta, ou as respostas repletas de diversas pausas curtas quase sempre despertam a sua desconfiança.

• *Mãos escondidas*. Enquanto os gestos com a palma da mão aberta indicam franqueza, as mãos ocultas (mantidas sob a mesa ou nos bolsos) podem ser um sinal de que alguém tem algo a esconder ou está relutante em participar da conversa.

• *Gestos interrompidos*. Gestos familiares das mãos, ombros e cabeça que, estranhamente, parecem interrompidos no meio de sua execução, muitas vezes podem indicar uma tentativa de enganar. Um dar de ombros que para no meio do caminho, ou é efetuado com um ombro só, um gesto de mão incompleto, um aceno ou elevação da cabeça que parecem terminar logo – qualquer um deles, normalmente, pode sinalizar uma tentativa de suprimir ou alterar informações.

• *Ausência de sinais não verbais*. Ao blefar, as pessoas tendem a reduzir todas as demonstrações não verbais, na esperança de que seus corpos não deixem "vazar" a verdade e exponham o blefe. Portanto, esteja atento ao negociador cheio de energia que subitamente se torna bem menos expressivo.

Orientações sobre linguagem corporal para negociadores

A comunicação não verbal funciona dos dois lados. Se seu interlocutor é um negociador experiente, há chances de que ele esteja observando e avaliando a sua linguagem corporal desde o momento em que você adentra a sala de reuniões. Aqui vão cinco instruções sobre linguagem corporal para ajudá-lo a tomar as rédeas nesse campo.

1) As pessoas formam uma opinião sobre você dentro dos primeiros sete segundos. Esteja ciente disso, e utilize essa informação a seu favor.

Tudo começa com a atitude certa. Independentemente do quão cansativo ou frustrante possa ter sido o seu dia, antes de entrar na sala de negociação puxe os ombros para trás, mantenha a cabeça erguida, respire fundo e adentre no recinto dando "o melhor de si" – exalando tranquilidade e energia.

Assim que entrar na sala de reunião, pare por um momento e observe à sua volta, olhando para a pessoa ou o grupo já reunido. Abra os olhos um pouco mais do que de costume. Isso irá provocar um "lampejo de sobrancelha" (um leve movimento ascendente que vem a ser um sinal universal de reconhecimento e boas-vindas). Sorria. Estabeleça contato visual com todos os colegas. Uma maneira simples de reforçar o contato visual positivo é tomar nota, mentalmente falando, da cor dos olhos de todos que você encontrar. Você não precisa se lembrar da cor: apenas contemple o tempo que for suficiente para percebê-la. Com esse exercício, você aumentará radicalmente o seu grau de simpatia.

2) Principie com um forte aperto de mãos – esse é o mais familiar e tradicional cumprimento não verbal de negócios, mas, camuflada nessa formalidade aparentemente simples, está uma oportunidade de causar uma impressão duradoura. Você pode desenvolver uma conexão positiva e imediata com alguém a partir do toque das mãos.



Vamos fechar esse acordo?

• Sempre que possível, você deve dar início ao aperto de mãos. Incline-se para a frente e estenda a mão, com a palma voltada para o lado.

• Mantenha o corpo alinhado com o da outra pessoa, encarando-a plenamente.

• Sustente o contato visual e continue a sorrir.

• Certifique-se de manter um contato de palma com palma, e cuide para que a membrana interdigital de sua mão (aquela pele entre o polegar e o indicador) toque a membrana da outra pessoa.

• Pressione firmemente – as pessoas o julgarão indeciso ou fraco se você oferecer um aperto de mãos frouxo –, mas não seja excessivamente agressivo e aperte forte demais.

• Segure a mão da pessoa um segundo a mais do que você estaria naturalmente inclinado a fazer. Isso transmite uma sinceridade

adicional e, literalmente, “prende” a atenção da pessoa, enquanto vocês trocam cumprimentos.

• Comece a dizer, antes de soltar a mão da pessoa: “Que bom ver você” ou “Estou tão feliz por estar aqui”. Se vocês estão se encontrando pela primeira vez, apresente-se.

• Quando você romper o contato visual, não olhe para baixo (esse é um sinal de submissão). Em vez disso, mantenha a cabeça erguida e mova os olhos para o lado.

3) Continue a estabelecer a conexão.

Nas negociações, a conexão é o fundamento para um resultado benéfico. Tudo o que você fez, do momento em que entrou na sala até agora, esteve voltado para o envio de afirmações não verbais de estabelecimento da conexão. Para continuar a construir a conexão, lembre-se de manter um contato visual positivo, inclinar-se para a frente, acenar com a cabeça e sorrir quando conveniente.

O mais poderoso sinal de conexão – e trata-se de um sinal que você já transmite (inconscientemente) quando se encontra em torno de pessoas a quem admira e respeita – é o espelhamento das posturas corporais da outra pessoa, dos seus gestos, expressões, padrão de respiração, e assim por diante.

O espelhamento estabelece uma concordância, mas se você utilizá-lo como uma técnica, seja sutil. Deixe passar dois ou três segundos antes de alterar a sua linguagem corporal, para que (mais ou menos) reflita a da outra pessoa em questão.



O espelhamento sinaliza simpatia e interesse

Um executivo me contou que, em uma sessão de negociação, com frequência espelha a pessoa com quem está tratando, a fim de ter uma noção melhor daquilo que ela vivencia. Foi algo que também notei. Nossos corpos e emoções estão tão intimamente ligados que, ao assumir a postura de outra pessoa, você não só está alcançando uma conexão, mas, verdadeiramente, "obtendo uma sensação" sobre seu estado de espírito.

Tente isso: quando estiver sentado a uma mesa de conferência, tendo do outro lado seu interlocutor, afaste-se da mesa e incline-se para longe dele. Muito provavelmente, o outro negociador vai pagar na mesma moeda, e se afastar de você. (Quando isso acontecer, veja se o tom da conversa também se altera para refletir o desengajamento.) Agora incline-se para a frente e ponha as mãos sobre a mesa, olhe-o nos olhos e sorria. Observe como a interação se aquece e se torna muito mais amigável e aberta. Veja o quão rapidamente você pode estabelecer ou quebrar a conexão.

4) Demonstre confiança

Um sábado de manhã, alguns anos atrás, fiz uma palestra na Book Passage, em Corte Madera, na Califórnia – um maravilhoso e raro exemplo de próspera livraria independente. Sentada na primeira fila da plateia estava uma jovem que tinha me visto em um programa de televisão local e vinha praticando a linguagem corporal para melhorar sua autoconfiança. Ela contou à plateia como minhas dicas tinham contribuído para que comprasse um carro novo: "Lá estava eu, de frente para o vendedor, fazendo um gesto manual de 'autoconfiança elevada' (a posição da torre, na qual as palmas se separam levemente, os dedos de ambas as mãos se espalham e a ponta dos dedos se toca), enquanto afirmava aquilo que eu desejava na negociação. O vendedor respondeu com uma postura corporal arrogante, colocando as mãos atrás da cabeça, cruzando as pernas e inclinando-se para trás. Mas não deixei que isso me perturbasse. Mantive 'a torre' apontada para ele e conservei as minhas armas. E, adivinhem! – consegui tudo o que havia pedido!"

Você provavelmente já viu o gesto da torre. É o favorito entre executivos, médicos, advogados e políticos, e transmite uma sensação de superioridade em relação ao assunto que está sendo discutido. Então, se você lançar mão desse gesto, use-o com moderação, e apenas naqueles momentos em que precisar enfatizar um ponto. (Oradores que fazem uso excessivo do gesto manual da torre parecem teatrais e insinceros.)



O gesto da torre sinaliza confiança e certeza

As pessoas automaticamente executam o movimento de pronação das mãos (giram as palmas para baixo) ao acreditarem firmemente em algo. Em essência, os gestos com as palmas expostas revelam uma disposição para negociar sobre um determinado ponto, e as palmas voltadas para baixo indicam que se está fechado para a negociação. Na verdade, um gesto de autoridade definitivo durante uma fala é o de posicionar ambas as mãos sobre a mesa, com as palmas viradas para baixo.

Não estou dizendo que um único gesto lhe proporcionará tudo aquilo que você busca, mas posso assegurar que, durante uma negociação, projetar confiança é crucial. Se sua linguagem corporal sugere que você se sente hesitante ou inseguro, seu interlocutor pode assumir que você não é assertivo o suficiente para manter sua posição negociadora.

Existem muitos sinais não verbais de autoconfiança: exibir o tronco é uma forma de demonstrar um alto nível de convicção, segurança ou confiança. Quanto mais você cobre o tronco com os braços cruzados, pernas cruzadas, e assim por diante, mais parece ter a necessidade de se proteger ou se defender. Os pés também dizem muito sobre a autoconfiança. Quando você se põe de pé com os pés juntos, pode parecer tímido ou hesitante. Mas, ao alargar a sua postura, relaxar os joelhos e centralizar o peso na parte inferior do corpo, parece mais “sólido” e seguro de si.

Quando você tiver a necessidade de ser considerado um indivíduo assertivo, lembre-se de que o poder é revelado por meio da altura e do espaço. Se você se põe de pé, parecerá mais poderoso àqueles que estão sentados, especialmente se mantém as mãos nos quadris. Se você se desloca, o espaço adicional que ocupa contribui para essa impressão. Se está sentado, pode projetar poder ao esticar as pernas e os braços, e ao espalhar seus pertences sobre a mesa de reunião e reivindicar um território maior. Outra demonstração de domínio é inclinar-se para trás, com as mãos atrás da cabeça e as pernas em cruz, fazendo um quatro (a posição que o vendedor de carros sustentava). Raramente aconselho os homens a assumir essa posição – e as mulheres nunca devem cruzar suas pernas assim – porque ela, com frequência, transmite arrogância em vez de confiança.

Gestos manuais congruentes capazes de complementar os pontos que você procura enfatizar podem transmitir energia, entusiasmo e paixão. Mas o gesticular excessivo, com os braços balançando (sobretudo quando as mãos estão levantadas acima dos ombros), pode fazer com que você pareça fora de controle, menos verossímil e menos poderoso.

5) Desarme um forte argumento com o alinhamento

Com frequência, um forte argumento verbal parte da necessidade de o negociador ser ouvido e reconhecido. Se você se alinhar fisicamente com essa pessoa (sentar-se, ou colocar-se de pé, alinhando ombro com ombro, voltados na mesma direção), vai desarmar a situação. E, a propósito, um movimento que vai intensificar o argumento é o de enquadrar seu corpo em relação ao da pessoa, ou deslocar-se para mais perto.

6) Faça uma impressão final positiva

Da mesma forma que você transmite energia e tranquilidade por ocasião da sua entrada, e projeta confiança ao longo do processo de negociação, certifique-se de também conseguir fazer uma saída marcante. De pé, mantenha-se ereto, aperte a mão de seu interlocutor calorosamente e deixe-o com a impressão de que você é alguém com quem ele deveria estar ansioso para negociar no futuro.

* * *

Em uma negociação de alto risco, bem como em situações de barganha corriqueiras, as habilidades de linguagem corporal podem lhe conceder uma vantagem. Com a prática, você será capaz de identificar a mentira, de saber quando está diante de um acordo real ou um potencial conflito, e, acima de tudo, de se sentir mais confiante em relação à sua capacidade de apresentar seus pensamentos e opiniões com a clareza de propósitos que só tem vez quando suas palavras e seu corpo dizem a mesma coisa.

[14]. PENTLAND, A. “Understanding ‘honest signals’ in business”. *MIT Sloan Management Review*, 50 (1), 2008, p. 70-75.

[15]. STARK, P. *Become a master negotiator*. Everyone Negotiates, 2004 [Disponível em www.everyonenegotiates.com/newsletter/archive/Master%20Negotiator%20issue209.htm].

[16]. NIERENBERG, G. & CALERO, H. *How to read a person like a book*. Nova York: Pocket Books, 1971, p. 56.

[17]. TEMPLE-RASTON, D. “Neuroscientist uses brain scan to see lies form”. *NPR*, out./2007 [Disponível em www.npr.org/templates/story/story.php?storyId =15744871].

3
Conduzindo a mudança

A chave não verbal para uma efetiva gestão da mudança

No ano passado, prestei consultoria para uma empresa em meio a uma grande reorganização. Fui contratada para trabalhar com a equipe de executivos enquanto eles projetavam a estratégia da mudança e discutiam meios de estabelecer o engajamento dos funcionários para as alterações que viriam. Em uma dessas sessões de planejamento, uma alta executiva concordou que a reestruturação iria agilizar e aperfeiçoar os procedimentos em seu departamento. Ela parecia sincera e totalmente favorável às mudanças propostas. Mas, a uma certa altura, enquanto ouvia os comentários que ela fazia, alguma coisa de repente me impactou: ela não acreditava no que dizia. Era uma combinação de pequenas coisas: seus gestos vinham num ritmo lento, ela fazia apenas o mínimo de contato visual com o restante da equipe, e seu nível de energia era muito baixo para alguém que deveria oferecer apoio entusiástico. Ela ofereceria o máximo de si para se tornar um bom soldado corporativo, mas sua linguagem corporal revelava seus verdadeiros sentimentos. Ela não aprovava a direção que a empresa estava tomando.

Esperei para ver o que aconteceria. Eu estava certa: algumas semanas mais tarde, a executiva demitiu-se.

Nada pode revigorar um negócio tanto quanto uma grande mudança. Talvez ela esteja na adoção de uma nova direção estratégica, ou no lançamento de uma nova linha de produtos, ou na chance de adquirir um concorrente. Mas, quando líderes reúnem seus grupos com o objetivo de

progredir, muitas vezes pensam em conduzir uma causa que os funcionários (e mesmo alguns outros líderes) não estão dispostos ou não estão preparados para abraçar.

Este capítulo vai lhe mostrar como o cérebro está programado para rejeitar a mudança, e como as emoções (as suas e as de outras pessoas) impactam e influenciam a capacidade da empresa de encarar a mudança e a transformação. E, já que a maior parte do conteúdo emocional de uma mensagem é comunicada de forma não verbal, você vai entender por que o conhecimento da linguagem corporal é fundamental para qualquer pessoa que esteja conduzindo uma mudança. Você aprenderá a ler os sinais não verbais de estresse e resistência, a fazer uso da linguagem corporal para se tornar um orador eficaz e até mesmo como "forjar" o carisma.

Este é o seu cérebro em mudança

Você não simplesmente detesta lidar com pessoas que lutam contra qualquer plano de mudança organizacional? É, você conhece o tipo: eles são contestadores, inflexíveis no modo de agir e altamente resistentes à mudança, mesmo quando ela é, obviamente, do interesse da empresa. Bem... adivinhe o que acontece? Uma nova pesquisa sugere que esses encrenqueiros, esses inflexíveis resistentes à mudança são... todos nós!

Avanços recentes na tecnologia da análise cerebral permitem que os pesquisadores controlem a energia de um pensamento em movimento através do cérebro, da mesma maneira que controlam o sangue fluindo através do corpo. E, conforme os cientistas observam diferentes áreas do cérebro se acenderem em resposta a pensamentos específicos, fica claro que todos nós reagimos praticamente da mesma forma à mudança: tentamos evitá-la.

A maioria de nossas atividades cotidianas, incluindo muitos de nossos hábitos de trabalho, são tarefas repetitivas que requerem muito pouca energia mental para serem executadas. É por isso que "o jeito como sempre fizemos aquilo" é tão sedutor. Ele não só parece adequado: a sensação que transmite é boa. Assim, não é de se admirar que a lógica e o senso comum não sejam suficientes para levar as pessoas a se engajar na próxima reestruturação corporativa.

O poder da emoção

O livro *The new leaders* (título em português: Os novos líderes – A inteligência emocional nas organizações), de Daniel Goleman, tem início com esta afirmação: "Grandes líderes nos movem. Eles acendem nossa paixão e inspiram o melhor de nós. Quando tentamos explicar porque são tão eficientes, estamos falando sobre visão, estratégia, ou ideias poderosas. Mas a realidade é muito mais primitiva. A grande liderança funciona através das emoções"[18].

Uma vez perguntei ao CEO de uma empresa de tecnologia como os seus funcionários lidavam com uma proposta de mudança. "Nós

apresentamos todos os fatos", respondeu. "Mas seria muito mais fácil se as pessoas não fossem tão emocionais!" Naquela organização, ao que parecia, esperava-se que os funcionários analisassem a mudança e reagissem de forma racional. As emoções não deveriam fazer parte da equação.

Trata-se de um método que já pude observar: líderes que quantificam tudo o que podem para ajudar os funcionários a alcançar conclusões objetivas. Mas, de acordo com o neurologista e autor Antonio Damasio, o centro de nosso pensamento consciente (o córtex pré-frontal) está tão intimamente ligado à amígdala, geradora de emoções, que ninguém toma decisões baseado na pura lógica. O estudo científico de Damasio deixa claro que os processos mentais inconscientes conduzem nossa tomada de decisões, e um raciocínio lógico é, realmente, não mais do que uma forma de justificar as escolhas emocionais[19]. Quanto mais estudo a transformação organizacional, mais encontro evidências de que a emoção, e não a lógica, está no cerne da mudança bem-sucedida.

Você já se perguntou por que é tão difícil promover uma nova iniciativa de mudança quando mudanças passadas fracassaram? A resposta demonstra o poder da emoção sobre a lógica. Quando as pessoas se encontram em uma situação que as obriga a tomar uma decisão, seu cérebro procura por situações passadas que pareçam semelhantes à atual, a fim de acessar as emoções ligadas a elas. No caso de uma mudança falha, a emoção negativa é imediatamente acessada e transferida para a nova iniciativa – independentemente da razão da corrente mudança ou de sua validade.

Motivação para a mudança

Os líderes usam dois grupos de emoções para motivar a mudança: as negativas e as positivas. Em situações de "crise de motivação" ou "*burning platform*" (quando a solução está na decisão de mudar ou, senão, fechar as portas), a ideia básica é a de intimidar os empregados para que aceitem a mudança. E não há dúvida de que as emoções negativas podem ser eficazes. Medo, raiva e repulsa – tudo funciona como um gatilho para

respostas fisiológicas que preparam o corpo para ações rápidas e específicas.

Mas, com muito mais frequência, a mudança organizacional não é nem rápida nem específica. Em vez disso, ela é contínua, evolutiva e, com frequência, estranhamente ambígua por natureza, o que significa que administrá-la exige abordagens muito mais inovadoras e flexíveis. Para esse tipo de mudança, as emoções negativas não ajudam muito, de qualquer modo. Na verdade, a negatividade diminui significantemente as habilidades de resolução de problemas, e restringe, em vez de expandir, o pensamento criativo. É por isso que os agentes de transformação mais eficazes de hoje se concentram principalmente em emoções positivas que motivem as pessoas a se comprometer com a mudança e a cumprir esse compromisso.

Contágio emocional

Um experimento de simulação de negócios na Universidade Yale concedeu a dois grupos de pessoas a atribuição de decidir o quanto de um prêmio oriundo de um fundo monetário conjunto se poderia oferecer a cada empregado. Cada membro do grupo deveria obter um bônus tão grande quanto possível para determinados empregados, ao passo que seriam justos com todo o contingente de funcionários. Em um dos grupos, os planos conflitantes levaram ao estresse e à tensão, enquanto no segundo grupo todos acabaram se sentindo bem com o resultado. A diferença na resposta emocional fora originada por "plantas" – atores que haviam sido secretamente designados para manipular os sentimentos das pessoas em relação ao projeto. No primeiro grupo, o ator se mostrava negativo e pessimista; no segundo, positivo e otimista. O tom emocional das reuniões seguia a influência de cada ator – apesar de nenhum dos membros de ambos os grupos ter entendido como ou por quê aqueles sentimentos particulares haviam emergido[20].

O contágio emocional é, essencialmente, um processo não verbal. Quando um membro de uma equipe está irritado ou deprimido, sua linguagem corporal negativa pode se espalhar como um vírus para o resto do grupo, afetando atitudes e reduzindo a energia. Por outro lado, pessoas

felizes e animadas podem fazer toda a equipe se sentir otimista e energizada. Analisando a pesquisa sobre o fenômeno do contágio emocional, o neurologista Richard Restak conclui: “As emoções são contagiosas... você pode captar o humor de outras pessoas só de estar na mesma sala que elas”[21].

Também é verdade que as influências emocionais tendem a emanar da pessoa mais poderosa em um grupo para as demais. Durante uma mudança importante, as pessoas estarão em estado de alerta, constantemente observando seu líder a fim de obter pistas emocionais. Se você permanece relaxado e otimista, os membros de seus grupos de trabalho se mostrarão mais positivos e mais produtivos. Se você se torna triste, deprimido ou raivoso, essas emoções serão “capturadas” por sua equipe e manifestadas em uma série de resultados abaixo do ideal, incluindo maior absentismo e menor produtividade.

A conexão corpo/mente

Como é de seu conhecimento, quando está feliz, você sorri. Mas você sabia que, quando você sorri, sente-se mais feliz? Chamado de "*feedback* facial", o efeito é tão poderoso que, mesmo quando você exibe um sorriso artificial, o *feedback* dessa expressão facial afeta suas emoções e comportamento. Em um projeto de pesquisa, os participantes eram impedidos de sorrir, ou então incentivados a sorrir ao segurar um lápis na boca. Os que seguraram o lápis nos dentes e, assim, foram "forçados" a sorrir, classificaram alguns *cartoons* como mais engraçados do que aqueles que seguravam o lápis nos lábios e não conseguiam esboçar um sorriso[22].

Em outro estudo, a Escola de Medicina da Universidade da Califórnia descobriu que simplesmente mover os músculos faciais no curso de sentimentos como o medo, a raiva, a tristeza e assim por diante fazia com que reatores do sistema nervoso – a frequência cardíaca, a pressão arterial, a temperatura da pele – caminhassem no sentido da respectiva emoção[23].

E não são apenas as expressões faciais que produzem um impacto sobre seu sistema nervoso e emoções. Suas posturas físicas e movimentos também estão envolvidos. Tome como exemplo a pesquisa da Radboud University, na Holanda, que demonstrava como os movimentos em sentido contrário eram uma poderosa forma de aumentar o controle cognitivo. Os pesquisadores descobriram que, quando as pessoas se deparam com uma situação difícil, levá-las a dar um passo para trás (literalmente) impulsionava a sua capacidade de superar a situação[24].

Você consegue forjar carisma?

O carisma tem sido descrito como magnetismo pessoal ou charme. Indivíduos carismáticos são mais extrovertidos, mas também despendem mais tempo posicionando-se frente a frente com os outros – captando sinais e avaliando as pessoas. Não é apenas o que esses líderes projetam, aquilo que os torna carismáticos, mas o modo como fazem os outros se sentirem a respeito de si mesmos. Bons líderes fazem com que os

empregados acreditem em si. É tudo uma questão de lidar com as pessoas de forma compassiva e eficiente: escutando, enfatizando e encorajando os outros a alcançar excelentes resultados. Assim, aprender a ler e responder aos sinais de linguagem corporal é fundamental para o carisma da liderança.

Mas, naturalmente, o carisma é também uma questão de atitude positiva, de energia pessoal e de entusiasmo contagiantes de um indivíduo, projetados através de sua linguagem corporal. Os gestos não verbais são os mais carismáticos, quando orgânicos e não afetados, e quando naturalmente reforçam a mensagem verbal. E, como assessora executiva, auxilio clientes a desenvolver esse aspecto do carisma, ao ensiná-los a alinhar sua comunicação verbal (lógica) e não verbal (emocional) de modo tão estreito que passam a ser considerados mais equilibrados, persuasivos e influentes.

Também os ajudo a forjar o carisma.

Forjar o carisma requer um pouco de prática – porque, repetindo, você está lidando com emoções. Tentar exibir confiança quando você está, na verdade, se sentindo hesitante, ou ser visto como otimista e positivo quando, por qualquer razão, o que você sente é o oposto, é algo complicado. Mas há duas opções válidas que irão funcionar: você pode utilizar uma técnica de atuação chamada Método (discorro sobre isso mais adiante, na próxima seção), ou pode trabalhar no nível somático, pela compreensão da conexão corpo/mente.

De acordo com uma pesquisa da Harvard Business School, indivíduos que mantinham seus corpos em determinadas posturas físicas alteraram seus níveis neuroendócrinos, suas emoções e seu comportamento[25]. Aqui estão os resultados do estudo:

- Indivíduos que mantinham seus corpos em poses expansivas e de "alta potência" (colocando as mãos atrás da cabeça e os pés sobre a mesa, ou inclinando-se sobre uma mesa e posicionando as mãos afastadas uma da outra), por apenas dois minutos, ativavam níveis mais altos de testosterona (o hormônio ligado ao poder e à dominação) e níveis mais baixos de cortisol, o hormônio do estresse.

• Além de provocar alterações hormonais, poses de comando levam ao aumento das sensações de poder e a uma maior tolerância ao risco.

• Com frequência, as pessoas são mais influenciadas pela forma como elas se sentem em relação a você do que por aquilo que você está dizendo.

O aprendizado das práticas de linguagem corporal não é útil apenas para se comunicar de maneira eficaz com uma audiência, mas também ensina a adotar posturas e movimentos positivos, poderosos e encorajadores que, por sua vez, afetam o estado mental. Enquanto assume a postura, os gestos, as expressões e uma atitude de confiança e carisma, você, de fato, torna-se mais carismático.

Memória emocional – "o Método"

Durante o final dos anos de 1800, uma nova abordagem para a atuação foi desenvolvida por um ator, diretor e instrutor russo, Constantin Stanislavsky. Chamada de Método de atuação (ou, mais simplesmente, de Método), ela foi adotada por uma nova escola de atores realistas, incluindo Marlon Brando, Al Pacino e Robert de Niro. O Método sustentava que a principal responsabilidade de um ator era ser acreditado, e, para atingir esse nível de "verdade acreditável", Stanislavsky empregava métodos como a "memória emocional", que se baseava em emoções reais, mas passadas. Por exemplo, para se preparar para um papel que envolve medo, um ator se recordaria de algo que o assustara no passado e traria essa memória para o atual papel, tornando-o, assim, emocionalmente válido.

Como líder, você terá objetivos diferentes dos de um ator em uma peça, mas o senso de convicção e credibilidade que pretende projetar será fundamentalmente o mesmo. Por exemplo, se você estivesse anunciando uma mudança organizacional numa próxima reunião e quisesse transpirar confiança, eis a maneira como deveria agir:

1) Pense em uma ocasião em que você se sentisse entusiasmado, confiante e absolutamente seguro em relação a um plano de ação. (Isso não precisa ser retirado de sua vida profissional. O que importa é identificar o conjunto certo de emoções.)

2) Retrate esse evento passado de forma clara em sua mente. Recorde o sentimento de certeza, de entusiasmo, de clareza de propósito – e lembre ou imagine o modo como você se mostrava e soava conforme personificava esse estado de espírito.

3) Imagine-se na próxima reunião com a mesma atitude positiva e o mesmo senso de confiança que você apresentava no passado. Quanto mais você repetir esse ensaio mental – vendo a si mesmo na próxima reunião mostrando segurança, confiança e determinação –, mais aumenta a sua capacidade de fazer o anúncio da mudança com a linguagem corporal desencadeada por essa autêntica e positiva emoção.

Atuar está no seu sangue?

Nicholas Hall, um psiconeuroimunologista e pesquisador, estudou atores profissionais que representavam tipos de personalidade contrastantes em uma peça em ato único. Colheu amostras de sangue antes e depois de cada *performance* e descobriu que as pessoas que trabalhavam com *scripts* alegres e edificantes ao longo do dia apresentaram um sistema imunológico mais saudável. Os que trabalhavam com *scripts* deprimentes no decorrer do dia mostraram uma acentuada redução na capacidade de resposta imunológica[26].

Mas, faça o que você fizer, não tente simplesmente suprimir uma emoção achando que está enganando alguém. Tentar reprimir emoções genuínas requer uma boa dose de esforço consciente, e raramente é algo bem-sucedido. Sempre que você tenta esconder qualquer sentimento forte, seu corpo deixa "vazar" sinais não verbais que são captados consciente ou inconscientemente pela sua audiência.

A questão da supressão

Uma pesquisa na Universidade de Stanford sobre a supressão emocional mostra por que é tão difícil esconder nossos verdadeiros sentimentos: o esforço requerido tem um custo físico e psicológico. Indivíduos instruídos a esconder suas emoções reportaram sentimentos pouco à vontade, distraídos e apreensivos. Isso era validado por um aumento constante em sua pressão arterial. Mas outra descoberta completamente inesperada e, para os nossos propósitos, muito mais importante revelou um aumento da pressão arterial correspondente naqueles que ouviam essas pessoas. A tensão da supressão não era apenas palpável: ela era contagiosa[27].

Anunciando a mudança

Quanto mais você avança em uma organização, mais frequentemente lhe será exigido que realize apresentações formais. E jamais seu talento para o discurso será posto à prova de modo mais rigoroso do que quando você anuncia uma grande mudança.

Devido à natureza pessoal e emocional da mudança, a audiência irá monitorar cada passo seu – e os cérebros de seus ouvintes estão preparados, pela evolução, para buscar, em primeiro lugar, possíveis ameaças. Um pouco de nervosismo no início da apresentação não será esquecido. Em vez disso, será ampliado e (muito provavelmente) interpretado de forma negativa.

Meu melhor conselho é nunca promover uma mudança na qual você não acredite – e sempre se mostrar tão transparente e franco quanto possível. Ao fazer isso, estará ajudando seu corpo a se alinhar autenticamente para refletir essa abertura. Mesmo assim, você terá que prestar muita atenção aos seus sinais não verbais. Se mantém uma postura desleixada, olha para baixo, coloca as mãos à sua frente, balança para a frente e para trás ou soa hesitante, esses comportamentos (mesmo se são apenas hábitos nervosos) podem dar a impressão de incerteza – ou algo pior.

A linguagem corporal no palco

Ao instruir executivos sobre as práticas de apresentação reconheço a importância de um discurso bem escrito, com uma visão inspiradora, histórias envolventes, humor "autodepreciativo" e exemplos personalizados. Mas também sei que líderes podem sabotar um grande discurso caso subestimem ou ignorem o poder da linguagem corporal.

Não desejo que você cometa esse erro. Aqui estão oito dentre os mais importantes elementos da linguagem corporal perante uma audiência.

1) Controle o seu nível de estresse. Enquanto espera nos bastidores, observe a tensão em seu corpo. Perceba que uma certa energia nervosa é

algo positivo – é o que torna a sua apresentação viva e interessante –, mas estresse em demasia resulta comportamentos não verbais que trabalham contra você.

Antes de falar para a plateia, fique de pé ou sente-se mantendo seu peso "centrado" – equilibradamente distribuído em ambos os pés ou em seus "ossos da bacia". Olhe para a frente com o queixo no nível do chão e relaxe a garganta. Faça diversas respirações profundas "com a barriga". Conte lentamente até seis enquanto inspira, e aumente a tensão do corpo cerrando os punhos e enrijecendo os músculos dos braços, tronco e pernas. Ao expirar, permita que suas mãos, braços e seu corpo se soltem e relaxem. Além disso, solte-se agitando um braço, e depois o outro, e deixe que sua voz relaxe, no seu tom ideal (uma técnica que aprendi com um fonoaudiólogo), mantendo os lábios unidos e fazendo os sons: "hum hum, hum hum, hum hum".

2) Foque na sua mensagem – toda ela. A bem-sucedida comunicação sobre uma mudança envolve diversos níveis de informação: a audiência precisa entender a lógica da mudança (as realidades de mercado que estão por trás da razão da mudança); ela precisa concordar com a urgência da mudança (as condições, os desafios e as portunidades que tornam imperativo que ela ocorra já); e precisa acreditar possuir as habilidades necessárias à sua realização. Mas você já percebeu por que aqueles componentes factuais, por si sós, não são suficientes para compelir as pessoas à ação.

Para que as pessoas sejam motivadas a agir elas precisam estar emocionalmente envolvidas. Então, antes de se colocar diante de seus espectadores para transmitir uma mensagem, concentre-se nas emoções e sensações. Como você, pessoalmente, se conecta emocionalmente à mudança proposta? O que sente em relação a ela? Como você deseja que o público se sinta? O que precisa fazer, de modo não verbal, para incorporar esses sentimentos?

3) Faça uma entrada confiante. Permaneça relaxado, caminhe pelo palco com uma boa postura, a cabeça erguida e um andar firme e suave.

Ao chegar ao centro, levante as sobrancelhas e arregale ligeiramente os olhos enquanto olha em torno da sala. Rosto e corpo relaxados e abertos dizem ao seu público que você se sente confiante e confortável em relação à informação que está transmitindo. Como os espectadores espelharão qualquer tensão que você exibir, seu estado confortável também vai relaxá-los e tranquilizá-los. (Isso pode soar como senso comum, mas uma vez trabalhei com um gerente que entrou no palco com os ombros curvados, a testa franzida e os olhos apertados. Assisti ao público se contorcer em resposta. Era uma maneira desconcertante de iniciar um discurso do tipo "Vamos nos unir e apoiar essa mudança".)

4) Sustente o contato visual. Mantenha um firme contato visual com o público ao longo da exposição. Se não o fizer, rapidamente sinalizará que não deseja estar ali, que não está realmente comprometido com sua mensagem, ou que tem algo a esconder.

Embora seja fisicamente impossível manter contato visual com o público todo e o tempo todo, você pode olhar para alguns indivíduos em particular ou para pequenos grupos, prender sua atenção momentaneamente e, então, passar a dirigir o olhar a outro grupo ou indivíduo, em outra parte da sala.

5) Abandone a tribuna. Saia detrás da tribuna. Uma tribuna não apenas cobre a maior parte do nosso corpo como também age como uma barreira entre você e o público. Treine a apresentação muito bem, de modo que não seja necessário ler o texto. Se fizer uso de notas, solicite um ponto (ou dois) na base do palco.

6) Fale com as mãos. Oradores usam gestos manuais para destacar o que é importante e para expressar sentimentos, necessidades e convicções. Quando as pessoas estão entusiasmadas pelo que estão dizendo, seus gestos se tornam mais animados. É por isso que os gestos são tão fundamentais, e é por isso que realizá-los de forma correta em uma apresentação estabelece uma conexão tão poderosa com o público. Se você não utilizá-los (se deixar suas mãos frouxamente penduradas ao lado do

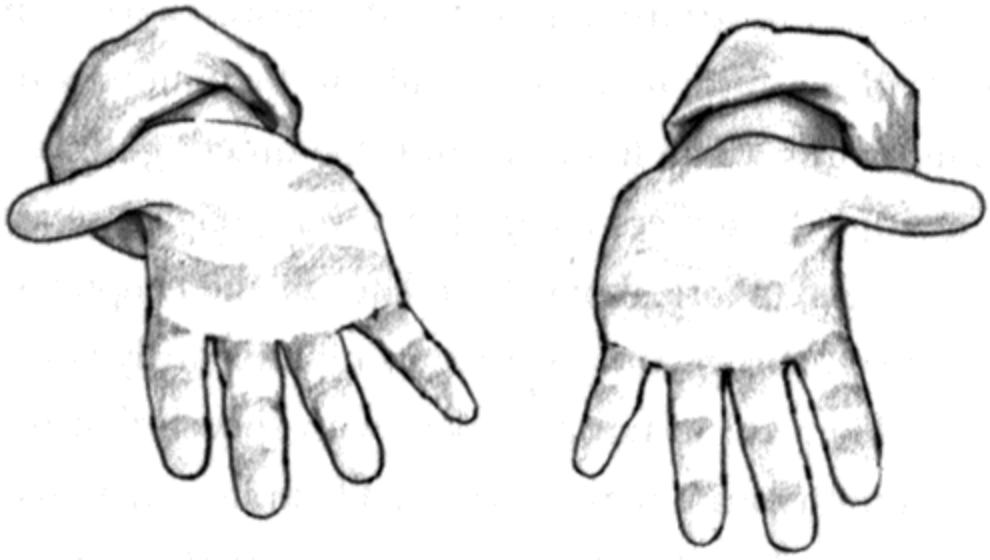
corpo ou fechá-las na clássica posição da "folha de figueira"), isso sugere que não compreende as questões cruciais, não tem nenhum investimento emocional nessas questões ou é um comunicador ineficiente.

Existem três categorias de gestos – emblemáticos, pacificadores e ilustradores. Os gestos emblemáticos têm um significado consensual para um grupo e podem ser entendidos sem palavras. (O gesto do dedo nos lábios, que indica "fique quieto", é um exemplo.) Gestos pacificadores são aqueles que as pessoas usam para aliviar o estresse. (Mais sobre eles pode ser lido posteriormente neste capítulo.) Os gestos manuais ilustrativos desenvolvem-se simultaneamente à fala. Eles estão tão intimamente ligados à fala que raramente nos comunicamos sem utilizá-los. Os ilustradores nos ajudam a encontrar as palavras certas e a tornar a expressão dos pensamentos mais enfática e precisa. Mesmo pessoas cegas fazem uso deles ao falar – assim como todos nós gesticulamos ao falar ao telefone.

Os ilustradores autênticos ocorrem frações de segundos antes das palavras que os acompanham. Eles tanto podem preceder a palavra quanto coincidir com ela, mas nunca virão depois da palavra. (Essa é uma razão pela qual tentar coreografar os gestos com antecedência ao preparar uma apresentação raramente funciona. Não há sincronismo.)

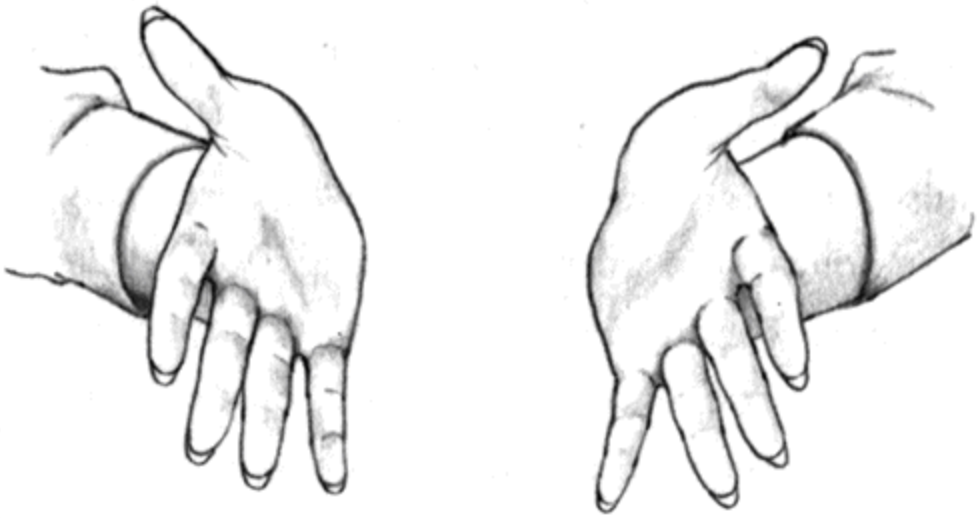
Se eu trabalhasse com você antes de uma apresentação importante, meu conselho seria: focar na importância da sua mensagem e nas emoções por trás dela, e deixar que sua habilidade natural de ilustrar assuma o controle automaticamente, conforme você fala – exatamente como acontece quando você está conversando com amigos. Mas, se você sente que seus gestos de fato precisam de um pouco de ensaio, deixe-me lembrá-lo de algumas orientações básicas.

- Palmas das mãos voltadas para cima comunicam a ausência de algo que o orador precise ou esteja solicitando.



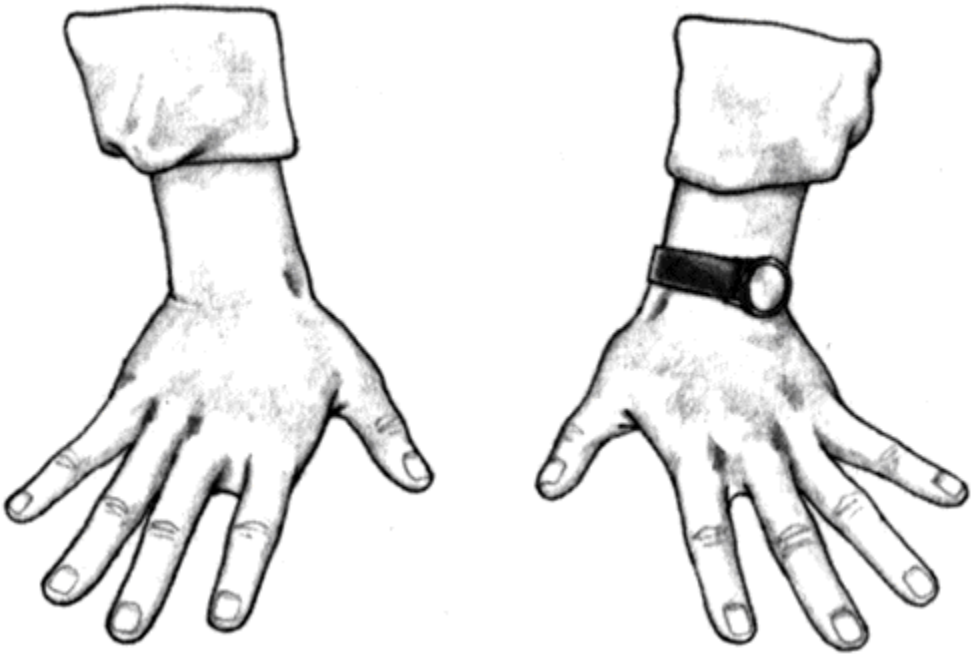
Ele precisa de algo

• Gestos com as palmas das mãos sendo mostradas (inclinadas num ângulo de 45 graus) sinalizam franqueza e abertura.



Ela é aberta e franca

• Gestos com as palmas voltadas para baixo indicam poder e segurança.



Ele está decidido

• Gestos com a palma da mão na vertical e a mão mantida rígida, com frequência, são utilizados para marcar um ritmo que enfatiza determinadas palavras.



Ela está enfatizando

• O gesto da torre sinaliza confiança e conhecimento acerca do pormenor que você esmiuça.

• Braços estendidos na altura da cintura, e gestos dentro desse plano horizontal, ajudam você (e sua audiência) a se sentir centrado e composto.

• Braços abertos indicam inclusão.

• Mãos tocando o rosto, a cabeça ou o cabelo fazem você parecer nervoso ou hesitante – assim como o gesto da "folha de figueira", no qual as mãos são mantidas unidas em frente à área da virilha.

• Mãos escondidas fazem você parecer menos fidedigno.

• Gestos por cima dos ombros são entendidos como erráticos e excessivamente emocionais.

7) Desloque-se. Os seres humanos (mais especialmente o sexo masculino) são atraídos pelo movimento. O movimento impede que uma audiência se sinta entediada. Pode ser muito eficaz mover-se em direção ao público antes de fazer uma observação importante, e para longe dele, se deseja sinalizar uma pausa ou uma mudança de assunto. Mas não se mova quando tocar num ponto-chave. Em vez disso, pare, alongue-se e transmita a mensagem.

8) Monitore o público. Cuide de interpretar a audiência. Está envolvida ou entediada? Ao observar seu interesse enfraquecer (se houver aumento no envio de mensagens de texto, de consultas ao relógio e assim por diante), faça algo inesperado: providencie uma pausa abrupta, mude o tom de voz, levante uma questão ou envolva o público em um exercício.

Um pequeno aceno

Tenho visto isso acontecer com centenas de audiências: quando as pessoas se conectam com uma mensagem, respondem com um único aceno. É inconsciente, e é universal. Veja por si mesmo. Quando você estiver falando, é fácil prever se realmente estabeleceu uma conexão. Fique atento a esse pequeno aceno.

Naturalmente, a resposta mais importante a se monitorar é a reação emocional do público à sua mensagem. Se você anuncia uma mudança organizacional de larga escala, prepare-se para observar uma ampla variedade de linguagem corporal. E espere que boa parte dela, ao menos inicialmente, se mostre negativa.

Paralisar, fugir, lutar

A mudança nos empurra para fora de nossas zonas de conforto, ativando a amígdala, que acentua as emoções de medo e ansiedade e

desencadeia a resposta corporal do “paralisar, fugir ou lutar”. Os sinais da influência das amígdalas mostram-se quase imediatamente depois que uma grande mudança é anunciada e, se você observar com cuidado, verá que a linguagem corporal das pessoas reflete essas respostas.

A paralisação é a primeira linha de defesa do corpo contra a ameaça ou o perigo. E, na transformação organizacional, há ameaças óbvias: as pessoas têm medo do desconhecido, medo do fracasso, medo de parecer ou de realmente ser incompetentes para enfrentar os novos desafios. Há também a possibilidade bastante real da perda – das atuais relações de trabalho, da utilidade das competências atuais, da atual taxa de remuneração e (em alguns casos) até mesmo do emprego. Não é de se admirar que a primeira inclinação de tantos seja a de ficar parados (congelar) no lugar ao ouvir sobre a próxima reestruturação.

A ameaça inerente à mudança também faz com que as pessoas respondam tornando-se o mais invisíveis possível. Elas vão respirar de maneira superficial (ou mesmo prender a respiração); recuar as mandíbulas ao contrair o queixo; levantar os ombros na direção das orelhas, fazendo com que o pescoço pareça mais curto (o oposto de “esticar o pescoço para fora”); evitar o contato visual; puxar os braços para junto do corpo e reduzir os gestos manuais. Observei pessoas literalmente afundando em suas cadeiras, de modo a evitar serem descobertas.

Preparar para fugir é a segunda opção de ação do corpo. Aqui, o impulso é se manter distante da situação. Isso pode ser refletido em uma variedade de comportamentos de distanciamento e desengajamento. As pessoas podem se afastar, inclinar-se para fora, usar objetos como barreiras, cruzar os braços e pernas ou apontar os pés em direção à saída mais próxima. Você também observará um aumento no bloqueio ocular – quando as pessoas esfregam ou fecham os olhos. Os comportamentos de bloqueio dos olhos são tão inatos que crianças que nasceram cegas cobrirão seus olhos ao ouvir coisas de que elas não gostam.

Exceto para aqueles que optam por se retirar, a fuga real não é uma opção viável (a maioria não pode sair correndo de uma sala de reuniões) e, para compensar, as pessoas reforçarão os comportamentos pacificadores, a

fim de tranquilizar ou de acalmar a si mesmas. Os pacificadores são usados cotidianamente, mas, com a estimulação do sistema límbico, aceleram de modo considerável. Espere assistir às pessoas tocarem mais a si mesmas – torcendo as mãos, enrolando os cabelos, friccionando a perna, massageando as têmporas, tocando os lábios e assim por diante.

Tocar o pescoço é um gesto pacificador que difere entre homens e mulheres. As mulheres tocarão levemente o lado do pescoço, cobrirão o entalhe na base do pescoço ou brincarão com um colar. Os homens, de forma mais enérgica, vão apertar a parte frontal da garganta, próximo ao pomo de adão.

A luta (ou a resistência ativa) é a tática final do corpo: dentes cerrados, mandíbulas sobressalentes, olhos apertados, rosto vermelho e mãos com os punhos em riste. Demonstrações de linguagem corporal agressiva incluem inchar o peito e invadir o espaço de outra pessoa. A raiva prestes a se transformar em fúria é indicada por asas do nariz que começam a se dilatar conforme a pessoa toma fôlego antes de entrar em ação.

E você achava que as reuniões de conselho eram enfadonhas...

Um CEO escreveu na avaliação de desempenho de outro executivo que não apreciava a "linguagem corporal negativa" do sujeito, e ameaçou demiti-lo caso não parasse de simular, com os dedos, atirar em sua própria boca a cada vez que ele propunha uma iniciativa.

O que as pessoas querem de você?

Vamos propor um jogo. Eis as regras: seremos convidados a dividir uma soma de dinheiro. Posso fazer a divisão, e você pode escolher se a aceita ou rejeita. Se você rejeitá-la, nós dois iremos embora de mãos vazias.

Racionalmente falando, eu deveria perceber minha vantagem e propor uma divisão desigual, a meu favor, e você deveria aceitar a divisão desigual – porque qualquer montante de dinheiro é melhor do que nada. Certo?

Errado. Se somos como todo mundo que joga esse jogo, vamos terminar com um empate. Embora a equidade da divisão não deva afetar de forma lógica a decisão do segundo jogador, ela quase sempre afeta. Se for proposta uma divisão assimétrica, o segundo jogador rejeitará o acordo, e nenhum jogador receberá qualquer quantia.

Para descobrir por que as pessoas reagem dessa forma, uma equipe de pesquisadores de Princeton conectou jogadores a aparelhos de ressonância magnética funcional. Eles descobriram que quando se propõe às pessoas uma divisão injusta, uma parte primordial de seus cérebros conhecida como ínsula anterior envia sinais de repulsa e raiva[28]. Não importa nem um pouco que a rejeição à divisão – independentemente do quão injusta possa soar – seja uma decisão financeira irracional. Ela parece ser a coisa certa.

Um olhar mais atento sobre a psicologia dos relacionamentos revela que a maioria dos indivíduos automaticamente tenta manter um equilíbrio mental entre sua contribuição para um relacionamento e o que dele recebem de volta. Quando empregados acreditam que oferecem mais à sua empresa do que recebem de volta, ou quando não percebem uma equidade na distribuição das recompensas, o engajamento tropeça de forma dramática.

Quando os funcionários buscam o equilíbrio por meio de um tratamento equitativo, é a sua percepção sobre o tratamento, em vez de o tratamento em si, o que define a realidade. E essa percepção é com

frequência criada por aquilo a que me refiro como “comportamentos simbólicos” dos líderes. O CEO de uma empresa de fabricação de produtos químicos expressou-se dessa forma: “Como líder, você deve tornar parte da rotina de seu processo de tomada de decisões o levantamento da seguinte questão: Será que essa ação será considerada justa?”

Cada ação sua conta muito: assim, se você geralmente almoça com outros executivos em uma sala de refeições especial, estaciona o carro em um espaço reservado e não controla os próprios gastos, ao solicitar um nível mais baixo de funcionários a fim de cortar custos, essa desigualdade simbolizada pelo seu comportamento pode desmotivar os trabalhadores e atrapalhar uma iniciativa de mudança importante.

O poder da empatia

Alguns anos atrás, conduzi um projeto de pesquisa para um presidente regional que recentemente havia assumido seu novo posto. “Estou substituindo um homem que tinha atuado na empresa por vinte anos”, disse ele. “Sou novo na organização, e gostaria que vocês descobrissem o que os funcionários precisam, de minha parte, como seu líder.”

Uma semana mais tarde, entreguei a ele meu relatório. “Acho que você vai gostar do que descobri”, comecei, “porque aquilo de que os funcionários mais precisam não vai lhe custar nada. As pessoas não estão pedindo um pagamento adicional ou mais apoio das sedes. O que elas esperam – e o que querem de você – mais do que qualquer outra coisa – é a validação de suas emoções, e o seu reconhecimento sobre as dificuldades que eles apresentam.” Os empregados de sua repartição esperavam que o novo líder dissesse a eles: “Vocês perderam um líder que era seu amigo, mentor e modelo. Que momento difícil devem estar vivendo! Consigo ter apenas uma ideia do quanto isso é difícil para vocês.”

A empatia é uma ferramenta poderosa durante as transições. As pessoas estão mais propensas a se agarrar ao medo, à incerteza e a outras emoções negativas que uma grande mudança acarreta, se lhes parece que a gestão não tem nenhuma ideia sobre o que elas estão sentindo. Os membros de sua equipe não esperam que você resolva todos os seus problemas e trate de todas as suas preocupações. Mas, quando as pessoas reagem emocionalmente à mudança, elas querem seu respeito, empatia e compreensão – e, por isso, é imperativo que você identifique e responda aos seus sinais não verbais.

Somente depois que a reação emocional negativa de uma pessoa é validada, e a sua expressão, permitida, ela pode começar a se concentrar sobre os potenciais benefícios e oportunidades que também são inerentes a qualquer mudança. Só depois de terem sido autorizadas a lamentar e honrar o passado é que as pessoas podem dele se libertar e começar a olhar para o futuro. Nesse ponto, as pessoas precisam de líderes que sejam modelo de otimismo e atitude positiva – e que, ao conseguirem isso, inspirem os outros a agir e a acreditar que podem ter, e terão, êxito.

[18]. GOLEMAN, D. *The new leaders*: Transforming the art of leadership into the science of results. Londres: Sphere, 2002, p. 3.

[19]. DAMASIO, A. "This time with feeling". *FORA.tv interview*, 2009 [Disponível em http://fora.tv/2009/07/04/Antonio_Damasio_This_Time_Feeling#fullprogramFORA.tv].

[20]. BARSADE, S. "The ripple effect: Emotional contagion in groups". *Yale School of Management Working Paper Series*, OB-01, ago./2001 [Disponível em http://papers.ssrn.com/abstract=250894].

[21]. RESTAK, R. *The naked brain*: How the emerging neurosociety is changing how we live, work, and love. Nova York: Three Rivers Press, 2006, p. 103.

[22]. DAVIS, S.F. & PALLADINO, J.J. *Psychology*. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2000.

[23]. EKMAN, P. "Autonomic nervous system activity distinguishes among emotions". *Science*, 221 (4.616), 1983, p. 1.208-1.210.

[24]. KOCH, S.; HOLLAND, R.; HENGSTLER, M. & VAN KNIPPENBERG, A. "Body locomotion as a regulatory process: Stepping backward enhance cognitive control". *Psychological Science*, 20, 2009, p. 549-550.

[25]. HANNA, J. *Power posing*: Fake it until you make it. Harvard Business School Working Knowledge, 20/09/2010 [Disponível em http://hbswk.hbs.edu/item/6461.html].

[26]. MOOREHEAD, M.V. "Is acting really in your blood? – Scientists check out a dramatic clue to good health". *Phoenix New Times*, 26/02/1992 [Disponível em www.phonenixnewtimes.com/1992-02-26/news/is acting-really-in-your-blood-local-scientists-check-out-a-dramatic-clue-to-good-health/].

[27]. GROSS, J. "Emotion lab". *Quantum* – ABC Television, 06/07/2000 [Disponível em www.abc.net.au/quantum/stories/s146172.htm].

[28]. SANFEY, A.; RILLING, J.; ARONSON, J.; NYSTROM, L. & COHEN, J. "The neural basis of economic decision-making in the ultimatum game". *Science*, jun./2003, 300 (5.626), p. 1.755-1.758.

4
Colaboração

Sinais de linguagem corporal para a inclusão

Sharon adentrou a sala de conferências, tomou seu lugar à cabeceira da mesa, depositou sua xícara de café, abriu o laptop, cumprimentou a nova equipe de gestão com observações sobre a importância da colaboração e pediu aos participantes que se apresentassem. Ela havia trabalhado previamente com alguns dos gestores ali, e acenou, sorriu e estabeleceu contato visual com cada um antes de convocar a reunião. Mas então, conforme os outros membros da equipe começavam a falar, ela parecia perder o interesse no que se passava; com frequência desviava o olhar para verificar a tela do computador, caminhava até a mesa do café para reabastecer a xícara e, quando o celular tocou, desculpou-se para atendê-lo – e falou longamente. Em seguida, anunciou uma pausa, durante a qual me pediu, com toda a seriedade, uma crítica sobre seu estilo de liderança.

Eu gostaria de ter mostrado a ela este capítulo, em vez disso!

Os elementos cruciais da competitividade de uma empresa são o potencial de seu pessoal, a qualidade da informação que essas pessoas possuem e sua vontade de compartilhar conhecimentos com outros indivíduos na organização. O desafio da liderança é conectar esses componentes tão firmemente quanto possível, para facilitar uma maior colaboração e um compartilhamento de conhecimento nas equipes, nos departamentos e mesmo à frente da empresa.

Este capítulo vai explicar como somos programados para nos conectar com os colegas, como o espelhamento cria empatia, o que significa a

linguagem corporal da inclusão, o quão prejudicial a exclusão de indivíduos pode se mostrar, a importância da forma como você diz o que diz, a importância do espaço, uma nova definição de “vestir-se para o sucesso”, o que o seu escritório diz sobre você e por que a familiaridade gera colaboração.

A necessidade universal de colaboração

Um dos meus tópicos de discurso mais requisitado é o "Aproveitamento do poder da colaboração". A popularidade do tópico deriva de clientes corporativos em todo o mundo ao perceberem que comportamentos tais como a chamada "mentalidade de silo" e o acúmulo de conhecimento desperdiçam o tipo de inteligência coletiva que poderia economizar bilhões em suas organizações. Ou levar à descoberta de um novo processo ou produto revolucionários. Ou, no atual clima econômico, ajudar a manter a empresa flutuando enquanto outras estão afundando!

E não são apenas os lucros das empresas que sofrem prejuízo quando a colaboração é ineficiente: a força de trabalho perde alguma coisa também. As pessoas perdem a oportunidade de trabalhar no tipo de ambiente inclusivo que energiza as equipes, libera a criatividade e torna o trabalho em conjunto produtivo e alegre.

Ai! Você me excluiu!

Naomi Eisenberger, uma pesquisadora em neurociência social na Universidade da Califórnia, em Los Angeles, desenvolveu um experimento para descobrir o que se passa no cérebro quando as pessoas se sentem rejeitadas por outras[29]. Seus voluntários executavam um jogo de computador enquanto seus cérebros eram examinados por aparelhos de ressonância magnética funcional. Os indivíduos acreditavam ser aquele um jogo de arremesso de bola, pela internet, com outras duas pessoas. Havia um avatar (uma imagem computadorizada que representa uma pessoa, em um ambiente virtual) para o voluntário, e avatares também para as outras duas pessoas.

Aproximadamente na metade desse jogo de captura da bola, o voluntário deixava de receber a bola e os outros dois jogadores lançavam-na apenas um para o outro. Na realidade, não havia outros jogadores humanos, apenas um programa de computador projetado para excluir o indivíduo em estudo em algum momento. Porém, mesmo quando informados sobre a verdade, os jogadores diziam se sentir ainda zangados,

desprezados ou julgados, como se tivessem sido deixados de fora do jogo por algum motivo pessoal.

Ainda mais interessante para os neurocientistas era aquilo que se passava com o cérebro dos voluntários. Quando as pessoas se sentiam excluídas, havia atividade correspondente na porção dorsal do córtex cingulado anterior – a região neural envolvida no componente de "sofrimento" da dor. Em outras palavras, a sensação de ser excluído provocava o mesmo tipo de reação no cérebro que a dor física pode causar.

Como a pesquisa ressalta, não é preciso muito para que as pessoas se sintam excluídas. Os sinais não verbais que fazem alguém se sentir sem importância são frequentemente leves: deixar o olhar vagando enquanto se fala ou inclinar os ombros para fora até um quarto de volta. Ações triviais (como o comportamento de Sharon em relação a sua nova equipe), quando acontecem apenas esporadicamente, muito provavelmente não desmoralizarão um membro da equipe. Mas se você se mostra continuamente desatencioso, negligente ou insensível a certas pessoas, seu comportamento não vai passar despercebido, podendo se mostrar seriamente destruidor da colaboração que você procura fomentar no grupo. Ele pode ser, também, muito ofensivo. Membros de equipe que têm a sensação de que eles próprios, ou as suas ideias, estão sendo ignorados, irão simplesmente se afastar e parar de contribuir, e a sensação de desconforto criada por esse afastamento será transmitida subliminarmente ao grupo todo. Líderes que apresentam uma linguagem corporal inclusiva criam um ambiente emotivo que sustenta a colaboração e um desempenho elevado. Mas quando um líder parece ter os seus favoritos, ao lançar mão de mais sinais não verbais positivos com algumas pessoas, em detrimento de outras; quando a linguagem corporal de um líder exclui um indivíduo, e quando esses comportamentos resultam em sentimentos "feridos", a dor é muito real.

Uma sede de conexão

"A solidão e a sensação de ser indesejado é a mais terrível das misérias."

Madre Teresa[30]

Programado para a conexão

As raízes da cooperação remontam à nossa pré-história como uma questão de sobrevivência. A sensação de pertença não é apenas um componente motivador da colaboração no ambiente de trabalho, mas também o motor essencial do cérebro. Nossos cérebros evoluíram de modo a se tornar sociais e colaborativos – constantemente avaliando o que os outros podem pensar ou sentir, de que maneira estão a nos responder, se nos sentimos seguros em relação a eles, e se eles se sentem seguros em relação a nós.

Animais sociais prosperam juntos – não separadamente. Temos uma necessidade de pertença que é poderosa e primitiva. Adoramos contribuir, e adoramos receber reconhecimento. Quando os outros nos demonstram respeito e estima, isso desencadeia os mesmos centros no cérebro que são ativados ao se comer chocolate ou fazer sexo. Compreender essa dinâmica nos proporciona uma percepção sobre as intrínsecas recompensas da colaboração – e o porquê de ser algo tão importante que os sinais de sua linguagem corporal sejam abertos e positivos.

Neurônios-espelho

Como observado no capítulo 3, a empatia pode ser um poderoso motivador no ambiente de trabalho. O campo da neurociência que sustenta a maior promessa de compreensão da liderança colaborativa é o estudo dos neurônios-espelho e de como a empatia se desenvolve no cérebro. No final dos anos 1980, pesquisadores na Universidade de Parma, na Itália, descobriram que as células cerebrais de macacos disparavam da mesma forma quer eles fizessem um movimento em particular (como apanhar um amendoim) ou assistissem a um outro macaco ou humano realizar esse movimento. Em termos de atividade motora celular, o cérebro dos macacos não poderia dizer a diferença entre fazer algo de fato e vê-lo sendo feito. Os cientistas denominaram essas células cerebrais de "neurônios-espelho"[31].

Você pode detectar os neurônios-espelho em ação quando um bebê recém-nascido ergue os olhos e a mãe sorri para ele. Agora sabemos que, se o cérebro do bebê fosse monitorado, os neurônios-espelho teriam disparado ao ver o sorriso da mãe – e essas células criariam o mesmo padrão que teriam gerado caso o bebê tivesse realmente sorrido. E, de fato, nas primeiras horas de vida a criança começa a imitar os sorrisos maternos.

Em um contexto organizacional, os funcionários procuram por sinais vindos dos líderes e imitam o seu comportamento, consciente e inconscientemente. A chave para a compreensão sobre a pesquisa dos neurônios-espelho é o reforço de um antigo truísmo de gestão: ser um modelo de comportamentos desejáveis incentivará os funcionários a seguir esse mesmo exemplo. Se você deseja que sua equipe colabore, então precisa, primeiramente, se tornar um exemplo positivo de colaboração. Ou, como disse Mahatma Gandhi, você precisa "ser a mudança que deseja ver no mundo".

Antes da descoberta dos neurônios-espelho, em geral acreditava-se que utilizávamos processos de pensamento analíticos para interpretar e prever as motivações e ações de outras pessoas. Agora, contudo, a teoria prevalecente é a de que compreendemos uns aos outros não por análise, mas, conforme mencionado em capítulos anteriores, por meio da emoção. Nos seres humanos, os neurônios-espelho não apenas simulam ações como também refletem intenções e sentimentos. Assim, eles desempenham um papel fundamental em nossa capacidade de socializar e criar empatia com o outro. Pela leitura dos sinais de linguagem corporal (especialmente as expressões faciais) e, automaticamente, pela interpretação das emoções por trás deles, temos uma noção intuitiva do mundo que nos cerca – sem ter que pensar a respeito disso.

Eis como isso funciona em um ambiente corporativo: os neurônios-espelho disparam quando você verifica uma emoção expressa no rosto de um membro da equipe – ou a interpreta em seus gestos ou sua postura. Você, então, de modo subconsciente, se coloca no lugar da outra pessoa, mentalmente falando. E começa a recordar e experimentar a mesma emoção. São os seus neurônios-espelho aquilo que lhe concede a

capacidade de experimentar as mesmas alegrias e tristezas alheias, e de se conectar com o outro em um nível emocional. Quando, na qualidade de líder, você espelha expressões faciais e posições corporais de membros da equipe, instantaneamente comunica empatia e sinaliza que compreende os sentimentos das pessoas à sua volta, e que levará em conta esses sentimentos ao decidir como reagir. Isso também explica por que o espelhamento e a sensação resultante de estar "conectado" são dessas peças poderosas na construção de uma equipe colaborativa.

Desde a descoberta dos neurônios-espelho, diversos estudos foram conduzidos para validar seu efeito. Em um recente experimento, voluntários foram (ostensivamente) convidados a opinar sobre uma série de propagandas. Um membro de uma equipe de pesquisa imitava metade dos participantes, tomando o cuidado de não parecer óbvio demais. Alguns minutos mais tarde, o pesquisador "acidentalmente" derrubava seis canetas no chão. Os participantes que haviam sido imitados se mostravam duas ou três vezes mais propensos a apanhar as canetas. O estudo concluiu que a mímica havia não só aumentado a boa vontade em relação ao pesquisador (em questão de minutos) como também incitava um reforço da orientação social, de um modo geral[32].

Sincronia e cooperação

Em uma conferência de liderança, no ano passado, o encontro foi aberto por um grupo de percussionistas que conduziram a audiência inteira num sincronismo de tambores. Era uma grande escolha para um encontro projetado para elevar a colaboração. Se isso lhe parece estranho, considere o seguinte:

Marchar, cantar, dançar (e percutir) são, todos eles, exemplos de atividades que levam membros de um grupo a agir em sincronia uns com os outros. A Universidade de Stanford conduziu uma pesquisa que demonstrava a atividade sincrônica como uma motivação para que os membros de um grupo contribuíssem pelo bem coletivo. Ao longo de três experimentos, as pessoas que agiam em sincronia com outras cooperavam mais em subsequentes exercícios econômicos de grupo, mesmo em situações que exigiam sacrifício do grupo em um nível pessoal. Seus

resultados sugerem que a sincronia pode aumentar a cooperação, ao fortalecer os relacionamentos sociais entre os membros do grupo[33].

Como você escuta?

Como parte de um projeto de pesquisa, um grupo de estudantes universitários da VU University Amsterdam assistiu a um filme de oito minutos, após o qual foram convidados a descrevê-lo, da forma mais completa possível, para outros alunos. Os ouvintes eram, na verdade, assistentes de pesquisa e, para metade dos participantes, assumiram um estilo de escuta positivo (sorrindo, acenando, mantendo uma posição corporal aberta); para os outros participantes, o estilo de escuta assumido era negativo (carrancudo e sisudo). Os participantes que descreveram o filme para os ouvintes positivos utilizaram mais abstrações, relatando aspectos do filme que não poderiam ser vistos, tais como os pensamentos e as emoções de um personagem. Eles também incluíram um maior grau de suas próprias opiniões sobre o que o filme estava tentando dizer. Em contraste, os participantes que falavam para ouvintes negativos focaram unicamente fatos objetivos e detalhes concretos[34].

A teoria é a de que os sorrisos e acenos de um ouvinte sinalizam interesse e concordância, o que, por sua vez, encoraja o locutor a dividir mais conhecimentos e reflexões pessoais. A linguagem corporal negativa desencadeia uma reação à ameaça que faz com que o locutor recue para a relativa "segurança" dos fatos.

O que isso significa no contexto da colaboração e da liderança é que, com um simples ajuste de sua linguagem corporal, um líder pode de fato influenciar o modo como os membros da equipe processam e reportam a informação.

Seis dicas de linguagem corporal para a inclusão

A linguagem corporal da inclusão é bem aquilo que você poderia supor: inclui contato visual, acenos de cabeça e orientação corporal. Mas não se deixe enganar. Esses comportamentos aparentemente sem importância são tão poderosos que podem determinar o seu sucesso ou o seu fracasso como líder colaborativo. Eis aqui seis modos de utilizar a linguagem corporal para o aumento da colaboração.

Primeira dica: examine as suas expectativas

Pigmalião na sala de aula (*Pygmalion in the classroom*), uma das mais controversas publicações na história da pesquisa educacional, mostra como as expectativas de um professor podem motivar o desempenho do aluno. Nesse estudo clássico, os futuros professores receberam uma lista de alunos que haviam sido identificados como "grandes vencedores". Os professores foram orientados a esperar resultados notáveis desses estudantes e, no final do ano, os alunos realmente mostraram um aumento acentuado em suas pontuações de teste de QI[35].

Na realidade, essas crianças haviam sido escolhidas aleatoriamente não como resultado de nenhum teste. A crença do professor em seu potencial é que era a responsável pelos resultados extraordinários. Às crianças nunca se disse que seriam grandes vencedoras, mas essa mensagem era transmitida sutilmente, e de forma não verbal, por meio de atitudes tais como expressões faciais, gestos, toque e relações espaciais (a distância entre professor e aluno).

Essa profecia autorrealizável não é operacional somente na sala de aula. O Professor Dov Eden, da Universidade de Tel Aviv, demonstrou o poder do efeito Pigmalião em todos os tipos de grupos de trabalho, abrangendo todos os setores e indústrias. Isso quase soa simples demais para ser verdade, mas Eden descobriu que, se supervisores ou gerentes sustentam expectativas positivas em relação à *performance* das pessoas que lideram, essa *performance* irá se aprimorar[36].

A colaboração é baseada na confiança e na capacitação, e a sua disposição em confiar e capacitar os membros da equipe depende de você acreditar que serão capazes de assumir essa responsabilidade e obter êxito. Suas expectativas (e o modo como essas expectativas são transmitidas por meio de sua linguagem corporal) são um fator fundamental em relação à forma como as pessoas se apresentam em sua equipe.

Segunda dica: ative o poder do seu sorriso

Um sorriso genuíno não só estimula sua própria sensação de bem-estar como também diz àqueles à sua volta que você é acessível, cooperativo e confiável. Um sorriso genuíno surge lentamente, enruga os olhos, ilumina o rosto e se desfaz devagar. Em contraste, um sorriso falso ou "polido" se faz notar rapidamente e nunca alcança os olhos.



Um sorriso polido *Um sorriso genuíno*

Alguns comportamentos não verbais podem revelar o melhor das pessoas. O sorriso é um deles. Ele faz você se sentir bem e produz alterações psicológicas positivas em sua temperatura corporal e frequência cardíaca. Mas o que é mais importante para um líder colaborativo: o sorriso influencia diretamente o modo como as outras pessoas respondem

a você. Quando você sorri para alguém, essa pessoa quase sempre lhe sorri de volta. E, como as expressões faciais desencadeiam sensações correspondentes, o sorriso que você recebe de volta realmente altera o estado emocional dessa pessoa de uma maneira positiva.

Terceira dica: use a cabeça

A colaboração depende da disposição dos participantes em se manifestar livremente e dividir suas ideias e conhecimentos. Seus sinais não verbais podem tanto aumentar a participação quanto bloqueá-la.

Da próxima vez em que você estiver em uma reunião na qual tente encorajar os membros da equipe a continuar a falar, acene com a cabeça usando grupos de três acenos em intervalos regulares. Descobri que as pessoas falam muito mais do que o habitual quando o ouvinte acena dessa forma.

A inclinação da cabeça é outro sinal de que você está interessado, curioso e envolvido. A cabeça inclinada é o gesto universal de oferecer à outra pessoa uma orelha. Como tais, as inclinações da cabeça, com suas variações, podem ser sinais muito positivos quando você deseja incentivar as pessoas a se aprofundar em seus comentários.

Quarta dica: olhe para as pessoas enquanto elas falam

O contato visual é um motivador poderoso para encorajar as pessoas a falar, porque elas sentem que conseguiram a sua atenção e interesse enquanto você olha para elas. O poder do contato visual no direcionamento de uma conversa é evidente, mesmo quando o "ouvinte" é um robô.

Cientistas da Universidade Carnegie Mellon, em colaboração com pesquisadores da Universidade de Osaka, no Japão, e da ATR Intelligent Robotics and Communication Laboratory, descobriram que o movimento ocular de um robô é fundamental na orientação do fluxo de uma conversa com mais de uma pessoa. Ao robô (chamado Robovie) utilizado para os experimentos foi dada a capacidade de combinar o olhar com a fala.

Depois de ter sido programado para desempenhar o papel de um agente de viagens, Robovie foi capaz de controlar o fluxo de uma negociação de

reserva de forma bastante eficaz, por meio de contato visual estratégico. Quando ele olhava igualmente para duas pessoas, elas se revezavam ao falar. Aqueles a quem Robovie apenas olhou de relance falaram menos, e os que foram completamente ignorados falaram o mínimo. Esse padrão se manteve consistente em cerca de 97% do tempo[37].

Como líder, você define o tom da reunião. Uma linguagem corporal que sinalize tédio ou desinteresse irá assegurar que os membros da equipe se mostrem pouco dispostos a compartilhar seus conhecimentos e pontos de vista. Se você deseja que alguém se manifeste, evite a tentação de checar suas mensagens de texto, seu relógio ou o modo como os outros participantes estão reagindo. Em vez disso, foque em quem quer que esteja falando, para garantir que ele sinta que você o escuta.

Quinta dica: use o "gesto conectivo decisivo"

Quando você fizer uma declaração inspiradora (por exemplo: "Esta é uma oportunidade maravilhosa!"), gesticule para o ouvinte com a palma da mão para cima, aberta, e então, casualmente, puxe a mão de volta para o seu corpo. Nesse exemplo, você iniciaria seu gesto na direção da pessoa ao dizer a palavra "maravilhosa", e gesticularia em sua direção ao dizer a palavra "oportunidade". Quando você age assim, está, de maneira não verbal, conectando a ambos da forma mais positiva e inclusiva que há.

Sexta dica: remova as barreiras

Encare as pessoas diretamente. Mesmo um quarto de volta de distanciamento corporal cria uma barreira (o "dar de ombros" indicativo de frieza), que sinaliza uma falta de interesse e faz com que aquele que está se pronunciando encerre a fala. Obstruções físicas são especialmente prejudiciais à troca efetiva de ideias. Afaste qualquer coisa que bloqueie a sua visão ou forme uma barreira entre você e o restante da equipe. Feche seu computador, desligue o telefone, ponha a bolsa ou a pasta de lado.

E se você acha que checar mensagens continuamente em seu laptop ou celular faz com que pareça mais eficiente (ou importante), pense novamente. Como um membro de uma equipe de gestão me disse

recentemente, “há um alto executivo em nosso departamento que tem a reputação de ser totalmente viciado em seu smartphone. Ele está constantemente em contato com o aparelho durante as reuniões internas. Quando finalmente se concentra nas pessoas, os colegas fazem piadas sobre o seu ‘retorno à Terra’. Sabemos que ele não está acompanhando a conversa, porque se põe a fazer perguntas que já foram respondidas. O resultado disso é que, quando ele efetivamente contribui, não tem credibilidade”.

Mesmo na pausa para o café, saiba que você pode criar uma barreira ao segurar a xícara e o pires de uma forma que pareça deliberadamente estratégica para bloquear seu corpo ou distanciá-lo dos outros. Um alto executivo muito bem-sucedido (que, por acaso, era um entusiasta da linguagem corporal) uma vez me disse que poderia avaliar o grau de conforto de sua equipe ao considerar a altura de suas xícaras de café. Ele observou que quando mais inseguro um indivíduo se sentia, mais alto ele segurava sua xícara. As pessoas com as mãos na altura da cintura se mostravam mais confortáveis do que aquelas que mantinham as mãos na altura do peito.

Acima de tudo, lembre-se de que os membros da equipe o observarão durante todo o tempo, e à espera de descobrir se o seu comportamento é congruente tanto em ambientes formais quanto nos informais. Quando um CEO recebeu uma função corporativa concebida para reunir as ideias dos participantes, escutou com atenção, no decorrer das apresentações, mas passou os intervalos sentado longe do grupo, lendo um jornal. Foi apenas uma timidez natural o que o levou a se retirar, mas agora estou certa de que você pode adivinhar com precisão como as outras pessoas do grupo avaliaram o seu comportamento.

A importância de como dizer o que você diz

Joan recebeu um telefonema de sua chefe, Shelly. “Eu sabia, pelo tom de sua voz quando ela disse alô e perguntou como eu estava, que outra pessoa conseguira a promoção que eu estava pronta para assumir”, Joan me disse. “Eu também sabia que ela estava insegura em relação à sua decisão.”

Como Joan pôde saber dessas coisas só pelo tom de umas poucas palavras neutras?

A comunicação paralinguística, também conhecida como linguagem corporal vocal, é a resposta. O volume, o tom, a inflexão, a clareza, as pausas – tudo isso desempenha uma função no modo como você diz o que diz – e esse “como” pode, às vezes, ser mais revelador de sua real intenção do que “o que” contido nas palavras.

Processado pelo som de sua voz?

Em 2002, Nalini Ambady gravou áudios de médicos e seus pacientes durante a sessão. Metade dos médicos havia sido previamente levada ao tribunal por negligência. Ela ouviu as gravações com seus alunos, que foram capazes de determinar que médicos haviam sido processados. Mas eis a armadilha: as gravações tinham “conteúdo filtrado”. Tudo o que os alunos conseguiam escutar era uma fala adulterada de baixa frequência. Mas, com base na entonação, por si só, eles puderam distinguir um grupo do outro. Os médicos que haviam sido processados possuíam um estilo dominador, hostil, menos empático, ao passo que o outro grupo soava mais caloroso[38].

Os líderes, portanto, devem ter em mente que, ao falar, seus ouvintes não só avaliarão suas palavras como também, automaticamente, irão "ler" sua voz em busca de pistas de possíveis planos ocultos, emoções disfarçadas, surpresas inesperadas – qualquer coisa, em suma, que os ajude a determinar se podem ou não confiar naquilo que lhes é dito. Sua voz é tão distinta como as suas digitais. Ela transfere sinais sutis, mas poderosos, para sentimentos e significados. Pense, por exemplo, sobre como o tom de voz pode indicar sarcasmo, preocupação ou confiança. Ou em como o aumento do volume e da intensidade chama a atenção devido à emoção intensificada (paixão, raiva, assertividade, convicção) que isso sinaliza.

O cérebro límbico, onde as emoções são processadas, também desempenha um papel primordial no processamento dos sinais vocais. Pesquisadores da Universidade de Genebra, na Suíça, descobriram que poderiam dizer se um indivíduo tinha acabado de ouvir palavras proferidas com raiva, alegria, alívio ou tristeza pela observação do padrão de atividade no cérebro do ouvinte[39].

O efeito da comunicação paralinguística é tão potente que ela pode, por exemplo, fazer com que más notícias efetivamente soem palatáveis ou, ao contrário, tirar toda a alegria de uma mensagem positiva. Já vi gestores emitirem comentários desfavoráveis enquanto exibiam, entretanto, sentimentos entusiasmados por meio de seu tom de voz – e aqueles que estavam sendo criticados ainda se sentiam positivos durante praticamente toda a interação. Também já vi gestores apresentarem palavras de elogio e apreço com voz tão monótona que nenhum dos beneficiados se sentiu genuinamente reconhecido ou apreciado.

Em atribuições de caráter colaborativo, você solicita às pessoas que deixem de lado seu ego e interesses pessoais a serviço de soluções criativas que beneficiem toda a organização. Para que haja alguma chance de isso acontecer, os membros da equipe precisam saber que o seu líder está 100% comprometido com o triunfo de todos. De modo que, quando você disser que confia, apoia e acredita em sua equipe, é bom que soe como se, de fato, queira dizer exatamente isso.

Convergência de fala

Um dos mais intrigantes aspectos do comportamento vocal é a convergência de fala – o modo como as pessoas adotam os padrões de fala e as qualidades de voz daqueles a quem admiram e com quem gostariam de se parecer. Na verdade, a influência em uma organização pode ser prevista pela análise dos padrões de fala. Aqueles indivíduos que alcançam a maior influência sobre o maior número de pessoas (em termos de mudança do estilo de fala dessas pessoas) terão também o maior controle do fluxo de informações dentro da organização. Assim, quando você descobrir as pessoas de sua organização que motivam maior convergência de fala, também terá descoberto a liderança informal.

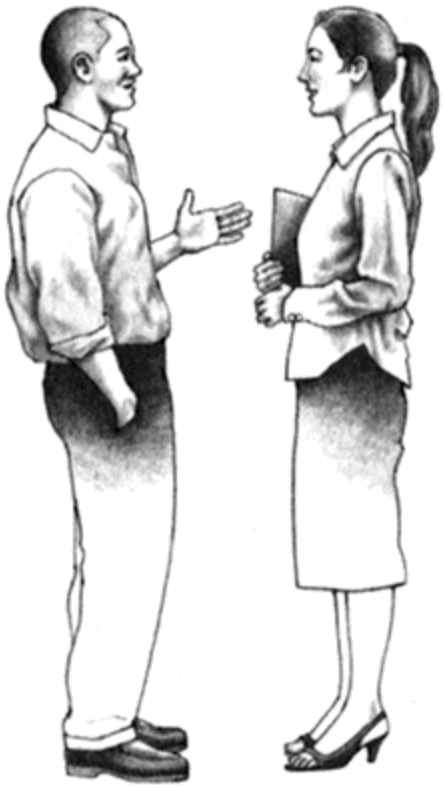
A convergência de fala também pode ser usada como uma técnica para ajudar as pessoas a compreender a sua mensagem. Quanto mais adepto você for da alteração da velocidade, volume e tom de sua fala, de modo a combinar com os padrões do grupo ao qual você está se dirigindo, melhor será ouvido por eles, e mais facilmente aceitarão aquilo que tem a dizer.

Utilizando o espaço

A proximidade é a distância mensurável entre duas pessoas. Mantemos diferentes distâncias dependendo do tipo de relação que temos com o outro. Na América do Norte, a zona íntima (0 a 45cm) é reservada àqueles com quem temos relações pessoais estreitas – família e entes queridos. A zona pessoal próxima (45 a 60cm) é o espaço que amigos e colegas de trabalho confiáveis podem ocupar. A zona pessoal remota (60cm a 1,20m) é a distância em que nos sentimos mais confortáveis ao lidar com os membros da equipe e os colegas de trabalho. A zona social (1,20 a 3,60m) é aquela em que a maioria de nossas relações profissionais tem lugar e em que vamos interagir com novos conhecidos de negócios. A zona pública (mais de 3,60m) é utilizada principalmente para o discurso público. Monitoramos de modo inconsciente essas zonas espaciais, e automaticamente fazemos os ajustes ao interagirmos com várias pessoas, e à medida que a relação evolui.



Reservada para os entes queridos e amigos muito íntimos



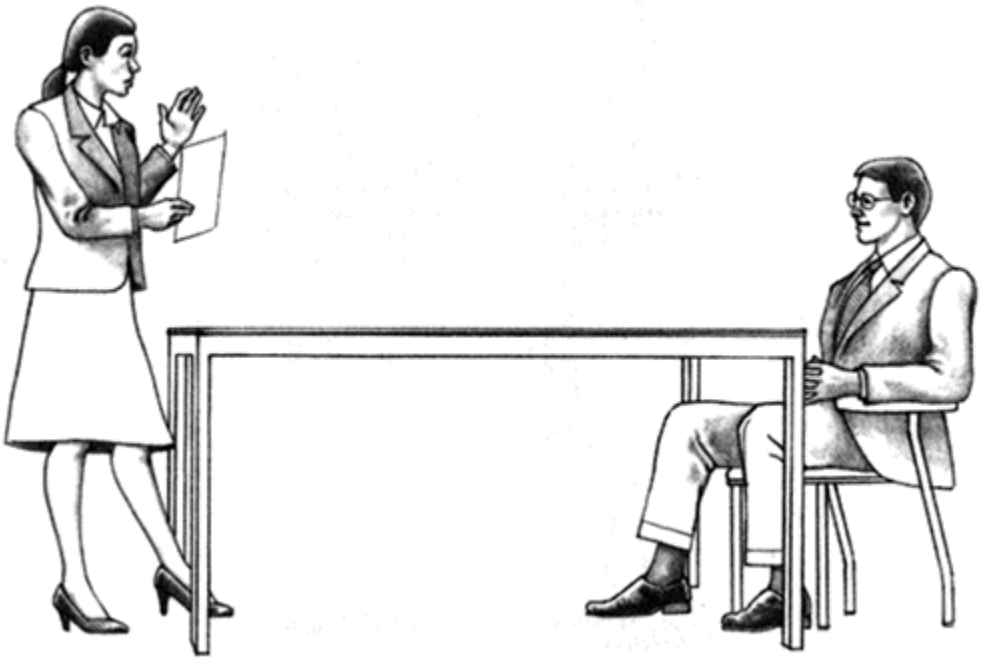
Amigos são bem-vindos



Membros da equipe são requisitados



Onde as relações empresariais têm início



Usada para apresentações formais

De um modo geral, tendemos a nos posicionar mais perto daqueles de quem gostamos (ou esperamos gostar), de quem nos interessa, em quem confiamos ou de quem queremos conhecer. Quando você forma uma nova equipe, as pessoas inicialmente irão interagir na zona social. Todavia, à medida que o grupo começa a se unir – à medida que passam a se conhecer e confiar uns nos outros –, você pode observá-los se aproximando fisicamente.

Sempre observo a medida do espaço que meus clientes ocupam quando estão comigo. Conforme eles encurtam a distância entre nós, sei que estou deixando de ser tratada como uma prestadora de serviços para ser vista como uma consultora de confiança.

Quando as pessoas não estão conscientes em relação a essas zonas e os significados vinculados a elas, transgressões não intencionais podem ocorrer. Por exemplo, pessoas altamente confiantes e poderosas em geral ocupam um espaço pessoal maior, o que pode resultar em violação do território de outra pessoa.

Invasões de espaço são melhor toleradas quando o invasor é atraente ou goza de *status* elevado. Mas as respostas territoriais das pessoas são primitivas e poderosas. Quando alguém não convidado chega perto demais, isso automaticamente desencadeia um aumento da frequência cardíaca e da resposta galvânica da pele (atividade das glândulas sudoríparas e alterações no sistema nervoso simpático) daquele que se sentiu invadido. Você pode dizer se infringiu o espaço de uma pessoa pelo modo como ela reage – dando um passo para trás, afastando a cabeça ou o pescoço ou inclinando os ombros para longe de você.

Gestores que se colocam de pé diante de um empregado que permanece sentado durante uma conversa arriscam-se a fazer com que ele se sinta subjugado ou dominado, criando um vago desconforto – por mais positivas que sejam as palavras reais pronunciadas.

Existem, igualmente, outros tipos de invasão territorial. Eles incluem encostar, tocar ou se aproximar dos pertences de outra pessoa – a mesa, equipamentos de informática, mobiliário, e assim por diante. Mesmo

inclinar-se contra uma parede no escritório de alguém ou bloquear uma entrada pode soar como dominação ou intimidação.

Não só as relações profissionais são passíveis de sofrer invasão de espaço indesejada. Uma noite, não muito tempo atrás, quando viajava a trabalho, tive um jantar em um *resort* à beira-mar, e notei um homem e uma mulher sentados do outro lado da sala. O casal ali sentado estava emoldurado por uma grande janela panorâmica, enquanto o sol poente emprestava ao céu tons de amarelo, laranja, magenta e roxo escuro. Era uma linda imagem. Mas então comecei a observar a linguagem corporal dos dois.

No decorrer da refeição, observei o homem se inclinar em direção à mulher – e notei que ela respondia afastando-se dele. Ele novamente inclinou-se para – e novamente ela se afastou. Quanto mais o homem se curvava para a frente, mais sua companheira de jantar pendia para trás. Lá pela sobremesa, ele estava quase deitado na mesa, e ela, praticamente, caindo da cadeira. Não consegui escutar uma palavra do que eles estavam dizendo, mas era perfeitamente óbvio que, qualquer que fosse a proposta que ele lhe fazia, ela não assinava embaixo.

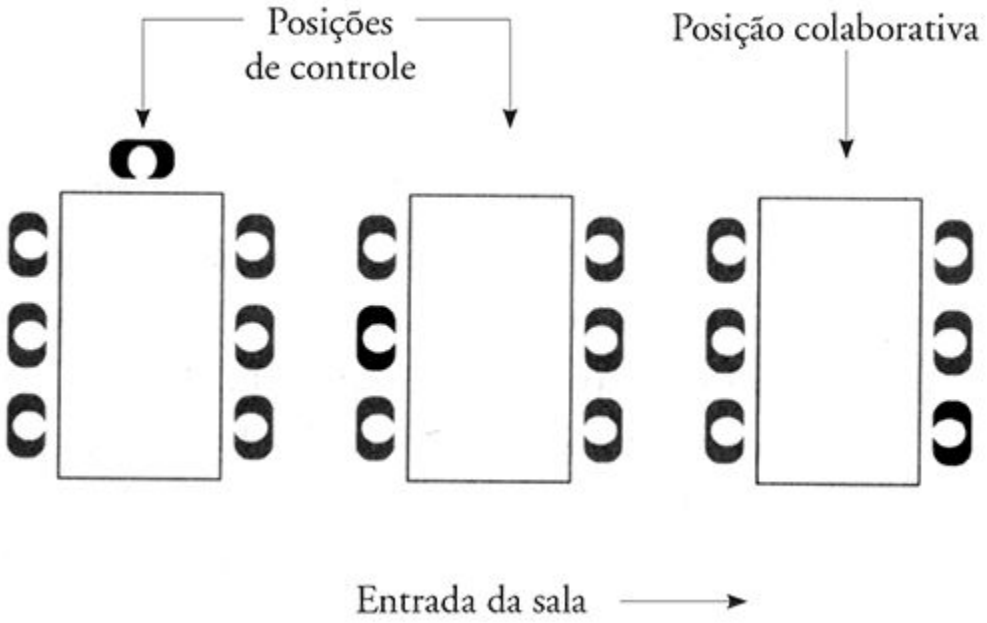
A parte mais engraçada era que o homem parecia totalmente alheio aos sinais não verbais que a mulher claramente emitia. Ele teria se saído muito melhor caso tivesse (literalmente) recuado.

Disposição dos assentos

Na maioria das reuniões de que você participa, a disposição dos assentos talvez não seja um problema. Mas ela pode fazer uma grande diferença em uma sessão colaborativa. Não sugiro que marque os lugares dos participantes, mas você deve estar ciente de que o posicionamento estratégico é uma forma eficaz de se obter a cooperação – e negligenciar essa dinâmica pode inibir seus objetivos de colaboração.

Há duas posições de poder em toda mesa de conferência – a cadeira dominante na cabeceira da mesa voltada para a porta e o assento "visualmente central" no meio da fila de cadeiras do lado da mesa que faceia a porta. Escolher a cadeira dominante pode ser o meio mais eficaz

para um líder de controlar a pauta ou dominar a reunião, mas isso também sufoca a colaboração. Quando o líder assume seu lugar, as ideias são direcionadas a ele, para que sejam validadas (ou rejeitadas), e não ao grupo todo. Então, reserve um momento antes de sua próxima reunião e pense sobre a relação que pretende estabelecer com os membros da equipe. Em seguida, escolha seu lugar adequadamente: sente-se à cabeceira da mesa ou no ponto central ao lado se quiser exercer o controle, ou escolha qualquer outra posição ao redor da mesa se deseja afirmar simbolicamente que você é um membro igualitário de uma equipe colaborativa.



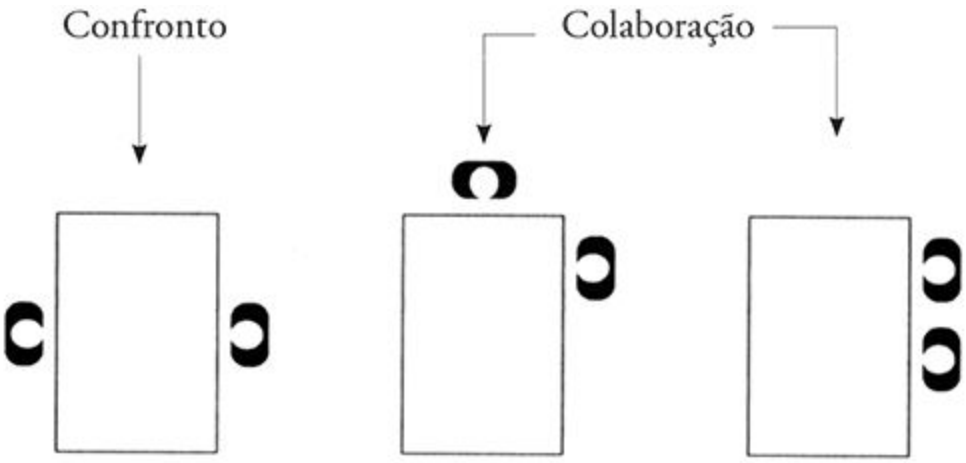
O lugar onde você se senta transmite uma mensagem

As posições de assento podem até mesmo criar líderes. Por exemplo, já foi observado que pessoas que se sentam em quaisquer das extremidades da mesa na sala do júri são mais propensas a serem eleitas presidentes do júri, e que aquelas que ocupam as posições visualmente centrais (aquele ponto central mencionado anteriormente) também têm uma maior probabilidade de serem percebidas como líderes. No cenário do júri, a escolha do presidente diz respeito, sobretudo, ao simbolismo da posição da cabeceira da mesa; no caso da posição central, a questão é o poder do contato visual: como a pessoa sentada neste local central está apta a

manter contato visual com a maioria dos membros do grupo, ela será capaz de interagir com mais pessoas e, como consequência, provavelmente emergirá como líder. (Assim, se você desejasse promover a credibilidade da liderança de um membro da equipe júnior, seria aconselhável sentá-lo em uma dessas duas posições.)

Você já observou que quando duas pessoas se sentam a uma mesa, com frequência, escolhem cadeiras em lados opostos? Essa disposição é automaticamente adversária, em termos de território – é o tipo de disposição de assentos que os advogados de divórcio e seus clientes normalmente adotam. Grupos de pessoas também podem se sentar em lados opostos de uma mesa de conferência e, inconscientemente, se dividir em uma mentalidade "nós e eles". Se você intencionalmente desordenar a combinação dos assentos (ou organizar sua reunião em torno de uma mesa redonda – ou renunciar à mesa e simplesmente arranjar as cadeiras em círculo), pode desencorajar essa tendência de se "tomar partido".

Sentar-se em ângulos retos é o arranjo mais condutivo para a conversa informal. Sentar-se lado a lado é a segunda melhor opção. É importante se lembrar disso se você deseja promover laços pessoais entre os membros da equipe. O resultado de qualquer esforço colaborativo depende do bom desenvolvimento das relações entre os participantes. As pessoas são naturalmente relutantes em dividir informações umas com as outras quando não se conhecem bem o suficiente, do ponto de vista pessoal, para avaliar a sua confiabilidade. Assim, se você notar que as mesmas pessoas ocupam os mesmos assentos a cada reunião, reorganize-os para estimular e incentivar o desenvolvimento de novas relações.



Os assentos convidam ao confronto ou à colaboração

Se você deseja acelerar a colaboração após uma fusão, pode tentar algo parecido com o que Sujit Patil, da Tata Chemicals Limited, descreve aqui: "Fizemos uma experiência com um método exclusivo durante a reunião de integração posterior a um de nossos primeiros M&As, na qual a disposição dos assentos para a integração dos funcionários fez uma diferença positiva. Dispusemos as cadeiras em círculos concêntricos, em vez de adotar o estilo 'teatro' ou a mesa de conferência, que poderiam ter feito um grupo parecer dominante. Essa comunicação não verbal bastante sutil se mostrou muito poderosa e garantiu um sentimento de igualdade entre os gestores de ambas as organizações. O nível de participação foi muito maior".

Sente-se, mas não ali

"O gerente de projeto apresentou um novo consultor. O novato sorriu e apertou a mão de todo mundo, mas parecia que o sorriso era insincero, quase condescendente, e o aperto de mão era frouxo e escorregadio. Aquele foi seu primeiro erro. O próximo – e último – foi se sentar na cadeira de um chefe técnico que estava ausente, de férias. Depois disso, toda a equipe boicotou o consultor, e seu

contrato foi rescindido em silêncio depois de algumas semanas. Ninguém se importou com suas habilidades ou contribuição para o projeto."

E-mail de um engenheiro

Vestindo-se para o sucesso

O alto executivo surgiu vestindo um terno de grife, camisa branca e gravata formal. Ele conferiu as horas em seu Rolex e colocou sua elegante pasta sobre a mesa. O executivo exalava autoridade, poder e *status*, e estaria perfeitamente vestido para uma reunião do conselho de diretores. Mas não era esse o tipo de encontro que iria presidir.

Ele havia montado um grupo multinível e multifuncional – uma fatia diagonal de 30 pessoas de toda a organização –, e os levara para fora durante dois dias, com a intenção de cocriar os passos necessários à realização do novo plano estratégico da empresa. A expectativa era a de que a colaboração e o compartilhamento de conhecimento teriam início nessa reunião e se expandiriam, dali, para cada departamento. Isso não seria fácil. O tema era "Estamos todos juntos nisso" – por si, um assunto delicado, visto que os empregados sabiam que haveria cortes nos gastos e número de funcionários. (E poucos esperavam que "juntos" significasse que os executivos também seriam convidados a cortar custos e rebaixar sua posição.)

Mas, apesar de alguma relutância inicial por parte dos presentes, o primeiro dia havia começado bem. Informadas de que deveriam se vestir confortavelmente, a maioria das pessoas usava *jeans* ou calça com camisa polo ou camiseta. Consultores contratados para facilitar o evento tinham feito um bom trabalho no aquecimento do grupo, colaborando para que os participantes começassem a se unir.

Então, o alto executivo passou a liderar o encontro. A partir do momento em que entrou na sala, toda a expectativa criada em torno da colaboração voou pela janela. Não foi apenas a sua entrada tardia (em vez de ter chegado mais cedo, com o resto do grupo, naquela manhã): ele não parecia ser um membro da equipe. Tinha cara de "executivo", de líder hierárquico que exigiria um *feedback* apenas como carimbo para as decisões que ele já havia tomado.

Nunca saberei por que ele escolheu se vestir daquele jeito. Talvez tivesse uma reunião de negócios com um cliente importante mais tarde;

talvez pensasse que esse seria o modo como um alto executivo devesse sempre se vestir, ou talvez simplesmente achasse que isso não tinha importância. Mas, como qualquer um que estivesse lá naquele dia poderia atestar, tratava-se de algo que não só importava, como era crucial.

Se eu pudesse tê-lo surpreendido antes que ele entrasse na sala, teria lhe dito para tirar o paletó, afrouxar a gravata e arregaçar as mangas da camisa. (Também o teria aconselhado a tirar o Rolex e deixar a pasta Gucci em uma cadeira no corredor.) Em vez disso, tudo o que pude fazer foi me sentar ali e assistir àquilo, enquanto a resistência e o ceticismo se erguiam e vibravam, em meio ao grupo reunido.

Penso nesse incidente a cada vez que ouço a expressão "vestir-se para o sucesso". Tal como acontece com qualquer outra peça da comunicação não verbal, você precisa primeiro considerar o que significa "sucesso" em um contexto particular. Embora não haja absolutamente nada de errado em usar um terno e gravata dispendioso (na verdade, o traje seria apropriado e aconselhável para, praticamente, qualquer outra função executiva), você precisa estar ciente da mensagem que isso transmite. E se o seu objetivo é favorecer e modelar a colaboração, então é preciso ter em mente que vestir-se como os outros membros da equipe é, nesse caso, a mensagem favorável.

O que a sua sala diz sobre você

Nosso cérebro está sintonizado com o *status*. Michael Marmot, em seu livro *The Status Syndrome*, mostrou que o *status* elevado se correlaciona com a longevidade e saúde humanas, mesmo quando a renda, a educação e outras circunstâncias ambientais são levadas em conta[40]. Em suma, somos biologicamente programados para nos preocupar com o *status* porque ele favorece a nossa sobrevivência.

E isso me leva à sua sala.

Por ser um líder, você já confirmou seu *status* em sua organização, mas sua sala pode reforçar esse *status* de muitas maneiras. Você pode ocupar a sala mais espaçosa (ou uma sala de canto), ter uma janela panorâmica com uma vista espetacular ou se sentar atrás de uma mesa enorme (obstruindo a visão da parte inferior do seu corpo pelo visitante que entra). Você pode escolher uma cadeira com braços, um encosto alto que incline, uma poltrona giratória, rolinho para os pés. Você pode, então, fazer com que o visitante se assente em uma cadeira menor, mais baixa, e fixa, do outro lado da sua mesa. Pode até mesmo reservar aos visitantes um sofá baixo do outro lado da sala e colocar uma mesinha de centro em frente a eles. Organizar a sua sala dessa maneira permite o controle do espaço entre você e os outros, mantendo-os a distância e, em essência, dizendo-lhes que não irá até eles – eles devem ir até você (e apenas se convidados).

Projetar poder, autoridade e *status* pode ser um elemento-chave da sua estratégia não verbal para impressionar clientes, fregueses e investidores – e, frequentemente, aconselho clientes a pensar no espaço da sua sala como um símbolo do seu prestígio (e do prestígio de sua empresa).

Mas, quando se trata de construir a colaboração dentro da sua organização, sinais de *status* como esses enviam uma mensagem conflitante, nitidamente indesejada. Se criar uma cultura de colaboração é essencial para atender aos seus objetivos empresariais, então convém reorganizar seu escritório para que reflita isso. Por exemplo, permitir que as pessoas se assentem diretamente do outro lado de sua mesa os coloca

em uma posição adversária. Em vez disso, disponha a cadeira do visitante ao lado de sua mesa, ou crie uma área para conversação (cadeiras de igual tamanho dispostas em volta de uma mesinha – ou perpendicularmente, entre si) e envie sinais de informalidade, igualdade e parceria.

Familiaridade cria colaboração

Na década de 1960, o psicólogo Robert Zajonc, da Universidade de Michigan, demonstrou uma relação importante e subconsciente existente entre familiaridade e "simpatia". Zajonc lançou em uma tela uma sequência de octógonos de formato irregular, mas fugidios demais para que os sujeitos que assistiam à apresentação pudessem conscientemente registrar que os tivessem visto. Então, mostrou os octógonos novamente, em uma velocidade inferior, juntamente com uma série de novos octógonos, e pediu aos participantes que dissessem de quais haviam "gostado" mais. Zajonc descobriu que, sem exceção, preferiram os octógonos que lhes haviam sido mostrados previamente, mesmo não tendo consciência de tê-los visto antes. Ele chamou esse fenômeno de "efeito de mera exposição"[41].

Há dois tipos de conhecimento em sua organização: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito é a informação que pode ser transferida em um documento ou inserida em um banco de dados. Acessar o conhecimento tácito (ideias, intuições, coisas que "não sabemos que sabemos") requer conversas e um relacionamento. O primeiro alicerce desse relacionamento é "o efeito de mera exposição". A familiaridade aumenta a possibilidade de os membros de sua equipe gostarem uns dos outros e se sentirem confortáveis o suficiente para compartilhar suas ideias e conjecturas.

Assim, quando você marcar encontros externos, celebrações para toda a organização e eventos de trabalho, certifique-se de fornecer diversas oportunidades para atividades sociais e de programar pausas frequentes e longas. Quanto mais os membros de sua equipe virem uns aos outros, mais irão gostar uns dos outros e construir os laços pessoais que mais tarde se traduzem em sucesso colaborativo.

* * *

A empresa, hoje, tem lugar em um oceano de mudanças cada vez mais complexo e sempre inconstante. Os líderes, portanto, precisam confiar

mais do que nunca na inteligência e desenvoltura de sua equipe. A colaboração não é uma filosofia de liderança "boa de se manter". Ela é um ingrediente essencial para a sobrevivência e o sucesso organizacionais, com base na verdade essencial de que nenhum de nós é mais inteligente do que todos nós juntos.

---

[29]. EISENBERGER, N.I.; LIEBERMAN, M.D. & WILLIAMS, K.D. (2003). "Does rejection hurt? – An fMRI study of social exclusion". *Science*, 2003, 302 (5.643), p. 290-292.

[30]. *Mother Teresa quotes* – BrainyQuotes [Disponível em www.brainyquote.com/quotes/authors/m/mother_teresa_2.html].

[31]. Cartaz apresentado na 14ª Conferência da Sociedade Internacional de Pesquisa sobre Emoções. Bari, Itália, 11-15/07/2005.

[32]. VAN BAAREN, R.B.; HOLLAND, R.W.; KAWAKAMI, K. & VAN KIPPENBERG, A. "Mimicry and prosocial behavior". *Psychological Science*, 2009, 15 (1), p. 71-74.

[33]. WILTERMUTH, S.S. & HEATH, C. "Synchrony and cooperation". *Psychological Science*, 20 (1), 2009 [Disponível em www.glocha.info/glocha350/images/stories/pdf/wiltermuth-2009-music_evolution_synchrony_cooperation.pdf].

[34]. BEUKEBOOM, C. "When words feel right: How affective expressions of listeners change a speaker's language use". *European Journal of Social Psychology*, set./2008, 39, p. 747-756.

[35]. RHEM, J. "Pygmalion in the classroom". *National Teaching & Learning Forum*, fev./1999, 8 (2) [Disponível em www.ntlf.com/html/pi/9902/pygm_1htm].

[36]. RIGGIO, R. "Pygmalion leadership: The Power of positive expectations". *Psychology Today*, abr./2000 [Disponível em www.psychologytoday.com/blog/cutting-edge-leadership/200904/pygmalion-leadership-the-power-positive-expectations].

[37]. GRIFANTINI, K. "Making robots give the right glances". *Technology Review*, 11/03/2009 [Disponível em www.technologyreview.com/compuring/22271/?a=f].

[38]. AMBADY, N.; LAPLANTE, D.; NGUYEN, T.; ROSENTHAL, R.; CHAUMETON, N. & LEVINSON, W. "Surgeon's tone of voice: A clue to malpractice history". *Surgery*, 132 (1), jul./2002, p. 5-9.

[39]. ETHOFER, T.; VAN DE VILL, D.; SCHERER, K. & VUILLEUMIER, P. "Decoding of emotional information in voice-sensitive cortices". *Current Biology*, 19, 23/06/2009, p. 1.028-1.033.

[40]. MARMOT, M. *The status syndrome*: How social standing affects our health and longevity. Nova York: Owl Books, 2004.

[41]. KUNST-WILSON, W.R. & ZAJONC, R.B. (1980). “Affective discrimination of stimuli that cannot be recognized”. *Science*, 207 (4.430), 1980, p. 557-558.

5
Comunicando-se virtualmente e cara a cara

Contatos imediatos do tipo empresarial

Chip é o chefe de uma empresa privada de serviços financeiros extremamente bem-sucedida, cujos associados e pesquisadores estão espalhados ao redor do globo. A sede corporativa fica no norte do estado de Nova York, mas, como Chip me disse, "Às vezes fico lá sozinho, e às vezes somos apenas eu e outra pessoa. Muitas vezes os escritórios estão vazios – visto que podemos, todos, trabalhar em casa ou viajar para nos encontrarmos com clientes".

Sua empresa é uma organização virtual altamente dependente da tecnologia para a conexão e a colaboração. Chip utiliza um conjunto de ferramentas de comunicação mediadas por computador, incluindo e-mail, wikipédia, blogs e videoconferência. E, é claro, constantemente utiliza seu smartphone para conversas privadas, teleconferências e mensagens de texto.

Mas, embora sua organização geograficamente dispersa seja equipada e conectada com tecnologia, Chip também cria oportunidades para encontros cara a cara. Uma vez por semana, ele é o anfitrião de um jantar festivo com toda a equipe local e, tão frequentemente quanto possível, voa para localidades internacionais para fazer o mesmo com a equipe de lá. Anualmente, reúne todo o seu quadro de funcionários para uma reunião de planejamento estratégico de dois dias, na qual encontra tempo extra para a socialização em meio ao programa.

Por que deveria um líder, cuja empresa está tão enraizada na tecnologia, ainda investir tempo, energia e dinheiro para manter os funcionários unidos por todos esses encontros reais?

Este capítulo responderá a essa questão, para os líderes que chefiam empresas virtuais ou trabalham sobretudo com equipes virtuais, e que estão à procura de meios para equilibrar as interações baseadas na tecnologia e aquelas face a face, em favor de uma eficácia máxima. Você vai descobrir as vantagens específicas inerentes aos meios de comunicação "pobres" e "ricos" – e os sinais não verbais essenciais ao sucesso de cada um. Você vai se informar sobre quais sinais não verbais, em uma videoconferência, são interpretados de modo diferente daqueles com os quais nos deparamos durante os encontros "em pessoa"; como a linguagem corporal torna-se parte da realidade virtual, e como a tecnologia produz uma nova geração de plataformas de comunicação que fazem do conhecimento da linguagem corporal uma habilidade empresarial cada vez mais importante. Você também descobrirá os sinais não verbais que se mostram exclusivos na comunicação face a face – e o porquê de esses sinais serem vitais para a criação de relações pessoais e a edificação da confiança em uma equipe, um departamento ou uma organização.

Tecnologia, a grande facilitadora

A tecnologia da comunicação mudou completamente a forma como nos conectamos com as pessoas na condução dos negócios. Abriu mercados globais e alimentou a prática das equipes geograficamente dispersas – incluindo organizações multissite e o trabalho remoto ou em casa. E a habilidade de se conectar virtualmente vai se tornar cada vez mais crucial conforme mais empregados trabalhem remotamente e tarefas complexas sejam quebradas em unidades cada vez menores, para serem conduzidas e direcionadas por especialistas (em equipes ou individualmente) que estejam ligados pela tecnologia.

As opções de comunicação nunca foram tão grandes – das mensagens instantâneas aos encontros em pessoa –, e a questão não é "Qual delas é a melhor?", mas "Qual opção funciona melhor para uma finalidade específica em um momento específico?" A resposta a essa pergunta, em grande parte ao menos, depende de a tarefa em questão exigir um meio de comunicação mais pobre ou mais rico.

A comunicação "pobre"

Há diversas categorias nas quais a tecnologia da comunicação pode ser dividida. Por exemplo, os modos de comunicação são tanto sincrônicos (interações em tempo real – como uma chamada telefônica) como assíncronos (informação enviada e armazenada que as pessoas podem postar e acessar em diferentes momentos – como um vídeo no YouTube). Mas, sob a perspectiva da linguagem corporal, a divisão mais importante é aquela entre os modos de comunicação pobres e ricos.

Eis alguns exemplos de comunicação "pobre":

E-mail: troca assíncrona de textos com possíveis anexos de arquivo.

Blog: publicação frequente de texto do tipo "fluxo de consciência", com links para material relacionado.

Mensagem instantânea (MI): troca de texto que aparece quase imediatamente na tela dos usuários.

Whiteboard: compartilhamento dinâmico e interativo de escrita digital e ferramentas de desenho.

Wikipédia: programa de servidor que permite a múltiplos usuários desenvolver o conteúdo de um Web site.

Há vantagens óbvias nas ferramentas de comunicação baseadas em texto. São rápidas e econômicas, e a maioria dos funcionários tem acesso a elas e se sente confortável ao utilizá-las. Essas ferramentas podem alcançar amplos públicos prontamente, e também criam um registro escrito de eventos, que podem ser valiosos para monitorar o progresso e para manter a todos atualizados. E ainda existe uma forte vantagem psicológica inerente à comunicação com base no texto – uma espécie de processo de nivelamento democrático. Por exemplo, em uma conferência de documento ou Wiki, não serão a sua idade, gênero, raça, voz ou aparência o que estará sob escrutínio, mas as suas ideias, o contexto, os dados e a apresentação por si só.

Mas, como você sabe, os sinais não verbais não são simplesmente veículos da predisposição: desempenham um papel essencial em nosso entendimento sobre a comunicação interpessoal. Essa "invisibilidade comportamental" é na verdade uma razão pela qual as mensagens de e-mail são mal-interpretadas com frequência. As pessoas muitas vezes fazem uma ideia equivocada da intenção emocional do escritor, especialmente se a mensagem é mal escrita (como tantas vezes acontece!). É como diz um executivo: "Se Mark Twain estivesse enviando um e-mail, você poderia ter certeza de que a mensagem, com todas as suas nuanças, seria compreendida".

Tenho visto uma dependência excessiva do e-mail, o uso inadequado da função "responder a todos" e uma negligência no que diz respeito a responder às mensagens, sendo que todos esses fatores geram conflitos, mal-entendidos e quebra de confiança. Por carecerem dos sinais sociais que são tão importantes para a ligação interpessoal, as ferramentas da comunicação pobre são mais eficazes quando essa comunicação está relacionada a tarefas como, por exemplo, o compartilhamento de diretrizes e documentos, e não àqueles estágios iniciais de um projeto, quando a construção de um relacionamento é fundamental.

Depois, há o fator de isolamento que pode surgir como um resultado da dependência de tecnologia por parte de um grupo. Sua equipe não precisa sequer estar geograficamente separada para se sentir desconectada. De acordo com Karen Sobel Lojeski, CEO da Virtual Distance International, a geografia pode ser um fator, mas os grupos correm o risco de sofrer os efeitos negativos da distância virtual sempre que a comunicação eletrônica se torna um substituto significativo para a conversa por telefone ou encontro real[42]. Assim, se um líder de equipe se encontra no compartimento ao lado, mas prefere passar uma mensagem instantânea em substituição a uma conversa, eis aí a distância virtual em ação.

Uma comunicação mais completa

A comunicação se torna mais "rica" quando você adiciona a voz, a imagem, ou ambas. Um estudo publicado no *Journal of Personality and Social Psychology* constatou que o falante, em comparação com o remetente de e-mails, era quase 40% melhor na comunicação do entusiasmo, ceticismo, empatia, simpatia, ironia, dúvida, crença, incentivo, cautela e humor[43]. A seguir, alguns exemplos de uma tecnologia mais rica:

Chamada telefônica: uma conversa interpessoal.

Teleconferência: múltiplos participantes em uma conexão de áudio utilizando um telefone, um computador ou outro meio.

Apresentação na web: áudio adicionado ao compartilhamento de tela, em que o apresentador compartilha a tela de computador com usuários remotos.

Podcast: um *feed* de conteúdo multimídia novo ou atualizado para o qual os usuários contribuem.

Videoconferência: conexões de áudio e vídeo, ao vivo e interativas, entre pessoas em dois ou mais sites.

Entrada virtual ou espaço midiático: link sempre ativo de vídeo ou áudio entre dois ou mais sites.

Uma mídia mais completa tem a vantagem na transmissão de atitudes e emoções pela prosódia vocal (variações na ênfase, no timbre, no sincronismo e no tom), da expressão facial, da postura corporal e dos gestos físicos. Um estudo da Cisco Systems, conduzido por psicólogos empresariais em Pearn Kandola, avaliou o impacto da mídia rica e pobre sobre a eficácia dos grupos. Estão entre suas descobertas[44]:

• É preciso um mínimo de duas semanas antes de as relações estabelecidas por meio de comunicação mediada por computador se tornarem tão socialmente fundamentadas quanto as relações cara a cara.

• O uso de uma mídia mais rica (comunicações por voz e vídeo, em particular) ajuda a estabelecer e edificar relacionamentos.

• A confiança, um fator crucial na influência da eficácia do grupo, é mais facilmente gerada por meio de formas de comunicação de mídia rica, de alta qualidade.

• O "silêncio", ou a não resposta à comunicação (e-mail, correio de voz e assim por diante), leva as pessoas a atribuir erroneamente explicações para esse silenciar.

Videoconferência

A videoconferência é uma das mais ricas tecnologias de comunicação. Mas, a menos que você esteja equipado com a mais alta tecnologia, como a TelePresença Cisco (sobre a qual discutirei mais adiante, neste capítulo), pode descobrir que a videoconferência apresenta sua própria série de desafios, por vezes complicados. Por exemplo, redes corporativas que não tenham sido atualizadas provavelmente carecerão da largura de banda para fazer os componentes de áudio e vídeo funcionarem perfeitamente em conjunto. Os lábios de quem fala e suas palavras muitas vezes estarão fora de sincronia. Inesperadas imagens congeladas e irritantes conexões interrompidas podem infernizar os participantes no que diz respeito à compreensão da continuidade e do sentido. O desgaste do técnico em TI (Tecnologia da Informação) é uma ameaça sempre presente. E, sob a perspectiva não verbal, existe o incômodo problema em relação àquilo que

poderia ser chamado de “contato visual disfuncional”: como a câmera e a tela são componentes separados, cada vez que você olha para a tela, desloca seus olhos da câmera. Alguém que esteja assistindo à sua apresentação em uma videoconferência nota que você constantemente desvia o olhar. Se a câmera está acima da tela, você sempre parece estar olhando para baixo. E, como sabe, a ausência de contato visual reduz a confiança, a eficácia da colaboração e a satisfação relativa à interação.

O mito da multitarefa

A tecnologia possui muitas vantagens, mas alguns instrumentos designados para torná-la mais produtiva estão agora criando uma nova série de problemas relacionados à produtividade. Quando laptops, assistentes pessoais digitais e telefones celulares estão por perto, os participantes em reuniões de trabalho lutam para manter o foco no orador. É simplesmente muito atraente e fácil verificar e-mails e mensagens de texto, e navegar na Web, em vez de se concentrar na reunião. Naturalmente, esses profissionais julgam ser funcionários multitarefa. Mas, no que toca à sua capacidade de prestar atenção, o cérebro se concentra nos conceitos de forma sequencial, e não em duas coisas ao mesmo tempo. De fato, o cérebro deve se desprender de uma atividade antes de se envolver em outra. E leva vários décimos de segundo, até que faça essa mudança. Como John Medina, autor de *Brain Rules*, diz: “falando sem rodeios, a pesquisa mostra que não podemos realizar várias tarefas ao mesmo tempo. Somos biologicamente incapazes de processar informações que exijam farta atenção, simultaneamente”[45].

Além disso, o que parece ser uma atividade inofensiva para o participante envia uma mensagem não verbal de desinteresse e de rejeição ao orador. É por isso que algumas empresas com as quais trabalhei implantaram a reunião *topless* – que proíbe todo tipo de laptop, smartphone, tablet, e assim por diante.

Seis dicas para uma teleconferência

A teleconferência adiciona o elemento voz, com todas as suas nuanças de ritmo, tom, volume, pausas e inflexão que dão sentido à mensagem do orador. Já que os outros não podem ver você, a voz desempenha um papel ainda mais importante na teleconferência do que nas conversações cara a cara, e a linguagem corporal de um empresário ao falar ao telefone pode afetar a força e a entonação de sua voz. Aqui vão algumas dicas para se ter em mente.

Primeira dica: module a voz

Respire pelo diafragma e varie o seu alcance vocal e o tom, evitando uma pronúncia monótona que soe como se você estivesse entediado com o assunto em questão. Devido às muitas pessoas que podem participar da teleconferência, também é importante articular e falar claramente.

Segunda dica: mantenha o foco

Focalize os olhos e a atenção em um determinado lugar. Se você embaralhar papéis, verificar e-mails ou deixar que seu olhar vague pela sala, isso prejudica a sua comunicação, mesmo eletronicamente.

Terceira dica: fique de pé

Fique de pé, se possível, especialmente quando quiser transmitir mais autoconfiança. Isso emprestará à sua voz mais energia e convicção.

Quarta dica: sorria

Sorria enquanto estiver falando – ao fazê-lo, irá transmitir energia e entusiasmo em sua voz. Se ela soar convidativa, isso estimula as pessoas. E, como meu marido (que era ator e narrador profissional) me lembra, uma técnica de narração fundamental é a de “pronunciar-se com um sorriso”.

Quinta dica: seja breve

Como não há nenhum *feedback* visual por meio do qual se possa verificar as reações, se as pessoas não falam com clareza você não pode ter certeza de que elas entendem, concordam, ou se têm algum problema em relação àquilo que acabou de ser proposto. Então, cuide para que as afirmações sejam curtas, e peça *feedbacks* frequentes.

Sexta dica: siga um planejamento

Envie uma pauta com antecedência, e cumpra-a. Certifique-se de que todos saibam o propósito do convite, quanto tempo vai durar a teleconferência e o que eles precisam fazer para se preparar para ela. Dada a carência da clareza dos sinais visuais em uma teleconferência, as coisas ficarão mais fáceis com uma clareza adicional proporcionada por uma agenda.

Dicas importantes para uma videoconferência

Uma pesquisa concluiu que as pessoas processam a informação de forma diferente quando a recebem por meio de uma videoconferência, em comparação com o que aconteceria caso a informação fosse transmitida cara a cara. Os participantes de uma videoconferência tendem a ser mais influenciados por sinais heurísticos – tais como o quão simpático julgam que o locutor seja – do que pela qualidade dos argumentos apresentados pelo orador[46]. Isso se deve às demandas cognitivas mais elevadas que a videoconferência impõe sobre os participantes. Então, se você é o apresentador de uma videoconferência, deverá enfatizar sinais não verbais de simpatia e cordialidade – inclinando-se um pouco para a frente, mostrando as palmas das mãos, e assim por diante.

Há outras dicas para se guardar. Como o sistema de som em uma videoconferência vem a ser, às vezes, inferior ao que seria o ideal, você vai precisar falar lentamente e pronunciar as palavras com clareza. Lembre-se de que maneirismos e expressões faciais que geram distração podem ser captados e distorcidos nas câmeras. Mantenha uma atitude "menos é mais": não se desloque (permaneça sentado, ou em um único lugar), olhe para a câmera, para abordar diretamente o público, e mantenha os gestos manuais próximos do corpo.

Se você tornar seu rosto claramente visível enquanto fala (no monitor ou em pessoa), seu público vai entendê-lo mais rapidamente, de acordo com um recente estudo com a coautoria de Virginie van Wassenhove, da Universidade de Maryland. Sua investigação descobriu que, quando o público vê o seu rosto (e, de modo mais específico, os seus lábios) com clareza, pode realmente ser capaz de antecipar o que você vai dizer antes que você o faça, acelerando a comunicação[47].

A tecnologia traz uma nova gama de opções de comunicação

As possibilidades são infinitas: a tecnologia holográfica que "transporta" uma pessoa para o mundo todo, robôs que leem a linguagem corporal, telefones celulares que enviam pistas sobre o estado emocional do locutor. Quem sabe quais dos experimentos de hoje irão se tornar o canal de comunicação preferido de amanhã? É difícil prever o futuro, mas, como prometido no início do capítulo, aqui estão duas das atuais tecnologias sobre as quais todo líder deve saber: Telepresença, da Cisco e Second Life, da Linden Lab.

Telepresença

O Sistema Cisco de Telepresença faz parte de um número crescente de sistemas de videoconferência de vanguarda projetados para reproduzir a sensação de um encontro real, por meio de tecnologia de ponta em câmeras, telas, iluminação e áudio. A Telepresença utiliza um vídeo de alta definição em tamanho real que exibe toda a parte superior do corpo; ela também emprega tecnologia de som direcional, de modo que você possa ouvir vozes vindas da direção dos participantes, individualmente.

Ao criar uma experiência mais natural, produtiva e realista, essa nova geração de videoconferência faz com que os participantes se sintam como se estivessem realmente sentados em uma mesma sala com pessoas que estão do outro lado do mundo. Na realidade, os participantes podem estar localizados em diversos países, mas a imagem projetada de todos se sentando à mesma mesa de conferência é tão realista que a impressão de se estar, de fato, em uma mesma sala é inquietante. O melhor de tudo: a partir de uma perspectiva da linguagem corporal, os participantes de uma conferência por telepresença são capazes de observar como um negociador responde a uma demanda, assistir a um líder se inclinar para a frente, a fim de enfatizar um ponto importante, e notar olhares fugazes de preocupação ou acenos de cabeça em sinal de concordância.



Telepresença Cisco

E, se o preço constitui um obstáculo para a sua empresa, agora não é preciso comprar a tecnologia para uso interno. Você pode "reservá-la". No ano passado, dois grandes grupos hoteleiros – Starwood Hotels and Resorts e Marriott International – anunciaram a adição de instalações de Telepresença públicas nas principais cidades do mundo.

Second Life

O Second Life (lançado em 2003) é uma das várias reproduções de internet em 3D simuladas que compõem um mundo virtual no ciberespaço, no qual humanos interagem (como avatares) entre si para transações sociais e econômicas.



Uma empresária e seu avatar do Second Life

Embora possa parecer um jogo online, o Second Life é um mundo virtual onde os "residentes" podem viajar, se socializar, criar algo e até mesmo fazer negócios. Professores universitários lecionam ali, bibliotecários configuram "ilhas" para ajudar pessoas a encontrar fontes e empresas muito conhecidas (Sears, Coca-Cola, Mazda e Starwood Hotels, dentre elas) criam suas próprias ilhas, onde os funcionários participam de reuniões globais, colaboram em projetos e se encontram com clientes. Tanto a IBM como a Intel desenvolveram espaços de colaboração privados no Second Life. A IBM chegou, inclusive, a ponto de elaborar uma "política de conduta nos mundos virtuais" para seus funcionários[48].

Líderes que fazem uso do Second Life deveriam estar cientes de que as "normas" da linguagem corporal na vida real ainda são válidas (p. ex., avatares femininos ficarão mais próximos do que os masculinos durante as conversas em ambientes virtuais – tal como fazem os seres humanos, em conversas na vida real). Mas o mais intrigante aspecto não verbal de qualquer um dos pacotes de ponta em realidade virtual é que eles permitem aos participantes alterar suas autorrepresentações digitais de forma drástica e fácil. E como pesquisadores da Universidade de Stanford descobriram, quando as pessoas mudam a autorrepresentação, seu comportamento também muda (uma reação que os pesquisadores chamaram de "o efeito Proteus")[49].

Em dois estudos, indivíduos receberam avatares que eram mais atraentes ou maiores que os demais avatares do experimento. Depois de menos de um minuto de exposição aos seus belos avatares, os indivíduos apresentaram um aumento na disposição de revelar informações sobre si mesmos, e se mostraram mais propensos a abordar desconhecidos do sexo oposto. Em outras palavras, a atratividade de seus avatares "mais bonitos" realmente influenciava sua disposição em se tornar mais íntimos de pessoas estranhas. No segundo estudo, os participantes que possuíam os avatares maiores foram os que mostraram maior propensão em fazer divisões injustas nas atividades de negociação, em comparação com aqueles com avatares menores, enquanto estes, por sua vez, pareciam mais dispostos a aceitar propostas injustas do que aqueles. Quase instantaneamente, o tamanho de seus avatares provocava um impacto capaz de interferir sobre o quão autoconfiantes os participantes se tornavam.

Dependendo de como a sua equipe utiliza essa tecnologia – para a colaboração, para construir relações em uma equipe dispersa, para negociar com clientes –, o modo como os participantes escolhem representar a si mesmos pode ter um impacto dramático sobre as suas interações.

O que há de tão importante no encontro cara a cara?

A tecnologia é difusiva, e viajar é demorado, caro, e a cada dia vem se tornando mais um incômodo. Além disso, o planejamento necessário para congregar um grupo de pessoas (especialmente se a sua equipe ou organização está globalmente dispersa) pode ser complicado. Mas, apesar desses inconvenientes, muitos líderes (como Chip, o CEO que você conheceu no início deste capítulo) acreditam que sua empresa não poderia sobreviver sem um contato face a face entre as pessoas de sua organização.

Um estudo recente realizado pela *Harvard Business Review* confirma que a maioria dos líderes atribui grande importância na negociação efetuada pessoalmente – e a vincula diretamente ao resultado final. O estudo mostra que 87% dos profissionais consideram que os encontros cara a cara são essenciais para fechar o negócio; 95% dizem que são a chave para relações empresariais bem-sucedidas e duradouras[50].

Chip considera que o tempo, a energia e o dinheiro que investe no contato pessoal valem a pena em termos de ROI (Retorno de Investimento). E ele não consegue imaginar sua organização operando sem esses jantares frequentes e informais. "Você pode conseguir muita coisa com um telefonema, um e-mail, uma videoconferência, mas não há nada como, de fato, encontrar-se pessoalmente – especialmente para desfrutar de uma refeição e um drink –, para verdadeiramente estabelecer uma conexão e conhecer as pessoas. É divertido e nos recarrega. Na verdade, vejo nossas relações pessoais profundas como um fator de diferenciação no mercado. Elas bem podem ser a pedra angular de nosso sucesso."

Qualquer estratégia de comunicação exige habilidade. Um e-mail bem-elaborado pode ser mais eficaz do que um encontro real malplanejado. Mas, para um maior grau de envolvimento do grupo, ou para comunicar qualquer mensagem que possua um componente emocional, você precisa estabelecer uma conexão de ser humano para ser humano. Assim, se um líder vai falar sobre novas iniciativas, uma grande mudança ou oportunidades estratégicas, ou se ele precisa transmitir más notícias... meu conselho é fazer isso pessoalmente, sempre.

No que diz respeito à construção de relações, o encontro cara a cara é, inegavelmente, o meio de comunicação mais eficaz (e o mais rico), e continua a ser a mais poderosa interação humana. A tecnologia pode estar nos deixando mais perto de replicar essa experiência, mas não há nada, ainda, que possa substituir completamente a intimidade e a proximidade que se obtém ao se reunir as pessoas em um encontro real.

Os primeiros encontros – pessoais e em pessoa

> "A comunicação na liderança diz mais a respeito de quem você é do que daquilo que você fala. É por isso que aconselho os líderes a realizar o primeiro encontro pessoalmente, e a torná-lo tão pessoal quanto possível. Uma vez que alguém tenha a sensação sobre quem você é, torna-se possível estabelecer conversas produtivas por telefone ou pelo uso eficaz do e-mail"[51].
>
> *Terry Pearce,* consultor e autor de *Leading out Loud*

Nascemos com uma capacidade inata de nos comunicar por meio de nossas posturas, gestos, expressões faciais e prosódia vocal. Podemos ter passado anos aprendendo a ler e a escrever, mas ninguém precisou nos ensinar a enviar e a responder aos sinais não verbais. De fato, nosso cérebro busca e espera esses canais de informação mais primitivos e significantes. De acordo com o Dr. Thomas Lewis (um especialista em psicobiologia das emoções e professor-assistente clínico de psiquiatria na Universidade da Califórnia, em São Francisco), quando esses sinais interpessoais nos são negados, o cérebro entra em conflito e a comunicação real padece[52].

Por mais avançada que possa ser a nova onda da tecnologia conectiva, há duas (ao menos) esferas em que a comunicação face a face permanece superior: (1) a dos encontros informais e (2) aquela relativa ao mais primitivo e poderoso dos sinais não verbais: o toque.

Encontros informais

Conhecida como Management By Wandering Around (MBWA), a gestão pela locomoção, com base no passeio em torno da empresa, é uma abreviação familiar para a presença física e acessibilidade de um gestor, uma forma potente de comunicação não verbal.

Essa escolha vai além da política de "portas abertas", e tira os administradores de seus escritórios, levando-os para dentro do ambiente de trabalho, em favor daquelas observações e interações que só podem ter vez no impulso do momento. O objetivo do MBWA é construir um tipo de relação que só pode ter lugar quando os líderes realmente conhecem as pessoas que trabalham para eles. Aí vai um exemplo extraído do meu livro *This isn't the company I joined* [53]:

Em um escritório de títulos de cerca de 125 funcionários, a diretora de Recursos Humanos passara o dia observando a gerente local. Não só o escritório obtivera uma alta classificação em relação à produtividade como também essa gerente em particular havia recebido um fantástico parecer na Pesquisa sobre Liderança de sua empresa.

Dessa forma, a executiva de RH estava curiosa para vê-la interagir com os funcionários, a fim de descobrir o que gerara aquela excelente resposta.

Enquanto caminhavam pelo escritório, conversando a respeito das condições normais de trabalho, a gerente com frequência se detinha para se referir a indivíduos específicos: "O Steve, ali, está em nossa área há quinze anos. Ele também é treinador da Liga Júnior. Eles ganharam o jogo na última quinta-feira".

Em seguida, passavam para outro funcionário, e, à medida que deixavam a área daquela pessoa, discretamente a gerente dizia: "Sally teve alguns problemas com sua filha, esse ano. Você sabe como os adolescentes podem ser difíceis. Temos tido muitas reuniões de portas fechadas, nas quais Sally está tentando resolver esses problemas".

Meses mais tarde, quando entrevistei a executiva de RH, aquele dia no escritório de títulos ainda estava gravado em sua mente. "Ficou evidente para mim", ela explicava, "que essa gerente sabia tudo sobre o seu pessoal. E não me refiro a simplesmente estar ciente sobre os seus postos de trabalho. Ela conhecia cada indivíduo – suas qualificações e *hobbies*, que tipo de interesses eles tinham, o que os deixava animados. Ela sabia quando eles se sentiam otimistas, porque as coisas corriam bem, e sabia quando estavam enfrentando dificuldades e precisavam de seu tempo e atenção. Perguntei a ela como, afinal, conseguia agir assim com 125 pessoas. Sua resposta: 'Esse é o meu trabalho'".

Não são apenas os gestores que se beneficiam das interações informais. Funcionários reunidos para um cafezinho (ou esbarrando uns nos outros no corredor) compartilham informações sobre "como as coisas realmente funcionam por aqui". E, quando se trata de promover a colaboração e a inovação, nada pode bater as trocas espontâneas que têm lugar quando acontece de duas pessoas se encontrarem e puxarem conversa. Como me disse um CEO muito experiente, "toda a importante discussão desta conferência se passa em torno de uma mesa de queijos e vinhos".

Toque intenso

Muitas décadas atrás, John Naisbitt escreveu um best-seller (*Megatrends: Ten New Directions Transforming our Lives*), no qual trouxe à tona um novo conceito. Chamado "high tech, high touch", algo como, numa tradução livre, "alta tecnologia, alto toque", sua ideia básica era a de que, como os seres humanos se tornaram mais capacitados para a comunicação eletrônica anônima, concorrentemente necessitariam de mais interação pessoal.

Parece-me que Naisbitt acertou bem no alvo – talvez mais literalmente do que ele soubesse.

Há muito os cientistas estudam a comunicação não verbal. Mas, nos últimos anos, alguns pesquisadores começaram a focar em um tipo de comunicação tácita

anteriormente negligenciada e, com frequência, mais sutil: o toque. Por meio desse novo foco, os psicólogos começam a perceber que mesmo os toques instantâneos podem comunicar uma gama ainda maior de emoções do que os gestos manuais ou as expressões faciais – e, por vezes, fazem isso de maneira mais rápida e precisa do que as palavras.

O contato físico é a forma mais primitiva e essencial de comunicação não verbal que conhecemos. O toque, na verdade, é uma força tão potente no início da vida que estudos realizados pelo Instituto de Pesquisa do Toque, na Universidade de Miami, consistentemente demonstram que bebês prematuros que são tocados ou massageados crescem mais rápido e ganham mais peso do que aqueles que recebem menos toque[54].

E o poder emocional de um toque caloroso, amigável ou encorajador parece manter sua potência já na vida adulta – um fenômeno explicado quimicamente pela liberação de um hormônio chamado ocitocina, que ajuda a criar uma sensação de confiança ao reduzir os níveis de cortisol, o hormônio do estresse. Ou, dito de forma mais simples, o toque faz com que você se sinta melhor.

A expressão em inglês "That person is an easy touch" – que se refere a alguém que pode ser facilmente persuadido (ou enganado) a fazer (ou a entregar) aquilo que se deseja que façam (ou concedam) – se refere ao poder persuasivo do toque. Naquilo que foi rotulado como "efeito complacência", a pesquisa constatou que o toque aumenta a probabilidade de as pessoas fazerem aquilo que você pedir. Estudantes que receberam um solidário toque nas costas ou no braço, por parte de um professor, mostraram ter quase duas vezes mais probabilidade de se oferecer como voluntários em sala de aula do que aqueles que não foram tocados[55]. E garçons descobriram que as gorjetas aumentaram (de uma média de 11,5 a 14,9%) ao acrescentar um leve toque no ombro ao apresentar a conta aos clientes[56].

O toque emocional

Um dos experimentos mais intrigantes com respeito ao toque, conduzido por psicólogos na Universidade DePauw e na Universidade da Califórnia, em Berkeley, solicitou aos voluntários que comunicassem uma lista de emoções ao tocar um estranho com os olhos vendados. Os participantes eram capazes de comunicar oito emoções distintas (de gratidão e raiva a repugnância e amor), alguns com 70% de precisão[57].

Nos Estados Unidos, o contato físico no ambiente de trabalho é uma questão que se debate acaloradamente, um problema que pode levar a acusações de conduta imprópria

– ou algo pior. Quando permitido, o toque no contexto das relações de trabalho tende a ocorrer nas mãos, braços e costas. Mas, embora você precise ser cauteloso e prezar o bom-senso ao usar o toque, eu o aconselharia a não evitá-lo.

Quer se trate de um aperto de mãos, um *high-five* (aquele gesto de bater a mão na do outro, com o braço erguido para o alto e a mão espalmada) de congratulações ou um tapinha solidário nas costas, o toque pode se tornar uma parte essencial da comunicação empresarial. Somos programados para nos sentir mais próximos de alguém que tenha nos tocado. A pessoa que toca também se sente mais conectada. Essa é uma força propulsora, e mesmo o toque momentâneo pode criar um vínculo humano. Um toque no antebraço que dure um mero quadragésimo de segundo pode fazer seu receptor não só se sentir melhor como também considerar aquele que executa o gesto um indivíduo mais gentil e caloroso.

Tente obter essa resposta de um computador!

---

[42]. LOJESKI, K. *When distance matters*: An overview of virtual distance, 2009 [Disponível em www.virtualdistance.com].

[43]. KRUGER, J.; EPLEY, N.; PARKER, J. & NG, Z.-W. "Egocentrism over e-mail: Can we communicate as well as we think?" *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 2005, p. 925-936.

[44]. KANDOLA, P. "The psychology of effective business communications in geographically dispersed teams". *News@Cisco*, set./2006 [Disponível em http://newsroom.cisco.com].

[45]. MEDINA, J. "The brain cannot multitask". *Brain Rules*, 16/03/2008 [Disponível em http://brainrules.blogspot.com/2008/03/brain-cannot-multitask_16.html].

[46]. FERRAN, C. & WATTS, S. "Videoconferencing in the Field: A heuristic processing model". *Management Science*, 54, set./2008, p. 1.565-1.578.

[47]. VAN WASSENHOVE, V.; SKIPPER, J.; NUSBAUM, H.C., & SMALL, S. "Hearing lips and seeing voices: How cortical areas supporting speech production mediate audiovisual speech perception". *Cerebral Cortex*, 17, 2007, p. 2.387-2.399.

[48]. *IBM virtual world guidelines* [Disponível em http://domino.research.ibm.com/comm/research_projects.nsf/pages/virtualworlds.IBMvirtualworldguidelines.html].

[49]. YEE, N. & BAILENSON, J. (2007). "The Proteus effect: The effect of transformed self-representation on behavior". *Human Communication Research*, 33, 2007, p. 271-290.

[50]. "Managing across distance in today's economic climate: The value of face-to-face communication". *Harvard Business Review*, [s.d.] [Disponível em http://hkg.grants.ba.com/Harvard-business-review.pdf].

[51]. Entrevista por telefone com Terry Pearce, em 22/04/2010.

[52]. LEWIS, T. & LANNON, R. *A general theory of love*. Nova York: Random House, 2000, p. 35-65.

[53]. GOMAN, C.K. *This isn't the company I joined*: How to lead in a business turned upside down. Berkeley, CA: KCS Publishing, 2004, p. 169-170.

[54]. SCAFIDI, F.A.; FIELD, T.M.; SCHANBERG, S.M.; BAUER, C.R.; TUCCI, K.; ROBERTS, J.; MORROW, C. & KUHN, C.M. "Massage stimulates growth in preterm infants – A replication". *Infant Behavior and Development*, 13, 1990, p. 167-188.

[55]. CAREY, B. "Evidence that little touches do mean so much". *New York Times*, 23/02/2010 [Disponível em www.nytimes.com/2010/02/23/health/23mind.html].

[56]. GEDDES, D. "CU study: Restaurant customers give better tips to server with touch". *Cornell Chronicle*, 09/07/1998 [Disponível em www.news.cornell.edu/chronicle/98/7.9.98/touch_study.html].

[57]. HERTENSTEIN, M. & KELTNER, D. "Touch communicates distinct emotions". *American Psychological Association*, 6 (3), 2006, p. 528-533.

6
A liderança dele e a dela

O gênero e a linguagem corporal dos líderes

Vamos dizer que você divida um grande grupo de trabalho em duas equipes. No primeiro grupo, você nomeia um líder feminino e, no segundo, um masculino. As duas equipes empregam estratégias de resolução de problemas bastante diferentes. Em uma, há consenso e colaboração; na outra, uma direção clara e uma abordagem hierárquica na tomada de decisões. Se você não soubesse qual era qual, mas tivesse que adivinhar, provavelmente diria que a primeira equipe seria a liderada pela mulher e, a segunda, aquela comandada pelo homem. E, na maioria das vezes (mas nem sempre), estaria certo.

Quando se generaliza a respeito de qualquer segmento populacional – especialmente segmentos maiores e diversificados tais como o "masculino" e o "feminino" –, a tendência é haver um certo grau de imprecisão e estereótipos. Ao ler este capítulo, você vai pensar em muitos indivíduos para os quais as generalizações não se aplicam. No entanto, a ciência tem descoberto algumas grandes diferenças de gênero na função cerebral, na predisposição evolutiva e no estilo de comunicação que podem ter um efeito profundo na forma como homens e mulheres se comportam e são percebidos em funções de liderança.

Este capítulo explica os modos como o gênero pode influenciar a linguagem corporal dos líderes. Você vai se informar sobre como os cérebros do homem e da mulher reagem de maneira diferente às emoções e ao estresse; como as reações inconscientes e tácitas podem prejudicar

uma líder emergente; como os seguidores avaliam os pontos fortes e fracos de líderes masculinos e femininos, e como alterar, adaptar ou modificar sua linguagem corporal, de modo a se tornar mais eficaz.

A neurociência do gênero

Quando se trata da pesquisa sobre o cérebro e o gênero, não está em questão apontar o melhor e o mais inteligente – o que está em jogo são as diferenças. Por exemplo, os homens têm cerca de seis vezes e meia mais massa cinzenta relacionada ao funcionamento cognitivo do cérebro, e as mulheres apresentam quase dez vezes mais massa branca relacionada à cognição do que o homem[58]. A massa branca liga os centros cerebrais na rede neural, enquanto a massa cinzenta tende a localizar a atividade cerebral em um único centro cerebral ativo. Por causa dessa diferença, os homens tendem a compartimentar mais a atividade cerebral e preferem se concentrar intensamente em uma tarefa por vez, enquanto a capacidade das mulheres de integrar e assimilar a informação (auxiliadas pelo fato de que o cérebro feminino também possui um maior corpo caloso – um espesso feixe de fibras que conecta os dois hemisférios cerebrais e facilita a sua comunicação) lhes dá a vantagem de estabelecer conexões importantes entre elementos aparentemente díspares.

Até recentemente, as diferenças sobre como homens e mulheres sentem e expressam as emoções eram consideradas como sendo fruto da educação por si só. Mas, de acordo com Louann Brizendine, professor de Psiquiatria Clínica da Universidade da Califórnia, em São Francisco, o processamento das emoções nos cérebros masculino e feminino é bem diferente[59]. Em ambos os gêneros, a dor emocional de outra pessoa ativa os neurônios-espelho, mas no cérebro masculino um segundo sistema (a junção temporal parietal) rapidamente assume o controle, o que, por sua vez, ativa os seus circuitos de “analisar e corrigir”. Assim, enquanto o cérebro feminino está trancado em uma empatia emocional, o masculino (tendo rapidamente identificado a emoção) está comprometido na busca de soluções.

A evolução programou o cérebro masculino para caçar – o que explica o alcance mais estreito da visão física do homem, quando comparado com a mulher, sua capacidade de se concentrar em uma fonte única e seu melhor senso de direção (juntamente com sua relutância em pedir informações, quando perdido). As mulheres desenvolveram uma melhor

visão periférica, que as ajuda a assimilar múltiplos sinais. Ambos os gêneros permanecem atentos aos sinais de perigo – mas, novamente, eles o fazem cada um à sua maneira: ao entrar em uma sala, os homens automaticamente procuram por saídas, a fim de calcular uma possível fuga, ao passo que as mulheres prestam atenção no rosto das pessoas, para resolver sobre quem são elas, como se sentem e se é seguro permanecer em sua companhia.

Mesmo a propensão das mulheres para chorar tem uma base parcialmente neurológica e fisiológica: o desenvolvimento cromossômico da prolactina no corpo e cérebro femininos resulta em glândulas lacrimais de maior dimensão. Assim, mesmo em culturas em que as lágrimas masculinas são aceitáveis, as mulheres vão produzir mais lágrimas e chorar com mais frequência[60].

Durante décadas, a investigação psicológica sustentou que tanto o homem quanto a mulher reagiam ao estresse nas mesmas formas psíquicas, o que significa que, quando confrontados com o estresse, os indivíduos quer responderiam com um comportamento agressivo, quer se retirariam da situação estressante.

Recentemente, todavia, os neurocientistas expuseram uma falha nessa suposição. Lançando mão da ressonância magnética funcional, estudos da Universidade da Pensilvânia descobriram que homens e mulheres reagem ao estresse de modo bem diverso[61]. Em cérebros masculinos, o aumento do fluxo sanguíneo no córtex pré-frontal esquerdo efetivamente sugere a ativação da resposta de “luta ou fuga”. Nas mulheres, contudo, o estresse ativa a parte límbica do cérebro, que está associada às respostas emocionais. Foi constatado que as mulheres eram mais propensas a administrar seu estresse por meio daquilo que os cientistas chamaram, em inglês, de resposta “tend-and-befriend”, que já foi definida em português como “resposta de proteção-afiliação”, uma busca de apoio social em tempos de estresse. Quando ameaçadas, com medo ou estressadas, as mulheres se mostram mais propensas a proteger e nutrir o outro, e a se voltar para sua família e amigos em busca de conforto. Essa diferença em dar e buscar suporte social durante períodos de estresse parece ser a

principal forma de homens e mulheres diferirem em seus processos de enfrentamento. Mas essa não é a única diferença.

Pesquisadores da Universidade do Sul da Califórnia, também examinando as formas divergentes como os cérebros masculino e feminino respondem a situações de estresse, descobriram uma diferença de gênero marcante no funcionamento cerebral e no modo como as pessoas avaliam as emoções quando se encontram estressadas. A diferença de gênero tornou-se visível em regiões do cérebro que permitem ao indivíduo simular e entender as emoções alheias. De acordo com a pesquisa, o estresse parece aumentar a capacidade de empatia nas mulheres, enquanto, nos homens, ele a reduz[62].

O que tudo isso significa, então, na arena empresarial? Significa, por exemplo, que em desafios estressantes e potencialmente ameaçadores (uma demissão em massa, digamos, ou uma grande reestruturação departamental) não deveria surpreender que os homens na equipe de liderança tendessem a se isolar e se afastar (trabalhando "os números" para tornar as coisas equitativas para cada departamento), enquanto as lideranças femininas se concentrassem em lidar com as preocupações e angústias dos funcionários. E, embora nenhuma resposta seja necessariamente "melhor" em uma determinada situação, esses resultados sugerem que o equilíbrio homem-mulher em uma equipe de liderança provavelmente viria a ser o ideal na maioria das situações.

Por que Jane não lidera

Antes de examinarmos a linguagem corporal dos líderes masculinos e femininos, quero lhe contar sobre uma interessante pesquisa que oferece uma visão a respeito do motivo de as corporações terem relativamente poucas mulheres em altos cargos de liderança. Tem tudo a ver com a linguagem corporal – mas não da maneira como você talvez possa antecipar.

As mulheres já cruzaram o limiar de 50%, tornando-se a maior força de trabalho norte-americana. Constituem a maioria dos graduados universitários nos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (Ocde), assim como a maioria dos trabalhadores qualificados em diversos países ricos, incluindo os Estados Unidos. E as mulheres já conduzem muitas das grandes empresas do mundo, da PepsiCo, nos Estados Unidos, à Areva, na França.

Existe, também, um compromisso genuíno, em muitas organizações, de desenvolver as habilidades de liderança das funcionárias, e de criar ambientes de trabalho com políticas favoráveis à família e condições de trabalho flexíveis – tudo na esperança de atrair, reter e preparar as mulheres para os principais cargos de gestão.

Mas, a despeito da maioria feminina no mercado de trabalho, dos avanços das mulheres em nível de escolaridade e de um contínuo esforço organizacional no desenvolvimento da liderança, relativamente poucas mulheres percorreram todo o caminho para os mais altos degraus da escada corporativa. Na verdade, as mulheres somam apenas 2% dos CEOs das empresas da Fortune 500 no país.

Existe muita especulação em relação ao motivo de as coisas serem assim. Por exemplo, a maioria das pesquisas mostra que as pessoas acreditam que os líderes bem-sucedidos necessitam ter as características tipicamente associadas aos homens – embora as reais qualidades de uma liderança eficaz sejam uma combinação de traços masculinos (contundência, autoconfiança, objetividade no cumprimento de tarefas) e femininos (interesse pelas pessoas, sensibilidade e afinidades). Uma

consequência óbvia dessa crença equivocada é que é mais provável que um homem seja selecionado para uma posição de liderança do que uma mulher com as mesmas qualificações.

Mas há outra razão para a marcante escassez de liderança feminina: as dificuldades que as mulheres encontram em ser subconscientemente reconhecidas por seus pares como admissível elemento de liderança.

Pesquisadores na Universidade de Delaware compararam as respostas não verbais de líderes masculinos e femininos e descobriram que a assertividade intelectual das mulheres em discussões de ambos os sexos suscita visíveis sinais não verbais de cunho negativo. Mulheres que falam abertamente e assumem um papel de liderança recebem menos respostas positivas e mais respostas de desagrado de outros membros do grupo do que líderes masculinos que oferecem a mesma contribuição.

Eis o que, com pequenas variações, os pesquisadores observaram em reuniões de equipe: a mulher declara sua opinião; em resposta, negativos sinais de caráter não verbal – franzir a testa, balançar a cabeça, evitar o contato visual, e assim por diante – são exibidos, processados e, muitas vezes, imitados por todo o grupo, para produzir um consenso de inferioridade sobre o valor da contribuição feminina. E tudo isso acontece sem que os indivíduos da equipe estejam cientes em relação ao que está acontecendo[63].

Num momento em que as respostas conscientes (por exemplo, respostas diretas em questionários) se tornam cada vez menos preconceituosas em relação às mulheres em geral, as respostas inconscientes às mulheres que professam comportamentos de liderança continuam a refletir a discriminação de homens e mulheres, semelhantemente. Como a contratação de uma pessoa, seu salário e promoção (especialmente a posições de alta liderança) muitas vezes dependem de ela ser reconhecida por todos os colegas como um líder emergente, essa resposta reflexa, impensada, contribui de alguma forma para explicar por que Jane não lidera, mesmo quando ela pode ser a mais bem qualificada para fazê-lo.

Tenha em mente estes pontos-chave:

1) Esse foi um estudo sobre comportamentos de liderança em grupos de colegas. Não há nenhuma evidência que sugira que mulheres em cargos de liderança formal gerem quaisquer sinais emocionais mais negativos (ou menos positivos) do que seus pares masculinos.

2) O estudo não tratava de homens reduzindo a contribuição feminina. Os grupos na pesquisa contavam com uma combinação uniforme de membros masculinos e femininos.

3) O poder da comunicação não verbal encontra-se em sua natureza inconsciente; assim, simplesmente discutir essa questão e trazê-la à consciência diminuirá sua frequência e contribuirá para anular o seu efeito.

Treze diferenças na comunicação não verbal baseadas no gênero

Os colegas Kate e Grant são parte de uma equipe enviada para negociar com um potencial cliente. Grant achou que o primeiro encontro correu bem, mas Kate pensou o contrário. Enquanto Grant permanecia focado nos detalhes da oportunidade de negócios, Kate captava os sinais silenciosos – o contato visual, as expressões emocionais sutis e as mudanças na postura corporal – apresentados pelos membros da equipe do cliente. Esses sinais diziam a ela que os clientes tinham alguns problemas em relação à sua proposta.

Robert Rosenthal, da Universidade Harvard, desenvolveu um teste chamado "Perfil de sensibilidade não verbal", para analisar as diferenças de gênero na decodificação dos sinais de linguagem corporal. Os resultados mostraram que a habilidade para captar e interpretar a linguagem corporal é maior no sexo feminino. Com exceção dos homens que mantêm empregos envolvendo um trabalho "estimulante, artístico ou expressivo", as mulheres (a partir da quinta série até a idade adulta) tiveram pontuações superiores em julgar com precisão as mensagens comunicadas pela expressão facial, movimentos corporais e característica de voz.

As mulheres não só se mostram mais habilitadas na identificação dos sinais não verbais como também são melhores na hora de expressá-los – empregando mais vivacidade, gestos e variedade vocal em sua conduta comunicativa. O sexo feminino, como um grupo, reage fisicamente quando algo o surpreende ou amedronta. (Os homens tendem a ser mais controlados, mais estoicos.) Mas as diferenças de linguagem corporal influenciadas pelo gênero não param por aqui. Eis mais alguns casos:

1) As mulheres se sentem mais confortáveis ao ser abordadas de frente. Os homens preferem abordagens de lado. Da mesma forma, dois homens que estão conversando vão dobrar os corpos ligeiramente, ao passo que duas mulheres permanecerão em uma posição "endireitada" – uma postura que a maioria dos homens entende como um confronto.

2) Quando um homem acena com a cabeça, isso significa que está de acordo. Quando é a mulher que acena, isso significa que concorda – ou está escutando, ou demonstra empatia por aquele que está falando, ou o está encorajando a continuar.

3) Para uma mulher, uma boa capacidade de escuta inclui estabelecer contato visual e reagir visualmente em relação àquele que fala. Para um homem, o ato de escutar pode ocorrer com um mínimo de contato visual e quase nenhuma resposta não verbal.

4) Homens que não se conhecem bem tendem a manter uma distância maior entre si do que mulheres que acabaram de se conhecer. Como você viu no capítulo anterior, essa diferença na distância interpessoal, conforme o determinado pelo gênero, está presente mesmo em comunidades online (como o Second Life).

5) Em ambientes corporativos, mulheres e homens fazem uso do toque de modo diferente. As mulheres usam o toque para sinalizar concordância, simpatia, compaixão, conexão e celebração. O toque entre homens é motivado quase exclusivamente pelo poder – dirigido de cima para baixo, como um indicador de *status*. (Um gerente pode dar tapinhas nas costas de um empregado e dizer: "Bom trabalho!", mas o empregado hesitaria em lhe devolver a gentileza.)

6) Os homens se expandem pelo espaço disponível. Eles se espalham, sentam-se com as pernas abertas ou amplamente cruzadas, esparramam seu material sobre a mesa de reuniões e esticam os braços sobre o espaldar da cadeira. As mulheres se condensam, mantendo os cotovelos ao lado do corpo; cruzam firmemente as pernas; amontoam seu material em pequenas pilhas ordenadas e contraem os corpos para ocupar o menor espaço possível.

7) Mulheres soam mais emocionais do que os homens porque usam aproximadamente cinco tons de voz ao falar – e sua voz aumenta quando se encontram sob estresse. Os homens não só têm um alcance vocal mais profundo como também usam apenas três tons, aproximadamente. A voz mais profunda e mais alta do homem é considerada dominante e confiante.

8) A propensão dos homens de minimizar as expressões faciais causa inquietação nas mulheres, que muitas vezes percebem a ausência de resposta facial como um *feedback* negativo. Quando uma mulher não consegue decifrar a pessoa com a qual está falando, ela se sente ansiosa.

9) Ambos os sexos sorriem quando genuinamente felizes ou divertidos, ou quando é socialmente esperado que o façam, mas as mulheres sorriem com mais frequência que os homens – para encobrir a inquietação ou o nervosismo, ou amenizar o impacto de um comentário negativo.

10) Os homens tendem a expressar a raiva de forma não verbal mais do que as mulheres, e mais rapidamente expulsam a raiva por meio de explosões físicas de energia, como bater em uma mesa.

11) As mulheres se colocam de pé com as pernas unidas, algumas vezes cruzando "joelho sobre joelho". Os homens tendem a manter as pernas separadas, em um ângulo de dez a quinze graus, numa postura mais aberta e relaxada.

12) A linguagem corporal masculina é mais propensa a enfatizar a estatura, a compostura e a confiança. Os homens também enviam sinais de indiferença, discordância ou presunção com muito mais frequência do que as mulheres. As mulheres mostram maior propensão em exibir entusiasmo e alegria, e a reagir de forma visível quando seus sentimentos são feridos.

13) Mulheres com voz sussurrante e tesa são avaliadas como bonitas, femininas, superficiais e pouco inteligentes. Homens com voz gutural e tesa são considerados maduros, masculinos e inteligentes.

O efeito da raiva

Estudos realizados nas universidades de Yale e Northwest descobriram que as mulheres com explosões de raiva em ambientes profissionais são tidas como detentoras de menos poder do que os

homens que demonstram raiva. Na verdade, a raiva expressada pelos homens com frequência intensificava a percepção de seu *status*. Mas quer a mulher fosse uma diretora executiva ou uma estagiária, seus colegas de trabalho viam qualquer demonstração de raiva como uma falha pessoal. Já a raiva nos homens era tida como resultado de circunstâncias externas.

Os estilos de liderança dos homens e das mulheres

De um modo geral, as mulheres em cargos de liderança tendem a ser mais interativas, desejam manter um encontro em andamento até que o conteúdo emocional tenha se esgotado. Mulheres adotam um estilo de liderança mais participativo; têm mais probabilidade de compartilhar informação e poder, e de fomentar ambientes colaborativos, e apresentam pronunciadas habilidades de relacionamento que as fazem parecer enfáticas aos olhos de sua equipe.

Ao passo que as mulheres se concentram em prover as necessidades interpessoais, os homens não colocam a mesma ênfase, ou dão o mesmo valor, às habilidades necessárias para agir assim. Muitos homens não admiram as "habilidades pessoais" tanto quanto a autoridade e o controle. Líderes masculinos tendem a ser mais transacionais em sua abordagem às negociações, e, uma vez que a transação é concluída, costumam afastar-se do contato e voltar às tarefas solitárias. Os homens tendem a favorecer um estilo de liderança mais hierárquico e a adotar uma abordagem diretiva. O sexo masculino é visto como autoridade formal e líder mais forte em papéis que exigem maior "comando e controle". Essa diferença tem se afigurado tanto em estudos de laboratório como em observações de líderes reais.

Obviamente, tanto o homem quanto a mulher conduzem equipes bem-sucedidas, mas mesmo aqui observo diferenças. Líderes masculinos tendem a usar a competição – comparando as ideias de membros da equipe –, enquanto as mulheres buscam conexões entre essas ideias. E eis aí, mais uma vez, um bom argumento para ter ambos os gêneros representados (e ambos os processos colaborativos valorizados) em uma equipe de liderança.

A linguagem corporal de líderes masculinos e femininos

Recentemente, conduzi uma pesquisa com empresários nos Estados Unidos, Canadá e Europa, sobre estilos de comunicação masculinos e femininos, e os problemas e as oportunidades que os diferentes estilos criam para os líderes. Levantei essas quatro questões:

1) Qual a maior força na comunicação dos líderes masculinos?

2) Qual a maior força na comunicação dos líderes femininos?

3) Qual a maior fraqueza na comunicação dos líderes masculinos?

4) Qual a maior fraqueza na comunicação dos líderes femininos?

As respostas apontaram que ambos os sexos identificavam os mesmos grupos de forças e fraquezas em si mesmos e no outro. De acordo com os resultados que seguem, observe como muito do que as pessoas chamam de "comunicação" é determinado por características e comportamentos não verbais específicos de gênero.

Os três principais pontos fortes na comunicação dos líderes masculinos

1) Presença física

"Os homens são maiores e parecem mais poderosos."

"Os homens são mais propensos a ter um posto formal ou título executivo, o que pode fazer com que pareçam (e se sintam) mais autoritários."

2) Abordagem direta e enérgica

"Os homens vão direto ao ponto ao considerar os fatos."

"Homens têm a voz mais profunda (mais vigorosa); falam por você e dominam a conversa."

3) Sinais de linguagem corporal que expressam poder e autoridade

"Os homens mantêm aquele ar inexpressivo que indica que podem controlar suas emoções."

"Os homens têm uma confiante 'postura de poder' e ocupam um espaço maior."

Os três principais pontos fortes na comunicação dos líderes femininos

1) Habilidade de ler a linguagem corporal

"As mulheres apresentam uma habilidade em captar 'pistas' sutis da comunicação não verbal."

"As mulheres possuem uma melhor percepção sobre aquilo que realmente está se passando."

2) Boa capacidade de escuta

"As mulheres fazem mais contato visual quando outra pessoa está falando."

"As mulheres são melhores em concentrar a atenção naquele que está falando."

3) Demonstração efetiva de empatia

"As mulheres transmitem uma aura de cordialidade e acolhida. Isso fica mais aparente na comunicação cara a cara, porque se reflete na linguagem corporal."

"As mulheres parecem ser mais calorosas – mais acessíveis, expressivas e voltadas para os outros."

Como você verá no próximo grupo de respostas, os pontos fortes da comunicação tornam-se fraquezas quando exagerados.

As três principais fraquezas na comunicação dos líderes masculinos

1) Excesso de franqueza e objetividade

"Os homens podem ser arrogantes e barulhentos."

"Os homens são tão francos que isso fere os sentimentos das pessoas e enfraquece o estado de espírito."

2) Insensibilidade às reações emocionais

"Os homens podem ser demasiado lógicos – e não percebem os ânimos ou os sentimentos por trás das palavras."

"Homens não escutam. Eles nem mesmo fingem escutar."

3) Confiança demasiada na própria opinião

"Os homens interrompem o tempo todo – como se a sua opinião fosse a única que importa."

"Eles não parecem se preocupar com o que as pessoas estão dizendo."

As três principais fraquezas na comunicação dos líderes femininos

1) Excesso de emoções

"As mulheres permitem que seus sentimentos se manifestem em demasia – e, algumas vezes, parece que estão perdendo o controle."

"Conheço muitas mulheres competentes, experientes e talentosas que choraram em reuniões empresariais – para desespero de si mesmas e das pessoas com quem se reúnem."

2) Indecisão – dificuldade de ir direto ao ponto

"As mulheres são capazes de explicar como se projeta um relógio quando tudo o que eu quero saber é que horas são."

"As mulheres não conseguem olhar nos olhos ao transmitir uma mensagem difícil."

3) Carência de sinais de linguagem corporal que demonstrem autoridade

"Algumas mulheres contam com um jeito de menina ou com o poder de atração para influenciar um resultado – em vez de manter a conversa em um nível profissional."

“Sua linguagem corporal pode ser ambígua ou confusa, devido ao uso de gestos em excesso.”

Dicas de linguagem corporal para líderes masculinos e femininos

No primeiro capítulo eu lhe disse a respeito de dois grupos de sinais que os seguidores procuram em seus líderes: entusiasmo (empatia, simpatia, atenção) e autoridade (poder, credibilidade, *status*). Embora eu tenha orientado muitos líderes de ambos os sexos que não se encaixam nesses estereótipos, também tenho observado que as diferenças de gênero na linguagem corporal, na maioria das vezes, se alinham com essas duas combinações. As mulheres são, usualmente, campeãs em entusiasmo e empatia, mas os homens exibem mais sinais de poder e autoridade.

Se você é como a maioria dos líderes com os quais trabalhei, existem situações nas quais seu comportamento não verbal corrente é muito eficaz – e outras situações em que você poderia se beneficiar ao ter uma flexibilidade para alterar os sinais que envia. (Muitas vezes, a linguagem corporal dos homens, em vez de transmitir confiança e competência, é considerada fria e insensível; as mulheres podem enfraquecer sua autoridade ao utilizar, de modo inconsciente, sinais de deferência e submissão.) Aqui vão algumas dicas sobre como alterar, adaptar ou modificar sua linguagem corporal, a fim de se tornar um líder mais eficiente.



As mulheres transmitem mais sinais de entusiasmo



Os homens enviam mais sinais de poder

Se você é uma mulher que busca projetar autoridade e credibilidade:

• *Mantenha a voz baixa*. A voz feminina com frequência se levanta ao final de cada frase, como se elas estivessem fazendo uma pergunta ou pedindo por aprovação. Ao declarar sua opinião, use a curva de autoridade, em que sua voz começa em uma nota, sobe de tom ao longo da sentença e torna a cair no final.

• *Reivindique seu espaço*. As mulheres podem compensar a estatura maior e mais alta do homem ao se colocarem de pé com o corpo esticado, ampliarem a postura, espalharem a papelada, e até mesmo ao pôr as mãos nos quadris, a fim de ocupar um espaço físico maior. Também tenho aconselhado as mulheres a se levantar ao apresentar suas ideias, em vez de permanecer sentadas à mesa de reunião. Isso lhes concede uma posição de vantagem em relação à altura e à expressão não verbal.

• *Sorria seletivamente*. Embora o sorriso possa ser um poderoso e positivo sinal não verbal – especialmente para sinalizar amabilidade e simpatia –, as mulheres deveriam estar cientes de que, quando excessivo ou inapropriado, o sorriso também pode confundir as pessoas e comprometer a credibilidade – por exemplo, se você der um sorriso fora do contexto ao discutir um assunto sério, expressar raiva ou ter uma reação negativa.

• *Observe suas mãos*. Todo mundo lança mão de gestos pacificadores quando está sob estresse. As pessoas esfregam as mãos, seguram os antebraços, tocam o pescoço, e assim por diante. Visto que eles podem causar distração, seu uso excessivo por ambos os sexos diminui a expressão da autoridade e da autoconfiança. Mas, como mulher, em particular, você será considerada bem menos poderosa se utilizar gestos pacificadores que denotam um comportamento próprio de meninas (enrolar o cabelo, brincar com as joias ou morder um dedo).

• *Refreie seu entusiasmo*. Mulheres que expressam toda gama de emoções muitas vezes sobrecarregam seus ouvintes (especialmente se a audiência é composta principalmente por homens). Assim, em situações em que você deseja maximizar sua autoridade, minimize seus movimentos. Quando você parece estar calma e contida, passa a impressão de ser mais eficiente.

• *Fale com clareza*. Nas negociações, os homens falam mais do que as mulheres, e interrompem com mais frequência. Uma perspectiva sobre o valor de se expressar livremente vem da ex-secretária de estado Madeleine Albright, que – ao ser perguntada sobre que conselho teria para as profissionais ascendentes – respondeu: "Aprenda a interromper"[64].

• *Endireite a cabeça*. A inclinação da cabeça é um sinal positivo de que alguém está interessado e envolvido – e um gesto particularmente feminino. Mas a cabeça inclinada é também um sinal universal de aquiescência e submissão. Ao desejar projetar autoridade e confiança, você deveria manter a cabeça em uma posição ereta e mais neutra.

• *Empregue um aperto de mão firme*. Mais ainda do que seria o caso se estivessem em jogo os seus colegas do sexo masculino, a sua confiança e credibilidade serão julgadas pela firmeza do seu aperto de mão. Assim, reveja as "regras" sobre esse toque no capítulo 2, e conquiste um notável aperto de mão.

• *Mantenha os olhos na zona profissional*. Conforme foi observado no capítulo 2, se você criar um triângulo imaginário com a base no nível dos olhos e o vértice no meio da fronte, terá mapeado o "olhar empresarial". "Quando você mantém o foco nessa área, está sinalizando, de forma não verbal, uma abordagem empresarial e séria. Mas, ao mover o foco dos olhos para a boca, seu olhar se torna mais sedutor e mais apropriado para encontros sociais.

• *Vista-se como líder*. Sou totalmente a favor de as mulheres se vestirem de uma forma que as faça sentir atraentes e confiantes, mas também as aconselho a levar a si mesmas (e a sua reputação profissional) a sério. Assim, "vestir-se para o sucesso" em um cargo de liderança significa vestir-se de modo a levantar, e não diminuir, a sua credibilidade. Mulheres em cargos gerenciais que se vestem com roupas *sexy* (parte superior decotada e saias muito curtas) são vistas como menos inteligentes. Mesmo outras mulheres as levam menos a sério.

O perdedor simpático

As mulheres adquirem simpatia, mas perdem vantagem em uma negociação ao flertar. Em um estudo da UC Berkeley, os professores contaram com atrizes para interpretar o papel de representantes de venda de uma empresa de biotecnologia. Metade delas foi orientada a projetar um enfoque sério e metódico. A outra metade foi instruída a flertar (utilizando comportamentos não verbais como sorrir, inclinar-se para a frente sugestivamente, jogar os cabelos, e assim por diante) – mas de uma forma sutil. O resultado foi

que os "compradores" ofereceram às "paqueradoras" 20% a menos, em média, do que o que havia sido oferecido às negociadoras mais austeras. A única recompensa para as que flertaram, nesse estudo, foi o fato de elas serem consideradas mais simpáticas[65].

Se você é um homem que busca projetar mais entusiasmo e empatia:

• *Tente um pouco de gentileza*. A habilidade masculina de manter suas emoções sob controle é vista como uma vantagem nas negociações empresariais. Mas isso não significa que os homens não devessem permitir que seus sentimentos se revelem em outras situações de negócios. Quer você esteja promovendo a colaboração, levantando o entusiasmo dos funcionários para uma nova direção corporativa ou enfrentando as consequências negativas de uma grande mudança, demonstrar emoções não é apenas algo positivo: trata-se de uma poderosa estratégia de liderança.

• *Olhe para as pessoas ao falar*. A medida do contato visual que você, como líder, estabelece é especialmente reveladora se você o reserva apenas para aqueles que mantêm uma opinião com a qual você concorda. As mulheres muitas vezes citam a ausência de contato visual como prova de que o chefe "não valoriza a minha contribuição". Desse modo, ao aumentar o seu contato visual (e, mais especialmente, certificando-se de que não esteja olhando apenas para alguns membros de sua equipe e ignorando outros), estará enviando sinais de inclusão e entusiasmo.

• *Pare de resolver problemas*. O desconforto dos homens ao lidar com suas emoções (e a resposta inata de seu cérebro a elas) os leva à busca imediata por soluções, em vez de compreender que, às vezes, as pessoas precisam apenas ser ouvidas. Da próxima vez que alguém chegar até você com um problema emocional, tente ser uma caixa de ressonância, em lugar de um solucionador de problemas.

• *Relaxe*. Os homens precisam monitorar suas expressões faciais, especialmente aquelas que afloram como sinais intimidantes, avassaladores ou deliberadamente ameaçadores. Esses sinais de poder visuais certamente são úteis em determinadas situações, mas, igualmente, são tanto quanto inúteis em outras. O problema é que o olhar severo pode se tornar habitual em todas as suas relações empresariais, sem que você o perceba. Você é o chefe, então franze o cenho – ponto-final. Uma vez que você tenha tomado consciência desse hábito, todavia, pode começar a modificar suas expressões faciais para se adequar às situações. Um sorriso encorajador, por exemplo, pode ter um longo alcance se o seu objetivo é elevar o moral da equipe e promover a inovação. Você ainda será o chefe, mesmo se relaxar um pouco – mas, quando o fizer, pode se surpreender ao descobrir que seu pessoal reage com contribuições mais positivas do que você esperava.

Homens são de Marte, mulheres são de Vênus

Sim, como John Gray nos contou em seu famoso *best-seller Batalha dos sexos* há vinte anos, homens e mulheres são diferentes – diferentes no temperamento, na visão, na compreensão, na intuição, nos dons analíticos, nas habilidades de comunicação, nas forças e fraquezas emocionais e criativas – além de toda uma série de outros modos, demasiado numerosos para listar aqui. A ciência do cérebro explica muitas dessas diferenças, assim como a "modelagem comportamental" das expectativas educativas e sociais. E há muita coisa que ainda estamos aprendendo.

Nada a respeito de nossa experiência sobre ambos os sexos mudou desde o surgimento deste livro, e nem mudará no futuro. Daqui a cem anos, homens e mulheres ainda parecerão ser oriundos de planetas diferentes. O que mudou no mundo dos negócios, contudo, é que a dicotomia Vênus/Marte está começando a ter um impacto crucial sobre a filosofia e a prática da liderança à medida que mais mulheres lideram equipes, assumem as regras da liderança, conquistam os escalões superiores de predominância (ainda) masculina das corporações e dão início ao seu próprio negócio.

Dessa forma, encerro este capítulo com algumas palavras úteis de aconselhamento sobre a cooperação interplanetária: não tenha medo de alienígenas; eles vêm em paz, com as mesmas aspirações que você – servir os clientes, levantar grandes produtos, ajudar a sociedade, fazer dinheiro, trabalhar com amigos e criar um futuro mais favorável.

---

[58]. UNIVERSITY OF CALIFORNIA, Irvine. "Intelligence in men and women is a gray and white matter". *ScienceDaily*, 22/01/2005 [Disponível em www.sciencedaily.com/release/2005/01/050121100142.htm].

[59]. BRIZENDINE, I. *The male brain*. Nova York: Broadway Books, 2010, p. 96-98.

[60]. MARCOZZI, G.; LIBERATI, V.; MADIA, F.; CENTOFANTI, M. & DE FEO, G. "Age- and gender-related differences in human lacrimal fluid peroxidase activity". *Ophthalmologica*, 217, 2003, p. 294-297.

[61]. WANG, J.; KORCZYKOWSKI, M.; RAO, H.; FAN, Y.; PLUTA, J.; GUR, R.C.; McEWEN, B.S. & DETRE, J.A. *Gender differences in neural response to psychological stress*. University of Pennsylvania/Center for Functional Neuroimaging [Disponível em www.cfn.upenn.edu/perfusion/stress.pdf].

[62]. WICKELGREEN, I. "Under threat, women bond, men withdraw". *Scientific American*, 19/04/2010 [Disponível em http://scientificamerican.com/article.cfm?id=under-threat-women-bond].

[63]. BUTLER, D. & GEIS, F.L. "Nonverbal affect responses to male and female leaders: Implications for leadership evaluation". *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (1), 1990, p. 48-59.

[64]. CLARK, N. "An interview with Madeleine Albright". *Women's Media*, 15/06/2009 [Disponível em http://www.womensmedia.com/work/131-an-interview-with-madeleine-albright.html].

[65]. ACADEMY OF MANAGEMENT. *Flirting is a money loser in negotiations, new research finds* – Press release, jul./2008 [Disponível em www.aomonline.org/aom.asp?ID=251&page_ID=224&pr_id=398].

7
Trabalhando com equipes globais

A linguagem corporal em um mundo multicultural

Em uma turnê de palestras alguns anos atrás, viajei dos Emirados Árabes Unidos para a China, e dali para a Índia, a Malásia, as Filipinas e a Indonésia – e me pareceu que, a cada país, o público chegava cada vez mais tarde. Meu discurso em Jakarta estava marcado para as 7 horas da manhã. "Simplesmente ignore esse aviso", aconselharam-me. "Dizemos às pessoas para chegar aqui às sete, na esperança de que cheguem às oito. Mas, só por precaução, nunca iniciamos o programa antes das nove."

Compare isso com uma experiência recente em Toronto, onde minha sessão estava programada para abrir uma conferência às 8 horas da manhã. De modo a conferir o equipamento audiovisual, cheguei uma hora mais cedo, só para ver a fila de gente já do lado de fora do auditório. Preocupada com a possibilidade de ter me equivocado em relação ao horário, alcancei a planejadora do evento. "Não se preocupe", ela me assegurou, "Você tem tempo de sobra. Nós, canadenses, simplesmente temos esse hábito de chegar mais cedo."

Eis a questão: Qual é o certo – o conceito indonésio do "tempo elástico" ou a concepção canadense da prontidão?

A sua resposta, naturalmente, depende dos padrões culturais com os quais você lida – porque culturas diferentes se relacionam com o tempo de modo bastante diverso. E o conceito de tempo é apenas uma das variantes não verbais que você terá que considerar, a fim de trabalhar de modo

eficaz com colegas e associados cujas normas culturais são diferentes das suas.

A liderança hoje exige grande perspicácia cultural – e não apenas porque você precisa ter uma participação cada vez maior em equipes globais, mas também porque o mercado de trabalho, dentro das suas próprias fronteiras nacionais, está se tornando cada vez mais diversificado, tanto étnica quanto culturalmente. Em um determinado dia útil, você pode se encontrar comunicando cara a cara, por telefone, por e-mail ou teleconferência com pessoas cujos costumes e culturas diferem dramaticamente dos seus.

Este capítulo e o próximo irão ajudá-lo a se comunicar de modo mais eficiente em um mundo multicultural, ao familiarizá-lo com as formas como as pessoas de diferentes culturas experimentam o mundo e em relação ao modo como essas diferenças influenciam seu comportamento não verbal na área dos negócios. Vamos examinar a distinção entre as chamadas culturas de alto e baixo contexto; a importante diferença conceitual entre o tempo como uma mercadoria e o tempo como uma constante; a reserva comportamental *versus* a efusão na condução dos negócios; a arte sutil do comportamento formal e informal; o porquê de certas linguagens corporais caírem tão bem em uma cultura e tão mal – ou parecem até mesmo tão ofensivas – em outra e, finalmente, que sinais não verbais são universais em todas as culturas.

Cultura

Neste capítulo, a palavra *cultura* se refere essencialmente a um conjunto de valores sociais e suposições compartilhados, que determinam o que é um comportamento aceitável ou "normal" dentro de uma sociedade definida (uma nação, comunidade, tribo, comunidade religiosa, e assim por diante). Esses valores também servem a uma determinada sociedade como uma referência para julgar o comportamento alheio. Este é o segundo ponto em que você precisa prestar cuidadosa atenção ao se posicionar no cenário global. Uma pequena gafe social – uma observação, um gesto ou uma expressão inadequados – poderia lhe custar um contrato, uma apresentação essencial ou mesmo um projeto inteiro. E, sem alguns conhecimentos básicos em relação à cultura em que está trabalhando, talvez você nem tenha ideia se já cometeu alguma delas!

Naturalmente, você pode automaticamente presumir que todo o mundo que se encontra em uma determinada cultura vai exibir características idênticas de comunicação não verbal. Os estereótipos culturais são válidos apenas na medida em que fornecem pistas sobre o que se deve esperar em termos gerais. Também não se pode esperar entender completamente todas as camadas e nuanças de significados transmitidos pelo comportamento não verbal em outra cultura. E você certamente não consegue visualizar o comportamento alheio totalmente livre de sua própria predisposição cultural – nem o conseguiriam aqueles que estão a observar o seu comportamento. Mas você pode se adaptar com razoável sucesso a quase todo ambiente cultural desconhecido, ao observar, ouvir, exercitar um pouco de paciência e tolerância e, silenciosamente, modular seu próprio comportamento, de acordo com alguns dos princípios básicos que se seguem aqui.

Alto contexto e baixo contexto

Uma ferramenta de observação muito útil para lidar com um ambiente desconhecido deriva de um sistema de classificação criado pelo antropólogo cultural Edward T. Hall, que afirma que todas as culturas podem ser situadas, em relação umas às outras, nos termos dos estilos em

que elas se comunicam. As culturas de baixo contexto (CBC) comunicam predominantemente por meio de declarações verbais e da palavra escrita. A comunicação de baixo contexto é explícita, direta e precisa, com pouca dependência do velado ou implícito. Nas culturas de alto contexto (CAC), a comunicação depende mais da sensibilidade dos comportamentos não verbais (a linguagem corporal, a proximidade e o uso das pausas e do silêncio) e dos sinais ambientais, como o relacionamento dos integrantes, o que ocorreu no passado, quem está presente e o momento e local da comunicação[66].

Contínuo das culturas de alto contexto e baixo contexto

Culturas de alto contexto

Japonesa

Chinesa

Árabe

Grega

Mexicana

Espanhola

Italiana

Francesa

Franco-canadense

Inglesa

Anglo-canadense

Americana

Escandinava

Alemã

Germano-suíça

Culturas de baixo contexto

Fonte: COPELAND, L. & GRIGGS, L. *Going International*: How to Make Friends and Deal Effectively in the Global Marketplace. Nova York: Random House, 2001, p. 107.

Negociadores de culturas de baixo contexto tendem a focar mais no fechamento de negócios, enquanto aqueles provenientes de culturas de alto contexto buscam criar uma relação. Ao se comunicar através da "divisão de contextos" em reuniões de equipe globais, membros das CBC podem lucrar com a tomada de tempo extra para conhecer seus pares oriundos de CAC. Indivíduos pertencentes a essas culturas podem se beneficiar ao se mostrarem mais diretos com seus companheiros de equipe vindos de CBC, e compreenderem sua necessidade de "progresso mensurável". Toda a equipe poderia se beneficiar com uma discussão aberta e uma compreensão mais profunda de suas diferenças e similaridades culturais. A questão, naturalmente, não é abandonar as suas preferências culturais, mas desenvolver a eficiência transcultural.

E-mail do Japão

Quando eu trabalhava para uma empresa estatal nos Estados Unidos houve um encontro com a equipe. O gerente de marketing era o único norte-americano presente. O restante da equipe (outro gerente de *marketing*, engenheiros, *designers* e produtores) vinha de Taiwan, França, Japão, Irã e outras partes. A maioria de nós falava um inglês muito ruim, mas o encontro foi emocionante e todos ficaram felizes com o resultado – exceto o americano. Após a reunião, ele veio até mim e disse: "Sou o único que não entende nada, então por que você não me envia por e-mail um relatório?" Todos nós, com exceção desse gerente, conseguíamos nos entender por meio de expressões faciais, gestos etc. Agora que me

recordo do episódio, parece-me que ele se baseava demasiadamente no aspecto verbal da comunicação.

Kazuhiro Amemiya. Japan

Tempo – mercadoria ou constante?

Nos Estados Unidos pensamos no tempo como uma mercadoria linear para se "gastar", "poupar" ou "desperdiçar". Outras culturas (incluindo Itália, Brasil e Japão) encaram o tempo como um fluxo constante a ser experimentado no momento, e como uma força que não pode ser contida ou controlada. Qualquer que seja a visão que você adotar, ela pode influenciar a sua forma de conduzir negócios.

Quando o tempo é uma mercadoria, aderir a uma programação torna-se muito importante. Tenho visto a fixação americana pelos prazos jogar a favor de negociadores de outras culturas. Um executivo japonês assim explicou: "Tudo o que temos que fazer é descobrir quando vocês planejam deixar o seu país – e, a propósito, saber que vocês chegam com sua passagem de volta já reservada nos diverte –, então esperamos até pouco antes do seu voo para apresentar a nossa oferta. Vocês estarão tão ansiosos para cumprir o cronograma que vão nos dar de bandeja toda a negociação".

Nas culturas em que o fluxo do tempo é uma constante, ele é visto como um tipo de ciclo no qual o passado, o presente e o futuro estão todos inter-relacionados. De fato, nas línguas chinesas não há tempos verbais para expressar o passado e o futuro. Em vez disso, "as três dimensões de tempo estão sempre presentes e só podem ser distinguidas por meio do contexto"[67]. Qualquer relação importante é um vínculo duradouro que regressa e avança no tempo. Nessas culturas, as relações são fundamentais para se fazer negócios, e muitas vezes o não favorecimento de amigos e parentes nas negociações é tido como algo manifestamente desleal.

Questão de tempo

Há uma piada sobre dois empresários, um americano e um chinês, sentados um ao lado do outro em um banco de praça, em Hong-Kong. O americano diz: "Bom, você sabe que estou em Hong-Kong pela minha empresa há 30 anos. Trinta anos! E, dentro de alguns dias, eles me mandarão de volta para os Estados Unidos". O executivo chinês responde: "Esse é o problema de vocês, americanos: 'here today and gone tomorrow'"[68].

Reservado ou efusivo?

Povos oriundos de culturas reservadas (como os japoneses, chineses, escandinavos e finlandeses) tendem a encorajar a livre manifestação verbal apenas quando há algo pertinente para se acrescentar à conversa – e podem ter problemas relacionados a pessoas provenientes de culturas que constantemente falam sobre temas aparentemente irrelevantes. As culturas reservadas também tendem a mascarar seus sentimentos ao manter suas manifestações emocionais sob controle.

Culturas efusivas estimulam as pessoas a falar muito, como um meio de indicar seu entusiasmo, paixão e interesse. Essas culturas costumam ser mais expressivas e animadas, e usam gestos mais amplos e mais frequentes. Exemplos de culturas efusivas incluem os países árabes, a Itália e a América Latina.

Se você está se perguntando como uma distinção comportamental tão insignificante poderia ter um impacto sobre as decisões empresariais de sua organização, considere o seguinte:

Um gerente de TI, japonês nascido nos Estados Unidos, solicitou uma transferência para trabalhar no escritório de Tóquio de sua empresa. Empolgado com a possibilidade, voou para o Japão e foi entrevistado pela equipe de gestão local. Seu pedido foi recusado. A razão? Ele era "muito entusiasmado".

Um vendedor altamente qualificado nascido na China e educado nos Estados Unidos estava sendo considerado para o cargo de gerente de vendas de um novo escritório em Shangai. O chefe norte-americano que conduziu a entrevista decidiu que o vendedor não demonstrara "o ímpeto e agressividade" necessários à liderança de um departamento de vendas.

Naturalmente, ambas as avaliações podem ter sido corretas. Mas é bem mais provável que as características que os entrevistadores desejavam ver nos candidatos fossem tanto um reflexo de suas respectivas culturas quanto um indicador das qualificações necessárias a esses trabalhos.

Formal e informal

Um executivo dos Estados Unidos na França fizera um esforço notável para se socializar com funcionários subordinados. Seu intento, perfeitamente lógico, era elevar o moral, mas suas ações quase o destruíram. O que o executivo americano não sabia é que os franceses têm uma cultura empresarial mais estruturada e formal, e que esse tipo de confraternização entre as categorias não é vista com bons olhos.

Ele deveria ter tido conhecimento disso? Bem, isso teria ajudado seus esforços na formação da equipe. Ele poderia ter tido conhecimento disso? Sim, poderia – sendo um pouco mais atento e um pouco menos seguro de si mesmo até conhecer seu ambiente de trabalho um pouco melhor. Para um recém-chegado pisando em uma área formal como a cultura empresarial francesa, empregar uma pequena pitada de reticência é sempre uma boa tática no começo. Mostrar a todos o grande sujeito que você é às vezes não é uma grande ideia.

Em culturas informais (como os Estados Unidos, Canadá, Austrália, Nova Zelândia, Dinamarca, Noruega e Islândia), as pessoas acreditam que a desigualdade do *status* social ou de classe deve ser minimizada. A hierarquia em uma organização é baseada, sobretudo, na diferença de papéis; a capacidade e o desempenho individuais são mais importantes. Mas nas culturas formais (incluindo as nações europeias e asiáticas, o mundo árabe, a região mediterrânea e a América Latina) é mais provável que as pessoas sejam tratadas com maior ou menor deferência de acordo

com seu *status* social, sua formação e parentesco, idade, educação, títulos, diplomas e posses.

Nas culturas formais, o protocolo empresarial é altamente valorizado, enquanto é visto como algo inconveniente ou enfadonho em culturas informais. Pessoas oriundas de culturas informais podem considerar seus pares formais como distantes, opressivos, pomposos ou arrogantes. Aquelas que são procedentes de culturas formais muitas vezes julgam a informalidade um insulto. Por exemplo – e, sim, tenho observado todos esses comportamentos em reuniões globais de alto nível ao longo dos anos –, se você anda desleixado, masca chiclete, chama as pessoas de "amigo", "companheiro" ou por seu primeiro nome no primeiro encontro, cruza as pernas numa posição aberta, se estica ou veste *jeans* e camiseta enquanto todo mundo está de terno, pode ser rotulado como "ofensivamente informal". Ou, como um dos meus clientes malaios explicou, num eufemismo cortês: "Consideramos rude e desrespeitoso assumir uma intimidade que ainda não existe".

As premissas que você elabora em relação a outras culturas, mesmo com a melhor das intenções, também podem produzir efeitos negativos se você não tiver reservado um tempo para verificá-las: "Uma vez assisti a uma reunião de treinamento em que a moderadora canadense apareceu calçando chinelos, usando longos colares e uma camisa de algodão branco bem arejada. Aquela era sua primeira vez no Caribe, e tinha feito algumas suposições terrivelmente incorretas sobre a nossa cultura. Imagine que todo mundo na sala estava em traje de passeio" (Judette Coward-Puglisi, Trinidade e Tobago).

Linguagem corporal transcultural

Alguns sinais não verbais são exclusivos de uma determinada cultura. Os gestos emblemáticos incidem nessa categoria. Por exemplo, o que nós, nos Estados Unidos, pensamos ser um gesto positivo, o sinal de "OK", com o polegar e o indicador juntos criando um círculo, possui significados bastante diferentes em outras culturas. Na França, isso significa "sem valor" ou "zero"; no Japão, representa dinheiro; e em outros países representa um comentário lascivo ou obsceno.

Existem, contudo, muitos sinais não verbais que cruzam as linhas culturais. Na verdade, a linguagem corporal controlada pelo cérebro límbico (tal como a resposta "congelar-lutar-fugir" a ameaças, ou o enrubescer quando se está envergonhado e a necessidade de se autopacificar ao se encontrar sob estresse) pode ser vista no mundo todo. Todos nós utilizamos barreiras – mesas, braços cruzados, o ato de virar para o lado, mãos apertadas com força – como métodos de proteção ou como meios de nos tornarmos menos vulneráveis. E, embora possam se manifestar de formas diversas, todas as culturas fazem uso de gestos para dar significado às palavras, para substituir palavras e para fornecer informações tácitas sobre as atitudes e os sentimentos do emissor. Um deles, sobre o qual discutimos anteriormente, é o "lampejo de sobrancelha", o sinal de linguagem corporal universal envolvendo um levantar súbito e rápido das sobrancelhas e o alargamento dos olhos, que ocorre quando as pessoas encontram aqueles que reconhecem e de quem gostam.

A comunicação não verbal é tanto instintiva (inata) quanto adquirida (culturalmente determinada). Há emoções básicas humanas que são instintivas e universais, mas sua demonstração é limitada pelas "normas" de uma determinada cultura – e o estímulo que desencadeia essas emoções também pode variar de cultura para cultura.

Como vimos no primeiro capítulo, os cientistas estudaram os resultados dos jogos de judô nos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2004, comparando o comportamento dos judocas com o ganhar e perder. Eles descobriram que a vitória parecia igual (jogar a cabeça para trás,

apunhalar o ar com os braços, inflar o peito e abrir largos sorrisos) em todas as culturas. Isso acontecia mesmo entre os atletas nascidos cegos, e que nunca poderiam ter aprendido esse comportamento por meio da mímica.

Houve uma diferença na expressão da vergonha, contudo. Entre as culturas ocidentais, os atletas com visão tendiam a não expressar a vergonha fisicamente – enquanto seus pares cegos o faziam. Pesquisadores atribuíram isso ao fato de que a vergonha é estigmatizada nas culturas ocidentais; assim, a repressão dessa emoção foi uma resposta aprendida[69].

Expressões emocionais universais

Há uma área da linguagem corporal que se mostra idêntica em todas as culturas – as sete emoções básicas que os povos de todo o mundo expressam, reconhecem e às quais se referem do mesmo modo. Descobertas e classificadas por Paul Ekman e seus colegas na Universidade da Califórnia, em São Francisco, as expressões emocionais universais são: alegria, surpresa, tristeza, raiva, medo, aversão e desprezo[70]. Eis a forma como você pode identificá-las:

Alegria. Os músculos das bochechas se erguem, os olhos se apertam, linhas surgem nos cantos dos olhos e os cantos da boca se voltam para cima.

Surpresa. As sobrancelhas se erguem, há uma ligeira elevação das pálpebras e uma queda do maxilar inferior.

Tristeza. As pálpebras caem enquanto os cantos internos das sobrancelhas se elevam e (em situação de extrema tristeza) se unem, e os cantos dos lábios se voltam para baixo.

Raiva. As sobrancelhas se unem e baixam, a pálpebra inferior fica tensa, os olhos brilham e os lábios se apertam, parecendo mais finos.

Medo. As sobrancelhas se unem, se levantam e sobem, a pálpebra superior se levanta, a pálpebra inferior fica tensa e os lábios se esticam horizontalmente.

Aversão. O nariz enruga, o lábio superior se ergue, e os cantos da boca descem.

Desprezo. Essa é a única expressão unilateral. Os músculos de um dos lados do rosto se contraem, e um canto da boca se volta para cima.



Expressões emocionais universais

Sempre que qualquer uma dessas emoções é experimentada de forma intensa, sua demonstração é ardente e pode durar até quatro segundos. Mas, dependendo de uma variedade de influências (incluindo a formação cultural de um indivíduo), pode ser que você não veja os membros de sua equipe exibirem essa versão mais pronunciada. As demonstrações emocionais em ambientes corporativos são, com frequência, mais sutis e efêmeras.

Interpretar um rosto é uma questão não apenas de identificar expressões estáticas, mas também de perceber como os rostos sutilmente começam a mudar. (Você faz isso todos os dias sem se dar conta. Quando se comunica cara a cara, observa na outra pessoa as mudanças de expressão para todos os tipos de reações e sinais, a fim de avaliar as respostas àquilo que acabou de dizer.) As expressões sutis são emoções

que apenas começam a ser demonstradas, emoções experimentadas numa intensidade mais baixa, ou emoções parcialmente inibidas. As versões sutis das expressões envolvem os mesmos músculos faciais que as expressões mais fortes, mas são muito menos óbvias. Em mais de uma ocasião, percebi uma ligeira expressão de raiva ou aversão entre colegas, o que tem dito muito sobre os reais sentimentos ocultos entre as duas pessoas. (Trato de olhar os olhos. Os pequenos músculos em volta dos olhos são com frequência o terreno da real doação emocional – uma parte do rosto que reage antes mesmo de você saber como se sente em relação a algo que foi dito ou ficou implícito.)

As expressões sutis também contêm uma série de informações úteis para gestores e executivos. David Matsumoto, fundador da Humintell, e um renomado especialista no campo da comunicação não verbal e das emoções, tem um "Treinamento de Reconhecimento da Expressão Sutil" originalmente desenvolvido para agências governamentais. Mas o recomendo também aos meus clientes na liderança[71]. Líderes que desenvolvem sua habilidade de decifrar as reações emocionais não muito óbvias dos membros da equipe obtêm uma clara vantagem no estabelecimento de relações, na construção da comunicação, na extração de informações e no acompanhamento da forma como as pessoas realmente se sentem.

As microexpressões (que duram menos do que um quinto de segundo) são outro modo como um observador pode obter um vislumbre sobre o verdadeiro estado emocional de uma pessoa. Mas, a menos que você seja um especialista treinado (a Humintell também oferece treinamento para esse fim), ou tenha um dom natural para detectar esses efêmeros impulsos visuais, elas provavelmente não serão úteis em um ambiente empresarial. Não sou particularmente versada na detecção das microexpressões em tempo real, mas "peguei" algumas delas ao analisar pessoas em vídeos, quando pude observar uma ação repetidas vezes ou em câmera lenta.

Reações emocionais falsas são mais facilmente descobertas. Em geral, as expressões não genuínas podem ser identificáveis pelos seguintes comportamentos[72]:

• Uma expressão forçada ou fingida não faz uso de todos os músculos do rosto tipicamente associados a ela. Um exemplo previamente mencionado é o sorriso que inclui a boca, mas não envolve os músculos dos olhos.

• Visto que todas as expressões reais (com exceção do desprezo) são simétricas, qualquer outra expressão assimétrica deveria ser suspeita.

• Uma expressão cuja duração é excepcionalmente longa (mais do que cinco segundos) normalmente não é genuinamente sentida. A maioria das expressões reais dura apenas alguns poucos segundos.

Lições aprendidas

Aprendi muito ao observar reuniões de equipe globais, e a lição mais importante que posso transmitir aos líderes nos Estados Unidos é a de não se precipitar naquela típica atitude norte-americana de "assumir o comando". Em Hong-Kong, assisti a um recém-chegado executivo americano se reunir com seus membros de equipe chineses, e destruir em cinco segundos a delicada relação que o titular tinha levado um ano para construir. Sem dúvida, o novo executivo pensou representar um jovem empresário cheio de energia (o que pode ter sido o caso, nos Estados Unidos), mas, naquela cultura, suas ações foram vistas como rudes, insensíveis e arrogantes.

Como todo mundo que lida com uma clientela internacional, atingi a minha cota de gafes culturais. Uma delas, particularmente memorável, foi quando dei início a um encontro global com um exercício para "quebrar o gelo" – uma tática que nós, nos Estados Unidos, particularmente adoramos. (Afinal, "tempo é dinheiro", então precisamos encontrar meios rápidos de colocar "essa coisa da construção de uma relação" para funcionar a todo vapor.) Ouvi falar que um participante europeu disse, com um suspiro: "Chega de quebra-gelo americano! Por que simplesmente não esperam a gente descongelar?"

Também descobri que meus clientes internacionais têm sido extremamente generosos em deixar passar as minhas mancadas culturais. Como um cliente me disse: "Vai ficar tudo bem, Carol. Sabemos que seu coração está no lugar certo". Aretha Franklin estava certa – tudo começa com o R-E-S-P-E-I-T-O. Se você demonstra um verdadeiro respeito pelas normas e valores de outras culturas, e se o seu coração está no lugar certo – mesmo que você cometa um erro ocasional –, tudo vai ficar bem.

---

[66]. HALL, E.T. *Beyond culture*. Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday, 1976.

[67]. CHEN, M.-J. *Inside Chinese business* – A guide for managers worldwide. Boston: Harvard Business School Press, 2001, p. 94.

[68]. “Hoje aqui, amanhã não mais.” Esta frase é uma expressão idiomática usada para descrever algo passageiro, de vida curta. O que se é ou o que se tem no presente pode não sobreviver no futuro: dinheiro e felicidade, por exemplo, muitas vezes são coisas que hoje podem estar presentes, mas amanhã não mais, o que significa que são transitórias [N.T.].

[69]. JOHNSON, C.Y. “The winner’s body language - it’s biological”. *Boston Globe*, 18/08/2008 [Disponível em www.boston.com/sports/other_sports/olympics/articles/2008/].

[70]. EKMAN, P. *Emotions revealed*. Nova York: Owl Books, 2003.

[71]. MATSUMOTO, D. “Subtle expression recognition training”. Humintell, [s.d.] [Disponível em www.humintell.com/subtle-expression-recognition-training/].

[72]. EKMAN, P. *Telling lies*. Nova York: Norton, 1992.

8
Linguagem corporal internacional
A experiência de doze especialistas

Trabalhei (ministrei palestras ou seminários, assessorei ou prestei consultoria) em vinte e quatro países, e já viajei para mais de uma dúzia. Mas, com certeza, não me considero especialista nas práticas empresariais internacionais. No entanto, tenho acesso a uma rede de empresários que são *experts* – profissionais e comunicadores do mundo todo, muitos dos quais afiliados à Associação Internacional de Comunicadores de Negócios (Iabc, na sigla em inglês para *International Association of Business Communicators*). Este capítulo é uma compilação de suas percepções e experiências com a linguagem corporal global e o protocolo empresarial. Nele, você obterá uma perspectiva multicultural sobre a forma como o contato visual, o toque, o espaço, a expressão emocional e os comportamentos de saudação são exibidos em uma reunião de negócios; você desenvolverá sua capacidade de compreender e identificar as diferenças culturais, e será capaz de antecipar com maior precisão a forma como seu comportamento está propenso a ser percebido.

Gostaria de apresentar o meu painel de especialistas:

Marc Wright (Reino Unido) é o editor do www.simply-communicate.com, fonte e revista online usado por quinze mil profissionais de comunicação interna no mundo todo. Marc é presidente do Iabc Europa e Oriente Médio; presidente da simplyexperience, uma empresa de produção de vídeos e eventos, e presidente da simplygoodadvice, uma consultoria especializada em comunicação interna.

Paulo Soares (Brasil) é um profissional com ampla experiência em comunicação empresarial. Atualmente, trabalha como gerente geral de comunicação corporativa da Vale (uma empresa multinacional de mineração), responsável pela comunicação no Brasil. Também faz parte do conselho internacional da Iabc e é membro da Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial).

Helen Wang (China) é originária da China, mas viveu nos Estados Unidos por mais de vinte anos. Depois de receber seu mestrado na Universidade de Stanford, Helen trabalhou em *think tank*[73] e prestou consultoria para empresas da Fortune 500. Ela também é uma empreendedora do Vale do Silício, e trabalhou extensivamente com comunidades empresariais na China. Autora de *The Chinese Dream: The Rise of the World's Largest Middle Class*, Helen assessora e presta consultoria a empresas que negociam na China.

Judette Coward-Puglisi (Trinidade e Tobago) é diretora administrativa da Mango Media Caribbean, uma empresa de comunicação estratégica que atende a clientes globais. Premiada documentarista e jornalista, é presidente-fundadora da Iabc Trinidade e Tobago.

Jennifer Frahm (Austrália) é diretora de sua própria consultoria de gestão da mudança e comunicação, a Jennifer Frahm Collaborations, em Melbourne. É a fundadora do Conversations of Change, um retiro *off-site* (fora do ambiente de trabalho) para pessoas que desejam empreender mudanças em seus negócios e carreira. Jennifer é a atual presidente da Iabc capítulo Vitória, na Austrália.

Roberto Islas (México) é o diretor de *private banking* internacional para o HSBC Private Bank (Reino Unido) Ltd. Natural do México, Robert tem um extenso conhecimento dos mercados latino-americanos.

Silvia Cambié (Alemanha) fala cinco línguas e desenvolveu toda a sua carreira em um ambiente internacional. É comunicadora empresarial e

jornalista, atualmente baseada em Londres, onde dirige a Chanda Communications e assessora clientes sobre comunicação estratégica, relações entre as partes interessadas (*stakeholders*) e mídia social. Silvia atua como diretora do conselho executivo da Iabc e é coautora de *International Communications Strategy: Developments in Cross Cultural Communication, PR and Social Media*.

Priya Sarma (Emirados Árabes Unidos) trabalhou com as principais agências de publicidade tanto na Índia como no Egito. Atualmente, ela é gerente de comunicação corporativa da Unilever, liderando a função em toda a África do Norte e Oriente Médio, bem como a África Central. Está baseada em Dubai.

Kazuhiro Amemiya (Japão) trabalhou como gerente de comunicação corporativa e webmaster no Texas Instruments Japan e Intel Japan, antes de estabelecer a Crossmedia Communications, Inc. Kaz auxilia gestores de comunicação e webmasters na elaboração de estratégias para sua comunicação online, desde então. É membro do Iabc e da Public Relations Society of Japan.

Sujit Patil (Índia) tem cerca de 14 anos de experiência em todas as facetas da comunicação empresarial – comunicação de *marketing*, gestão de marcas (*branding*), relações públicas, comunicação de crise e comunicação interna. Ele lidera uma abrangente função de comunicação na Tata Chemicals, uma empresa líder em produtos químicos, com operações fabris em toda a Ásia, Europa, África e Estados Unidos. Venceu o prêmio Gold Quill Excellence da Iabc, em 2010, para comunicação interna.

Saada Ibrahim Mufuruki (Tanzânia) é diretora da M&M Communications Ltda., uma das principais agências de comunicação da Tanzânia. Começou sua carreira na área de comunicação com a Ogilvy & Mather, e mais tarde ingressou na ScanAd Quênia. Em 1992, Saada foi nomeada CEO da ScanAd Tanzânia. Saada é vice-presidente da

Advertising Practitioners Association of Tanzania, e é presidente da Iabc capítulo Tanzânia.

Laine Santana (Filipinas) é a gerente sênior de comunicação corporativa do HSBC Ásia-Pacífico, que cobre a gestão de notícias e mensagens de relações com investidores para a região. Ela criou o departamento de relações públicas do HSBC e, como vice-presidente, foi fundamental na construção do perfil e reputação do banco conforme este expandia seus negócios nas Filipinas.

Pedi a cada um dos integrantes do painel que me ajudasse a assessorar um gerente sênior (fictício) dos Estados Unidos nos aspectos não verbais e transculturais relativos à participação em uma reunião empresarial em seus respectivos países.

Eis as oito perguntas que fiz:

1) Como você cumprimenta seus parceiros de negócios?

2) Como você troca cartões de visita?

3) O que significa chegar "em tempo" para uma reunião?

4) Que distância você mantém, em uma conversa, de um colega de trabalho, e com que frequência você o toca?

5) Qual a frequência apropriada de contato visual entre empresários?

6) Se a reunião fosse em torno de uma mesa de conferência, onde o seu mais alto executivo se sentaria e que lugar seria reservado ao executivo americano?

7) Qual o papel das emoções nas negociações empresariais?

8) Será que qualquer uma dessas opiniões seria diferente se o executivo americano fosse uma mulher?

Modos de saudação

O aperto de mãos está rapidamente se tornando uma saudação empresarial universal, mas ainda há algumas variações culturais muito interessantes. Os japoneses trocam um leve aperto de mãos. Os alemães oferecem um aperto mais firme, com uma pancadinha, e o aperto francês é leve, com uma pancadinha rápida. Povos do Oriente Médio continuarão a sacudir a sua mão durante a saudação. E não se surpreenda se você se deparar com um beijo, um abraço, ou uma reverência em algum lugar, pelo caminho. Eis o que disseram os participantes do painel:

Marc (Reino Unido): Ao apertar mãos, os representantes do sexo masculino dominantes tentarão inclinar o pulso para deixar suas mãos mais elevadas. As mulheres com frequência baixam os olhos durante o apertar das mãos, e tenderão a se desengatar primeiro. Beijar é algo que está cada vez mais em evidência, porém é predominante entre mulheres. Homens só beijarão uma mulher se a conhecerem bem. Os homens raramente se abraçam – e nunca, jamais, se beijam.

Paulo (Brasil): Vai depender do grau de formalidade da empresa, e de você já ter conhecido ou não a pessoa anteriormente. O aperto de mãos é o cumprimento mais comum, mas um ou dois beijos (dependendo da região do Brasil em que você se encontra) pode acontecer entre homens e mulheres. Os abraços terão vez se você tiver alguma intimidade com seus parceiros de negócios. Eles ocorrem entre homens, mulheres (o mais comum) e também entre homens e mulheres.

Jennifer (Austrália): Na Austrália, é habitual e apropriado cumprimentar com um aperto de mão firme, quer você seja homem ou mulher. Se você é mulher e recebe, de um homem, um aperto de mão delicado e frouxo, isso normalmente indica um executivo que não se acostumou à presença de mulheres no ambiente de trabalho e acha que você pode precisar de um tratamento “especial”.

Roberto (México): No México, você cumprimenta, sobretudo, com um aperto de mãos, se esta é a primeira vez que se encontra com o requerente-cliente-parceiro. A partir daí, não é incomum beijar uma vez (as mulheres) e abraçar os homens. É de se esperar que os latino-americanos o façam, depois de duas ou três reuniões. Já os povos provenientes de países anglo-saxões tendem a demorar mais tempo para abraçar, o que é compreensível. Quando se trata de um parceiro de negócios que já se conhece bem, é sempre possível beijar (as mulheres) ou abraçar (os homens).

Silvia (Alemanha): A Alemanha possui uma cultura empresarial bastante formal. O aperto de mãos é a saudação esperada. E é muito importante que o aperto seja firme e "determinado". As pessoas o avaliarão a partir disso. Um beijo na face é raro, mas talvez um pouco mais comum no sul da Alemanha, ou entre empresárias (ou antigas colegas), se elas se conhecem bem.

Priya (Emirados Árabes Unidos): Os locais se cumprimentam com um abraço e três beijos nas faces. Isso vale para homens e mulheres. Na Arábia (Golfo e Reino da Arábia Saudita), entre os homens a saudação tradicional é um roçar de narizes. Quando os homens locais cumprimentam as mulheres locais, ambos arqueiam ligeiramente a cintura e colocam a mão sobre o lado esquerdo do peito (sobre o coração). No entanto, com um número cada vez maior de expatriados no Oriente Médio, quando os locais se encontram com estrangeiros ou expatriados, trocam apertos de mão. Na Arábia Saudita, contudo, homens e mulheres (mesmo ao encontrar expatriados) nunca apertam as mãos.

Kaz (Japão): Se ambas as partes são japonesas, as pessoas fazem uma leve reverência, mesmo se uma delas trabalha em uma empresa afiliada estrangeira ou negocia com estrangeiros no dia a dia. Ao cumprimentar um estrangeiro, normalmente apertamos as mãos. Beijos ou abraços quase nunca, se não nunca, acontecem entre os japoneses em um ambiente empresarial. Mas esses estilos de saudação parecem ser mais aceitáveis se a outra pessoa é um estrangeiro e ambos se conhecem muito bem.

Sujit (Índia): Um aperto de mãos confiante é o favorito primeiro contato. A "duração" do aperto é uma situação complicada. Um grande desconforto é o aperto de mão que dure todo o tempo da apresentação! Para mim, um aperto de mão rápido, firme, caloroso e não dominador e, no entanto, envolvente funciona melhor. As vibrações devem ser amáveis e acompanhadas de um sorriso empático, no lugar de um sorriso arrogante e materialista. Embora os homens raramente se abracem no primeiro encontro, para os associados que tenham estado em contato por muito tempo, mas que nunca se encontraram antes, abraços laterais funcionam bem quando se trata de demonstrar afeto, cordialidade e a evidência de que a pessoa ansiava por aquele encontro.

Saada (Tanzânia): Tudo depende da situação, da seguinte forma: em reuniões de negócios, se for de homem para homem, ou de mulher para homem, o cumprimento seria um aperto de mão. Os homens normalmente dão continuidade ao aperto de mão por muito tempo depois da saudação. O aperto de mão é geralmente forte entre os homens. Dependendo da precedência, idade, ou posição, a pessoa de *status* menos elevado ou mais jovem segura com a mão esquerda o pulso da outra, durante o aperto de mão, em sinal de respeito. (Uma nota: Ao se tratar de uma saudação entre muçulmanos fiéis, um homem não apertará a mão ou beijará uma mulher que não seja sua irmã, mãe, avó ou tia. A saudação é puramente verbal.)

Se a saudação for entre mulheres, e elas se conhecem, então esse cumprimento seria um beijo em ambas as faces, sem aperto de mãos. Se elas estão se encontrando pela primeira vez, ou só se encontraram algumas vezes, ficarão apenas no aperto de mãos.

Laine (Filipinas): Nas Filipinas, um aperto firme ainda é o mais apropriado, tanto para os homens como para as mulheres. O contato visual é importante para estabelecer harmonia e foco, e um sorriso é um complemento que certamente deixará ambas as partes à vontade. Para colegas (homens com mulheres ou mulheres com mulheres) que se conhecem há algum tempo, está se tornando comum saudar uns aos outros com um beijo. Aqui, é um beijo (no "ar") em um dos lados do rosto. Às vezes, não acontece no momento da apresentação, mas, após a quebra de

gelo que se segue à primeira reunião, essas pessoas se dizem adeus com um beijo. Para os homens, um aperto de mão no início e no final de um encontro basta.

Cartões de visita

Nos Estados Unidos, somos muito casuais no que diz respeito aos cartões de visita – entregando-as como um jogador de pôquer dá as cartas num jogo de baralho. Como você pode ver, pelos comentários dos participantes do painel, outras culturas têm formas diferentes (e por vezes ritualísticas) de trocar cartões de visita.

Marc (Reino Unido): Muitos britânicos não têm cartões, ou não os utilizam, visto que esperamos que as pessoas confiem em nós – "nossa palavra é nosso compromisso". Quando as pessoas distribuem cartões de visita, geralmente se vê uma enxurrada de canetas – conforme elas acertam seu mais recente título, endereço de e-mail ou número de celular –, acompanhada da frase: "Há séculos venho querendo atualizar esses dados".

Paulo (Brasil): Após a troca de cartões, costumamos colocá-los sobre a mesa onde acontece a reunião, a fim de ter em mente os nomes das pessoas.

Helen (China): Os chineses entregam cartões de visita com as duas mãos. Às vezes eles até se curvam um pouco, mantendo os cartões acima da cabeça, numa demonstração de respeito. Quando receber um cartão de visitas, contemple-o e manifeste apreço, sempre. Ao guardá-lo, coloque-o cuidadosamente em seu estojo ou junte-o aos seus documentos de trabalho.

Judette (Trinidade e Tobago): Em um encontro formal, esperamos que a pessoa de posição mais elevada saque o próprio cartão de visita. A tendência é a de ser corteses e demonstrar interesse, por meio de um real exame do cartão.

Jennifer (Austrália): O ato de dar e receber cartões de visita é reservado às relações que realmente importam na Austrália. Vemos

aqueles que distribuem cartões indiscriminadamente como pessoas não confiáveis e que, provavelmente, tentam vender algo. Se um australiano lhe diz: "Ah, estou sem meu novo cartão; os cartões novos ainda estão sendo impressos", pode ser que você o tenha deixado nervoso e ele esteja planejando uma retirada instantânea.

Roberto (México): Normalmente, os cartões são entregues ao se apertar as mãos. As pessoas o examinam, e, se se tratar de um encontro formal, ele é mantido sobre a mesa. Se a reunião acontece num restaurante, o cartão é colocado no bolso.

Silvia (Alemanha): Os cartões de visita possuem grande importância – especialmente no início de um encontro. Os alemães irão checá-lo para verificar seu título e nível dentro de sua empresa. Em um encontro, um executivo italiano não tinha cartão de visita (o que é bastante comum naquela cultura), e meus colegas alemães não conseguiam lhe dar crédito.

Priya (Emirados Árabes Unidos): Eles são entregues formalmente no início da reunião, como uma forma de apresentação. Não há cerimônia ou procedimento para sua entrega.

Kaz (Japão): A troca de cartões de visita é considerada a parte mais importante de um cumprimento. (Os novatos chegam a aprender a maneira apropriada de agir nessas ocasiões – como num ritual.) É preciso ser muito polido. Espera-se que entreguemos e recebamos os cartões com ambas as mãos e uma ligeira reverência. Certifique-se de apresentar o seu cartão de modo que a outra pessoa não tenha que virá-lo do outro lado para ler suas informações.

Sujit (Índia): Como a maioria dos indianos, eu tomaria como um insulto o fato de alguém simplesmente pegar meu cartão e colocá-lo no bolso sem ao menos lê-lo! Em um primeiro encontro bastante formal, muitos profissionais usam ambas as mãos ao entregar e receber os cartões e também se curvam um pouco reflexivamente. Designações e hierarquias

são importantes na Índia corporativa, e é sempre bom gastar alguns segundos na leitura dos cartões e, talvez, manifestar apreço antes de amontoá-los na bolsa ou bolso. Sempre aprecio uma pessoa que escreve nas costas do meu cartão o contexto, a referência, a data do encontro, e assim por diante. A comunicação não verbal que assimilo com essa ação é a de que ela está interessada em retomar o contato.

Saada (Tanzânia): Basicamente, passa-se o cartão ao redor da mesa, ou anda-se à volta da mesa, entregando um cartão para cada pessoa.

Laine (Filipinas): Nas Filipinas, geralmente apresentamos o cartão com ambas as mãos ao destinatário. O receptor irá manifestar apreço com um aceno de cabeça, e levará algum tempo observando os detalhes do cartão antes de guardá-lo ou colocá-lo sobre a mesa para facilitar a consulta, especialmente se estiver conhecendo diversas pessoas.

Tempo

Quer o tempo seja percebido como uma mercadoria ou uma constante, isso determina o sentido e o valor daquilo que se entende por “chegar na hora certa”. Mal-entendidos podem acontecer quando uma cultura encara o fato de se chegar tarde para um encontro como um mau planejamento ou um sinal de desrespeito. Se um encontro está agendado para começar às duas da tarde e terminar às quatro, quando você apareceria? E a que horas esperaria que o encontro terminasse? São questões simples, mas com respostas culturalmente determinadas.

Marc (Reino Unido): Até 2:08h para o horário de início é aceitável; 2:15h é considerado rude. Poderia se estender até 4:15h. Os participantes, em sua maioria, estarão atentos, mas é aceitável que sejam subitamente chamados. Cerca da metade deles terá seus laptops abertos. Todos checarão seus smartphones de vez em quando. Todos gostam de uma pausa para o chá, que tem uma dimensão quase religiosa em encontros no Reino Unido. A qualidade dos biscoitos será comentada.

Paulo (Brasil): Os brasileiros não chegam muito “na hora” em seus encontros e eventos. Com até trinta minutos de atraso, está tudo certo, e os encontros geralmente não são programados para terminar pontualmente. Há uma hora para que comecem, mas nunca para que terminem.

Helen (China): Alguns chineses não levam a sério o dever de chegar na hora certa, embora isso esteja mudando. Os chineses tendem a manter encontros espontâneos. É muito difícil agendar uma reunião antecipadamente. Eles não observam um calendário. Uma vez tentei marcar um encontro com um colega chinês com dois dias de antecedência. Ele disse: “Me telefone no dia em que quiser me encontrar, e podemos combinar”. É aceitável que as pessoas cheguem às reuniões com um atraso de 15 a 20 minutos.

Judette (Trinidade e Tobago): Presuma que a reunião terá início às 14:00h e esteja lá às 14:00h; prepare-se para entrar em um bate-papo leve sobre esportes, eventos sociais do calendário nacional e coisas do tipo, antes de se lançar na reunião. Suponha que o encontro não terminará às 16:00h e permita-se alguma flexibilidade.

Jennifer (Austrália): A reunião deveria começar às 14:00h, e qualquer atraso superior a 10 minutos é considerado falta de educação. Da mesma forma, esperamos que a reunião termine na hora certa. Em ambientes corporativos, o dia é regido por reuniões, então quando alguém se atrasa, todos se atrasam. A exceção é a *Very Important Person* (VIP), que vai comunicar a sua importância ao se atrasar vinda de outros *Very Important Meetings* (os eventos VIP).

Roberto (México): Este é um tema bastante complexo. No México, as pessoas estão, quase sempre, "elegantemente atrasadas" (até meia hora). Se você vai se encontrar com um cliente espera que ele chegue na hora; o cliente sempre pode se atrasar, e isso não é incomum. Além disso, é raro apresentar um "horário de término" para as reuniões; elas geralmente avançam até terminar. Como costumam começar tarde, propor um horário de encerramento não funcionaria, e realmente poderia ser visto como uma pressão, o que é negativo.

Silvia (Alemanha): É muito importante ser pontual – e manter pontuais a agenda, a pausa para o café, e assim por diante. Assim, se dizemos que a reunião vai das 14:00h às 16:00h, as pessoas chegarão às 13:50h, e esperam sair pontualmente às 16:00h. Se você não aderir a um cronograma rigoroso, e se não encerrar conforme o previsto (ou, ao menos, ter um pedido de desculpa ou uma explicação lógica para o fato de não ser pontual), será considerado uma pessoa limitada, e seu profissionalismo sofrerá críticas.

Para um encontro empresarial você precisa mostrar que está preparado. É necessário ter uma agenda escrita. Tudo precisa ser detalhado – e distribuído com antecedência, se possível. A pessoa que preside a reunião

fará a apresentação de todos (nome, títulos, posição na empresa), e também explicará por que cada pessoa comparece ao encontro, ou pedir a elas que o façam.

Em alemão há uma palavra (*Nachbereitung*) que se traduz aproximadamente como "preparação para o acompanhamento". Dessa forma, depois de uma reunião, é comum enviar outro documento com um "obrigado" pela participação na produtiva reunião e uma pequena lista das conclusões alcançadas por ocasião do encontro.

Priya (Emirados Árabes Unidos): No Oriente Médio, as relações, em vez do tempo, são o ponto central. Além disso, devido à movimentação das ruas e outros fatores, as reuniões deverão começar tarde. Assim, sempre se prevê um início e término tardios. Dado o foco sobre os relacionamentos, para ser mais eficiente no Oriente Médio espere que os primeiros cinco minutos de uma discussão em uma reunião de negócios sejam dominados por uma conversa pessoal, durante a qual se perguntará sobre as famílias e outros tópicos informais. É considerado rude pular imediatamente para uma conversação sobre negócios.

Kaz (Japão): Se o encontro está previsto para começar às 14:00h, é aceitável chegar até às 14:10h. Uma pessoa de posição mais elevada – um diretor ou chefe de equipe, por exemplo – pode chegar de 15 a 30 minutos mais tarde, e ninguém o censuraria.

Como trabalhei para uma companhia estrangeira (baseada nos Estados Unidos), observei que os encontros se encerravam na hora certa, se não mais cedo. Em comparação, as reuniões com empresas japonesas tomavam todo o horário programado e, nos piores casos, se estendiam por mais de uma hora (as empresas japonesas parecem se preocupar mais em começar na hora certa do que finalizar pontualmente).

Sujit (Índia): Há uma piada corrente na Índia. Trata-se do chamado "horário padrão indiano", que, geralmente, ultrapassa o tempo real em mais de vinte minutos, ou algo assim... às vezes até mais! É sempre bom e esperado que se tenha uma agenda com um cronograma, do contrário

pode-se correr riscos de grandes atrasos. Em geral, as reuniões começam na hora; um pequeno atraso de alguns minutos não é sequer considerado, e atrasos de aproximadamente 15 minutos são considerados normais. A situação está mudando, no entanto, e, na maioria das vezes, as reuniões têm início na hora exata. Minha experiência tem demonstrado que, em comparação com os profissionais americanos ou britânicos, os indianos são bastante loquazes, o que contribui para um acréscimo no fator tempo. Recomenda-se sempre que haja uma pequena almofada sobre os cronogramas para acomodar atrasos.

Os profissionais indianos são conhecidos por executar múltiplas tarefas, e ninguém deve se surpreender com o fato de muita coisa estar sendo executada durante uma reunião. Isso não deve ser considerado um insulto. Com essas multitarefas, e diversas incumbências tratadas simultaneamente, verificar e-mails ou receber chamadas em smartphones ou telefones celulares, embora não seja considerado polido, é uma tendência normal e geralmente aceita.

Geralmente os encontros são arrematados com lanches, chá ou café etc., o que é considerado um ritual de hospitalidade.

Saada (Tanzânia): Chegar na hora certa significa estar lá ou cinco minutos mais cedo ou na hora exata. Qualquer coisa mais tarde do que isso mostra a falta de seriedade da pessoa, que não será considerada profissional. Por vezes, as reuniões poderiam ser atrasadas, no caso de a maioria dos membros estarem atrasados; então, o horário de início poderia ser às 14:00h ou 14:15h. O horário para o término poderia ser às 16:15h ou mais tarde, dependendo do quão rigorosa em relação ao tempo for a pessoa que preside a reunião.

As reuniões, aqui, são extremamente formais, e a pessoa encarregada da programação é quem conduz o evento. Em toda reunião você encontra chá, café e biscoitos. Se as reuniões esbarram com o horário de almoço, então teremos uma refeição ligeira. Os telefones móveis são geralmente desligados ou colocados no modo silencioso. Enviar mensagens de texto ou sair para atender a uma chamada é tido como algo rude.

Laine (Filipinas): Nas Filipinas, as pessoas são muito tolerantes em relação ao tempo em geral, especialmente em escritórios locais. Em alguns casos, como gabinetes do governo, suponha ter que aguardar por mais tempo. (Esperemos que isso esteja mudando!) Mas, se você está se encontrando com um executivo de uma grande empresa corporativa ou uma multinacional, é provável que ele esteja mais consciente em relação ao tempo. Em todo caso, ainda é aconselhável estar sempre na hora certa. O tráfego em cidades como Manila pode ser bastante problemático, então admita um tempo extra para chegar às suas reuniões e planejar seu trajeto com antecedência.

Distância e toque

No que diz respeito à distância e ao toque, o nível de conforto das pessoas difere comprovadamente através das culturas. Algumas culturas se distanciam formalmente umas das outras ao fazer negócios, aproximando-se apenas para um aperto de mãos ou troca de cartões de visita. Outras culturas conduzem os negócios a uma distância pessoal muito menor, e usam uma frequência maior de sinais de toque.

Marc (Reino Unido): Os britânicos se põem a pelo menos dois metros de distância – e raramente tocam seus colegas de trabalho. Às vezes, eles podem bater na mesa com uma caneta, perto da pessoa com quem estão se conectando, mas o contato corporal é evitado.

Paulo (Brasil): A distância não é uma questão para nós. Podemos nos sentar próximos ou mesmo ficar de pé muito perto de nossos colegas de trabalho. Abraçar e tocar são bastante comuns no Brasil – especialmente em comparação com outras culturas.

Helen (China): Os chineses tendem, em uma conversação, a permanecer perto, menos de dois metros, porém mais do que um metro. Por vezes tocam a outra pessoa nos braços ou costas, ou seguram um dos ombros para mostrar que estabeleceram uma relação de confiança. Os chineses também podem esbarrar em você ao caminhar ou enquanto falam. Não é considerado rude na cultura chinesa esbarrar em outra pessoa.

Judette (Trinidade e Togago): Certamente, os homens não tocarão com frequência as pessoas, se é que o farão; um tapinha no ombro, ao final de uma boa reunião, pode ser tudo. Permanecemos a cerca de dois metros de distância.

Jennifer (Austrália): Embora sejam conhecidos por seu semblante relaxado e descontraído, os australianos são surpreendentemente tensos em relação à distância. Se você se posicionar a uma distância menor que

dois metros, essa atitude é considerada intensa e, provavelmente, uma indicação de que algo muito confidencial está para ser dito. A menos que houvesse uma estreita relação preexistente, um australiano daria um passo para trás ou para os lados, a fim de criar espaço. Sentimo-nos mais confortáveis mantendo uma distância de três a quatro metros.

Os australianos recuam ou se enrijecem a um simples toque de um colega de trabalho. A maioria dos executivos do sexo masculino estaria preocupado em relação às implicações legais de se tocar uma mulher no ambiente de trabalho. Se houver um leve toque no braço ou no ombro, comunicará: "Sou como você; eu sou um de vocês, ou "Aprecio o que você tem feito".

Roberto (México): Você se coloca próximo às pessoas e as toca constantemente. Se não conhece bem a pessoa, você a tocaria principalmente no braço, ombro e costas. Se a conhece bem, poderia, às vezes, tocá-la levemente na perna, caso estejam sentados próximos.

Silvia (Alemanha): Os alemães se sentem mais confortáveis mantendo uma boa distância, que seria a de um braço. E você não observará muitos toques, mas eles são mais comuns no sul da Alemanha.

Priya (Emirados Árabes Unidos): Aqui, as pessoas permanecem próximas, visto que o conceito do espaço pessoal não existe; em vez disso, tudo diz respeito à proximidade, visto que todas as transações são dominadas pelos relacionamentos. Na verdade, se as pessoas estão demasiado afastadas, isso é visto como algo negativo, e você pode ser questionado sobre o fato de se manter a essa distância. Contudo, o toque quase não é visto, em deferência às leis da terra, onde os membros do sexo oposto, não relacionados entre si pelo casamento, não devem tocar uns aos outros em público.

Kaz (Japão): Preferimos nos colocar a uma distância de três e quatro metros. Dois metros fazem com que nos sintamos quase desconfortáveis. (Uma proximidade física é algo inesperado, exceto para os trens na hora

do *rush*, literalmente lotados de passageiros, onde nós simplesmente entregamos os pontos e aceitamos a situação.) No Japão, as pessoas quase nunca tocam seus colegas de trabalho, especialmente nos dias de hoje. Às vezes, administradores do sexo masculino dão tapinhas nos ombros de seus colegas do sexo masculino para incentivá-los.

Sujit (Índia): Cerca de 60cm é considerado uma boa distância. Todavia, algumas vezes encontro profissionais de alto escalão chegando perto demais e quase sussurrando; esse poderia ser o estilo deles, mas geralmente isso desconcerta! De um modo geral, é bom manter uma distância decente durante as conversas, uma atitude respeitosa e uma linguagem corporal aberta (sem braços cruzados próximo ao peito). Distâncias mais curtas vão bem em uma saída noturna, com drinques. Além disso, quando se trata de mulheres, é preciso tomar cuidado suficiente sobre o quão perto se quer permanecer dela durante a conversa.

Usualmente, em um cenário de negócios o único contato a ocorrer é o aperto de mão no momento do encontro e da despedida. Os indianos são, em geral, calorosos, e um inócuo tapinha de felicitações ou um tapinha para interromper alguém não são vistos como ofensivos. Um toque inocente no braço e no ombro para tranquilizar alguém é tido como um comportamento normal. O *high-five* (gesto de bater, no alto, a palma da mão aberta na palma também aberta do outro) entre os colegas durante uma reunião é também uma forma de demonstrar solidariedade.

Saada (Tanzânia): Observamos ao menos 30cm de distância. Normalmente, eu tocaria ou daria um tapinha no pulso ou ombro, mas muito levemente.

Laine (Filipinas): 60cm deve ser um bom cálculo para os filipinos, independentemente do gênero. Em relação às mulheres, a maioria dos altos executivos tende a ser mais formal e consciente no que diz respeito ao decoro. Tocar geralmente não é apropriado entre colegas de trabalho, especialmente num contexto de reunião. Talvez durante coquetéis, ou em

uma atmosfera mais casual, um tapinha leve no braço ou ombro, sobretudo entre colegas que se conhecem bem, seja aceitável.

Contato visual

As regras relativas ao contato visual variam de cultura para cultura. Nos Estados Unidos (e outros países), as pessoas aprendem que devem olhar umas para as outras durante as conversas, mas, em algumas culturas, minimizar o contato visual é considerado um sinal de respeito.

Marc (Reino Unido): Os britânicos lançam mão do contato visual com razoável frequência, mas olha-se muito para o ar ao se discutir questões controversas.

Paulo (Brasil): O contato visual é comum e demonstra o quão autoconfiante você se mostra em relação a um assunto.

Helen (China): Os chineses tendem a evitar o contato visual. É considerado indelicado olhar diretamente nos olhos da pessoa com quem se fala. Chineses podem se mostrar muito desconfortáveis no que diz respeito ao contato visual.

Judette (Trinidade e Tobago): Apreciamos o contato visual, mas existe uma linha tênue entre homens e mulheres. Se for homem, não tome a cordialidade e simpatia da mulher como um sinal de que ela está interessada em você – especialmente em um baile de carnaval! Elas estão apenas se divertindo. Se for mulher, tenha como objetivo a cortesia e uma atenção entusiasmada, mas cuidado para não enviar mensagens ambíguas.

Jennifer (Austrália): Os australianos mantêm contato visual para indicar confiabilidade e respeito. Alguém que não o encare provavelmente está dizendo mentiras, ou não o tem em alta conta. Alguém que sustente prolongadamente o contato visual sem pausas educadas fará com que os outros se sintam desconfortáveis. O contato visual prolongado pode ser usado como uma tática deliberada para desestabilizar o parceiro de negócios.

Roberto (México): Sempre olhe a pessoa nos olhos.

Silvia (Alemanha): O contato visual é necessário. Você não parecerá confiável sem ele.

Priya (Emirados Árabes Unidos): Uma frequência razoável de contato visual é esperada, para que realmente haja algum tipo de impacto. No entanto, olhar fixamente é considerado rude.

Kaz (Japão): Somente o líder da reunião de negócios ou o orador estabelecerão um razoável contato visual, mas, se um participante fizer tanto contato visual quanto eles, pode ter seu gesto interpretado como rejeição da ideia ou como um sinal de que tem algo contrário a dizer. Em outras palavras, uma frequência mínima de contato visual é apropriada no Japão entre empresários.

Sujit (Índia): Pessoalmente, eu gostaria de acreditar que os indianos operam em maior grau no fator confiança, e uma das chaves essenciais para se gerar a confiança é o contato visual empático durante a conversação. Também caracteriza autoconfiança. Embora o contato visual seja importante, o desnecessário olhar fixo é considerado descortês, especialmente se alguém olha em demasia para um integrante do sexo feminino.

Saada (Tanzânia): O contato visual excessivo poderia ser visto como autoritário. Também depende do gênero: de homem para homem, se é um pouco prolongado, poderia ser considerado correto, mas, de homem para mulher, correria risco de ser tido como agressivo ou excessivamente autoconfiante.

Laine (Filipinas): O contato visual é muito importante para mostrar engajamento e sinceridade. Nas Filipinas, no entanto, você ainda pode encontrar aqueles que ficam bastante inibidos ao olhar as pessoas nos olhos ou manter contato visual. Você vai descobrir que alguns podem,

ainda, ter uma tendência a desviar o olhar para baixo em certas ocasiões. Mas isso é menos comum agora, especialmente entre os jovens executivos.

Assentando-se

Você é o convidado – então, onde se assentaria à mesa de conferência? E onde se senta o seu anfitrião? Tudo depende...

Marc (Reino Unido): Altos executivos sempre se sentam à cabeceira da mesa. Alguns parceiros de negócios dos Estados Unidos tendem a se sentar no meio e derrubar a hierarquia dos protocolos "acima e abaixo do sal" – isso remonta aos tempos medievais, quando o sal era um luxo e a nobreza sempre se sentava no mesmo nível ou acima do sal, ao passo que os tipos mais humildes gravitavam em torno da parte inferior das mesas.

Paulo (Brasil): O alto executivo mais importante geralmente se senta à cabeceira da mesa ou no meio. Seus assistentes podem se sentar próximos a ele (à direita e à esquerda). Para um executivo norte-americano, disponibilizaríamos um assento em frente ao nosso executivo sênior ou à sua direita.

Helen (China): O executivo chinês com cargo mais alto se sentaria onde pudesse ficar de frente para a porta, do outro lado da mesa. Os chineses acreditam que essa posição concede à pessoa muito poder e controle. O executivo norte-americano seria convidado a se sentar ao lado do mais alto executivo.

Judette (Trinidade e Tobago): Aguarde até que os executivos de posição mais elevada se sentem; parceiros de negócios normalmente se sentam em lados opostos.

Jennifer (Austrália): Seguimos um modelo muito livre no tocante aos assentos à mesa de conferência. Normalmente, há alguma discussão sobre "Onde você deseja que eu me sente?", mas, a menos que se trate de um encontro muito formal, o executivo mais alto se senta na cadeira que lhe reservam (visto que essa pessoa está geralmente atrasada), devido ao fato de ser alguém VIP. A pessoa que conduz a reunião se senta à cabeceira da

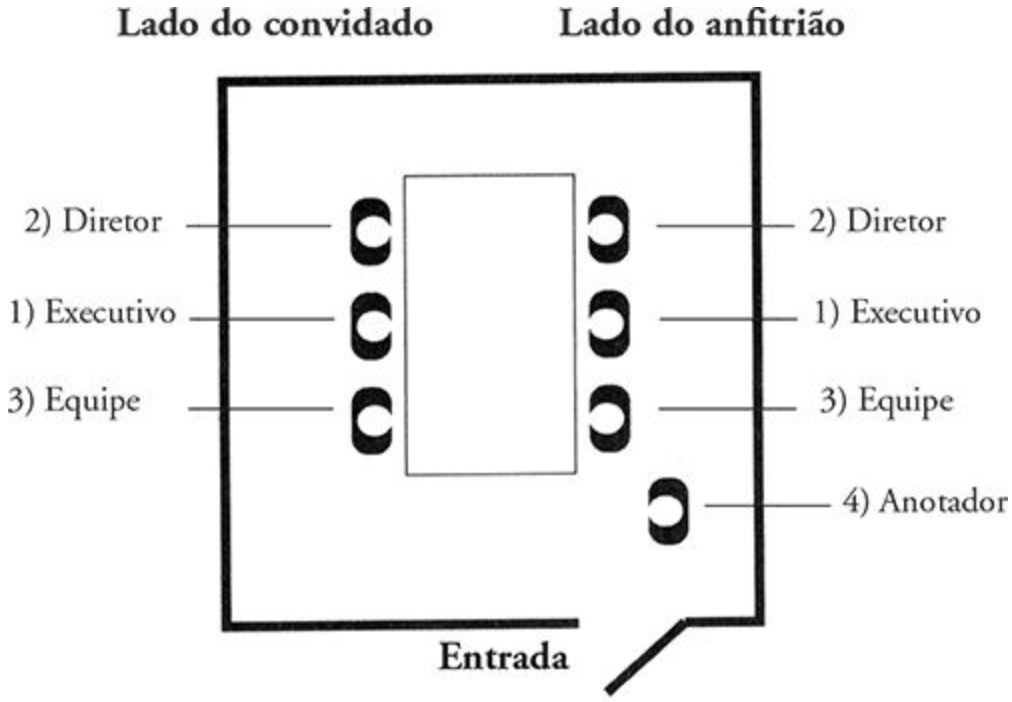
mesa, em geral. Ela também pode escolher se sentar ao centro, de modo a ser vista como alguém que inclui, e não como uma pessoa de atitude hierárquica.

Roberto (México): O executivo de posição superior sempre se senta à cabeceira da mesa.

Silvia (Alemanha): O executivo alemão se sentará à cabeceira da mesa ou no meio de um dos lados. Se está na cabeceira, provavelmente deseja que um assessor se sente ao seu lado. O executivo norte-americano será assentado de um dos lados – em frente ao executivo, se ele está no meio – ou na cabeceira, se ele está na ponta.

Priya (Emirados Árabes Unidos): O executivo do mais alto escalão se sentaria à cabeceira da mesa e conduziria a discussão.

Kaz (Japão): No Japão, os convidados tomam assentos na extremidade da mesa, a partir da porta de entrada. O executivo do mais alto escalão se senta no meio, de qualquer lado da mesa; uma segunda pessoa na ordem hierárquica assume a ponta da mesa e a equipe se senta mais perto da porta.



Disposição de assentos para uma reunião de negócios japonesa

Sujit (Índia): Embora o executivo de posição superior ocupe a restrita extremidade da mesa de conferência (a posição da cabeceira), considero que isso depende da situação e do tipo de reunião. Geralmente, essa posição é reservada para as pessoas do mais alto escalão, em qualquer reunião organizacional, de um modo geral.

Para uma reunião à mesa de conferência, dois cenários vêm à minha mente:

1) Uma negociação em que o norte-americano é um fornecedor para o comprador indiano. A posição que o comprador instintivamente assumiria seria a do centro, de um dos lados da mesa, ladeado por sua equipe. O fornecedor e sua equipe ocupariam o espaço do outro lado, para que tivesse lugar uma sessão frente a frente. Geralmente, a equipe do comprador seria maior, em comparação à do fornecedor: essa é também uma forma de transmitir de modo não verbal uma posição de comando em seu próprio âmbito de influência.

2) Uma campanha de vendas em geral. Essa é uma situação em que, espontaneamente, o executivo mais importante ocuparia a posição da cabeceira. É a posição com a melhor visão de todos os participantes. Os expositores estariam em uma linha perpendicular e na outra extremidade, para a operação e apresentação na tela voltada para a posição da cabeceira. Enquanto a pessoa hierarquicamente superior consegue ver a tela sem nenhum obstáculo, os outros em geral têm que virar o pescoço para a direita ou para a esquerda, dependendo do lado da mesa ocupado. A sugestão não verbal, aqui, é a de que a pessoa que ocupa a cabeceira está no controle e precisa compreender a situação corretamente, já que é a responsável pela decisão final.

Saada (Tanzânia): A pessoa que presidiria a reunião se senta à cabeceira da mesa, e sua equipe ficaria ao seu lado. Os visitantes se sentariam do lado oposto. Essa é uma configuração típica para reuniões externas. Para as internas, a pessoa que preside o evento se senta à cabeceira, a equipe de gestão, junto a ela, e os outros membros da equipe convidada, do lado oposto.

Laine (Filipinas): Os executivos seniores tendem a ocupar a cabeceira da mesa. O convidado provavelmente acataria a sugestão do anfitrião. Este pode apontar para o assento, enquanto o convida a se sentar. Ainda é seguro se sentar em frente, se a mesa for pequena. Sentar-se lado a lado tornou-se aceitável. Se o convidado tem alguma prevenção em relação à proximidade, pode pular um assento.

Emoções

A demonstração de emoções (mesmo as esperadas) permitidas em uma reunião de negócios difere enormemente de cultura para cultura. Qual será a reação se você rir alto, vociferar e se enfurecer em relação a algum ponto da negociação, revelar informações pessoais ou cair no choro? Eis o que disse o painel.

Marc (Reino Unido): A emoção é permitida mais do que nos países nórdicos, que consideramos um bocado travados. Brincadeiras são a preferência na expressão das emoções naturais, e o sarcasmo e a ironia são muito apreciados. A paixão é limitada, a menos que o tema "esportes" venha à tona. Gritar é uma admissão de derrota, e, embora o riso seja incentivado, as lágrimas são uma fonte de grande embaraço. A fleuma e um distanciamento reservado são valorizados. Tudo o mais é considerado "perda de jogo".

Paulo (Brasil): Somos muito emocionais. Geralmente, iniciamos uma reunião falando sobre nossas famílias, amigos, vidas pessoais e assim por diante, e, depois do aquecimento, entramos na esfera dos negócios. Exemplos e informações pessoais são muitas vezes utilizados durante as reuniões.

Helen (China): Os chineses podem se emocionar em reuniões de negócios, incluindo, aí, rir ou levantar a voz. Falar alto não é considerado rude.

Judette (Trinidade e Tobago): O setor privado de Trinidade e Tobago tende a ser menos formal do que em outras partes do Caribe. Nossa cultura é jovial e, em muitas ocasiões, uma atmosfera de brincadeira e gracejo é a maneira preferida de iniciar uma reunião. Chorar pode ser considerado um comportamento irracional.

Jennifer (Austrália): Os australianos preferem que as relações comerciais sejam emocionalmente neutras. A raiva, a angústia e a emoção excessiva deixarão um australiano desconfortável em seu ambiente de trabalho. A maioria das emoções no ambiente corporativo é vista como limitante à carreira.

Roberto (México): A emoção é parte do povo mexicano. Ela sempre será mostrada. Geralmente, há uma pitada de comédia se o clima fica tenso, e muitas brincadeiras.

Silvia (Alemanha): Algumas emoções são aceitáveis. Você deve esperar presenciar demonstrações de poder e até mesmo raiva (vozes exaltadas, tom acusatório, discurso enfático). É uma tática de negociação normal começar com um ataque. O que eles querem é que você reaja. Se você se mostra intimidado, tendem a rejeitá-lo. Se responde com uma linguagem corporal autoconfiante e poderosa, será respeitado.

Priya (Emirados Árabes Unidos): Esta é uma parte do mundo onde as emoções e os relacionamentos dominam as transações. Então, as pessoas de fato se emocionam e mostram seu descontentamento. No entanto, em certos lugares, como Dubai, a agressividade extrema, e até mesmo o ato de xingar alguém, pode colocar você na cadeia.

Kaz (Japão): Tradicionalmente, a demonstração de emoções não é encorajada, visto que o Japão por muito tempo tem nutrido uma cultura de alto contexto, e espera-se das pessoas que percebam o que o outro quer dizer, sem expressões emocionais explícitas. No entanto, à medida que o Japão se transforma em uma sociedade de baixo contexto, as demonstrações emocionais passam a ser mais encorajadas. Outro aspecto da expressão emocional no Japão é que as pessoas acompanham as expressões alheias, como o riso, simplesmente para “fazer o mesmo”. Por exemplo, mesmo se não compreendemos ou apreciamos a brincadeira, retribuímos a risada ou um sorriso, como boas maneiras, se outras pessoas rirem.

Sujit (Índia): Embora os indianos sejam emocionais, não muitos mostrariam esse lado em uma negociação. Risos e momentos mais leves são sempre bem aceitos e têm ação antiestresse. Uma demonstração de interesse, empatia e coesão ajuda na obtenção da confiança de modo mais rápido. Mas emoções sarcásticas, racistas e autoritárias facilmente se manifestam em conversas e na linguagem corporal, e tratam-se de grandes desencorajadores durante uma reunião de negócios ou qualquer outro encontro.

Saada (Tanzânia): Espera-se que você se mantenha calmo e tranquilo durante toda a reunião. Se estiver com raiva, você deve mostrá-lo por meio de sua expressão facial e tom de voz, mas não pelo grito ou berro. A linguagem chula ou relaxada não é aceita, e é tida como aviltante. Cair em pranto, para uma mulher, é visto como um sinal de fraqueza e, para um homem, é inaceitável. Chorar é também considerado antiprofissional. Gracejos são vistos como algo aceitável, contanto que sejam leves. É permitido rir de uma piada, mas não quando alguém está tentando dizer ou expressar algo.

Laine (Filipinas): É melhor responder ou agir com um grau de moderação e decoro. Você pode sorrir ou dar risada quando a situação pedir – e, em uma cultura de pessoas felizes, isso é mais uma regra do que uma exceção. Gritos ou explosões emocionais não são recomendados, mesmo que esses atos sejam apenas formas de expressão, e não atitudes intencionalmente destinadas a constranger. A diplomacia, em palavras e ações, é incentivada. Também é aconselhável expressar emoções quando se está a dois, em vez de na frente de todo o grupo, especialmente se nem todo mundo tiver envolvimento na situação. Os filipinos acham difícil separar um assunto ou discussão da pessoa. Eles tendem a se deixar afetar por um confronto aberto ou, às vezes, por uma ideia ou comentário opostos. Geralmente são muito sensíveis.

Mulheres

Muitos dos participantes do painel disseram que seus conselhos seriam os mesmos se eu estivesse assessorando um executivo do sexo feminino para um encontro em suas culturas. Um comentário típico foi: "As mulheres são vistas como parceiras de negócios, e são tratadas (e assim se espera que se comportem) de forma semelhante à dos homens em cargos executivos superiores". Houve, contudo, algumas exceções:

Marc (Reino Unido): Os homens nunca se oferecem para preparar bebidas, e esperam que os outros sirvam o chá. Se há uma mulher entre uma dúzia de homens, ninguém irá servir o chá, a menos que ela assuma a responsabilidade. Temos essa frase em reuniões exclusivamente masculinas: "Quem vai ser a mãe?"

Helen (China): Os homens chineses podem elogiar a aparência das mulheres, por exemplo, usando a palavra "atraente" ou "bonita". Algumas expressões podem parecer inadequadas na cultura ocidental, mas estão apenas tentando ser amigáveis.

Roberto (México): O México é um país essencialmente dirigido para o masculino. As coisas estão mudando, mas o modo como as pessoas agem definitivamente muda se há uma mulher presente. Quando um grupo é composto somente de homens, geralmente a brincadeira pode se exaltar, particularmente se eles estão todos no mesmo nível. Havendo um ou mais homens de hierarquia superior, a configuração é mais formal. Se houver uma mulher, este é também o caso, a menos que ela seja bem conhecida de todos – nesse estágio o grupo se mostra mais relaxado.

Silvia (Alemanha): As pessoas de fora (da Alemanha) acreditam que o país está bastante avançado em questões de gênero no ambiente de trabalho, mas não é bem o caso. Mulheres em cargos de liderança ainda são raras. Meu melhor conselho para as executivas visitantes é se manter

bastante focadas nos negócios. Atenuem o comportamento feminino do flerte. Em vez disso, projetem confiança e poder, e vocês ficarão bem.

Sujit (Índia): As executivas certamente têm uma vantagem. Embora realmente tenhamos muitas mulheres na liderança, na Índia as mulheres são vistas com mais empatia do que os homens, mesmo no mundo corporativo. O adágio: "As mulheres podem fazer as coisas acontecerem com um sorriso" é algo verdadeiro!

Laine (Filipinas): As pessoas podem adotar uma abordagem menos forte, ou mais suave, ao lidar com homólogos do sexo feminino, por respeito tradicional, mas isso está se tornando menos comum na medida em que as mulheres assumem papéis maiores. Esse é um reflexo de que elas vêm sendo vistas e tratadas como iguais, de modo crescente.

Paulo (Brasil): Não há diferenças entre homens e mulheres no ambiente de trabalho. As mulheres devem estar focadas nos negócios, e serão respeitadas como os homens. Há poucas executivas do sexo feminino que assumem cargos de liderança no Brasil, mas isso vem se tornando cada vez mais comum.

Conselhos finais

Perguntei aos participantes do painel se eles teriam quaisquer palavras adicionais de aconselhamento para o meu executivo americano. Eis algumas respostas:

Judette (Trinidade e Tobago): A principal "objeção" em relação aos executivos americanos é a sua tendência em chegar aqui arrogantes e fechados, passando por cima dos outros. Os relacionamentos interessam na hora de fazer negócios em Trinidade e Tobago – invista tempo no conhecimento da cultura, mostrando uma abertura em relação a isso. Não basta sair com seus colegas americanos só porque essa é a sua zona de conforto. Esteja preparado para se soltar um pouco; saia por aí, para os pontos de encontro locais (bares, clubes e restaurantes da vizinhança), junte-se ao Cricket Club e mostre que você nem sempre é tão extremo.

Sujit (Índia): Como a Índia é uma sociedade muito voltada para a família, uma sociedade afável, as boas relações honestas desempenham um papel importante nas negociações, e as coisas funcionam mais rápido se uma relação de confiança é construída. Minha recomendação seria a de se manter um consistente sentimento positivo, direcionado para o futuro, ainda que não se atinja o objetivo que se esperava, visto que há sempre uma próxima vez.

Roberto (México): A cultura latino-americana é baseada nos relacionamentos, e não nos negócios. Em qualquer encontro, 60% do tempo será gasto com "Como vai a família? Como vão os negócios? O que você pensa sobre a atual situação?" Uma vez que todos estejam relaxados, você começa a falar de negócios. Pessoas que abordam os negócios em primeiro lugar, sem se preocupar com questões pessoais, geralmente fracassam no México. Sempre há exceções, mas, de modo geral, é como vejo as coisas.

Silvia (Alemanha): A Alemanha é um país extenso. O sul da Alemanha é muito diferente do norte (o sul católico *versus* o norte protestante, e assim por diante) –, e a Alemanha Oriental, que fazia parte do bloco socialista, tem sua própria e exclusiva história. Ao se preparar para um encontro, tente entender essas diferenças. Aprecie os antecedentes históricos e honre as experiências que possam contradizer a sua maneira de encarar a vida.

Faça a coisa certa

Cumprimentos

Reino Unido/República da Irlanda: homens e mulheres – um aperto de mãos.

Brasil/América do Sul: homens e mulheres – um aperto de mãos; entre amigos, um abraço ou beijo.

Austrália: homens e mulheres – um aperto de mãos firme.

México/América Latina: um aperto de mãos, inicialmente; quando estiverem mais familiarizados, os homens abraçam, as mulheres beijam.

Alemanha: homens e mulheres – um aperto de mãos firme, determinado e resoluto, com contato visual para harmonizar.

Europa Ocidental, de modo geral (França, Itália, Espanha, Países Baixos etc.): um cordial aperto de mãos não muito firme, com um contato visual amigável.

Emirados Árabes Unidos/Oriente Médio (em geral): homens e mulheres – um aperto de mãos; um beijo entre mulheres que se conhecem bem.

Arábia Saudita e alguns outros países do Oriente Médio: uma ligeira reverência, às vezes com a mão sobre o coração – sem aperto de mãos; em caso de dúvida, observe os outros.

Japão/China/Extremo Oriente em geral: homens e mulheres – um aperto de mãos; se ambas as partes são asiáticas, uma reverência, se preferir; contato visual modesto.

Índia: homens e mulheres – um aperto de mãos firme e caloroso.

África (Central e Meridional): homens e mulheres – um aperto de mãos.

Norte da África em geral: homens e mulheres – ver Oriente Médio, já citado.

Filipinas: homens e mulheres – um firme aperto de mãos.

Cartões de visita

Reino Unido/República da Irlanda: raramente trocados, exceto para fornecer informações de contato se não estiverem de outro modo disponíveis, ou se, no futuro, o contato pessoal for necessário.

Brasil/América do Sul: normalmente, não são distribuídos, mas com frequência colocados sobre a mesa de conferência para auxiliar na identificação de cada um.

Austrália: não são distribuídos indiscriminadamente – apenas no caso de relações importantes.

México/América Latina: usualmente distribuídos durante os cumprimentos.

Alemanha: tratados com grande importância; com frequência utilizados para verificar se seu título corresponde à sua posição na empresa.

Europa Ocidental em geral: há menos formalidade; os cartões são utilizados principalmente para informações do contato. (Os italianos, por vezes, não se preocupam com eles – o que deixa os alemães malucos!)

Emirados Árabes Unidos/Oriente Médio em geral: distribuídos formalmente durante os cumprimentos, para fins de identificação.

Japão/China/Extremo Oriente: muito importante como parte do cumprimento formal; também é importante tratar os cartões recebidos com respeito e interesse.

Índia: mais uma vez, a troca formal de cartões é muito importante.

África: circulam entre os presentes no início de uma reunião.

Filipinas: importante.

Tempo

Reino Unido/República da Irlanda: Para as reuniões, chegar de cinco a oito minutos atrasado é quase que considerado correto, se inevitável. Quinze minutos de atraso é grosseiro. Os encontros podem se estender em torno de quinze minutos, então ajuste seus próximos compromissos em conformidade com isso.

Brasil/América do Sul: o tempo não é lá grande coisa na América Latina. Os encontros podem ter início com até 30 minutos de atraso – e a hora do

encerramento é praticamente desconhecida. Tente chegar na hora certa para os encontros pessoais, no entanto.

Austrália: chegue na hora certa para as reuniões – mesmo que elas comecem alguns minutos mais tarde.

México/América Latina: cf. Brasil.

Alemanha: chegue cedo (isso mostra entusiasmo!). Você não estará sozinho – seus colegas alemães terão chegado cedo também.

Europa Ocidental em geral: tente chegar na hora para os encontros. Se você tiver uma desculpa, chegar alguns minutos mais tarde é tido como algo razoável. Mas, assim como no Reino Unido, um atraso superior a alguns poucos minutos é considerado indelicado.

Emirados Árabes Unidos/Oriente Médio em geral: é típico do misterioso Oriente Médio considerar falta de educação chegar tarde para um encontro, embora eles nunca comecem na hora.

Japão/China/Extremo Oriente: no Japão, os encontros tendem a começar na hora certa ou perto disso, mas podem se estender em até uma hora. Na China, o tempo não parece desempenhar qualquer função de controle, em absoluto – as reuniões, muitas vezes, são convocadas com poucos minutos de antecedência, e terminam quando têm que terminar. Ninguém parece incomodado com isso, no entanto – e, acreditem, os negócios são fechados!

Índia: a despeito do notório Horário Padrão Indiano, as reuniões tendem a começar num espaço de tempo entre dez a quinze minutos a partir da hora marcada

– mas, muitas vezes, terminam quando o presidente decide que não há mais negociações a serem feitas.

África: de um modo geral, chegue cinco minutos mais cedo, se deseja ser levado a sério.

Filipinas: chegue na hora – ou quase –, mas suponha ter que esperar até 30 minutos para que as reuniões comecem.

Espaço

Reino Unido/República da Irlanda: permaneça a cerca de 60cm de distância. Não se deve tocar as pessoas.

Brasil/América do Sul: fique onde quer que você se sinta confortável. O toque é bem-vindo.

Austrália: não se deixe enganar pelo representante descontraído do povo australiano. *Crocodilo Dundee* é só um filme. Na verdade, os australianos são, antes, uma gente austera. Uma distância de 90cm a 1,20m é considerada um espaço confortável e, definitivamente, não se toca a outra pessoa.

México/América Latina: uns 60cm de distância, ou mais perto, é considerado apropriado; o toque é aceito.

Alemanha: a distância referente ao comprimento de um braço é adequada; não se deve tocar o outro.

Europa Ocidental, em geral: permaneça a 60cm de distância. Tocar, em alguns países, é normal, mas observe os outros para obter pistas.

Emirados Árabes Unidos/Oriente Médio: fique tão próximo quanto desejar, mas não deve haver nenhum toque.

Japão/China/Extremo Oriente: coloque-se de 90cm a 1,20m de distância, no Japão. Não deve haver toque. Na China, fique a 60cm de distância, ou mais perto, se lhe parecer confortável. Tocar não é uma prática social comum, mas é aceita como uma forma de demonstrar confiança.

Índia: Fique a 60cm de distância. Algum toque é considerado correto na demonstração de amizade ou confiança.

África: ponha-se a uma distância de 60cm; o toque é mínimo ou não deve existir.

Filipinas: guarde uma distância de 60cm. O toque geralmente é visto como inapropriado.

Contato visual

Reino Unido/República da Irlanda: o contato visual não deveria ser tão direto por um tempo tão prolongado, especialmente entre os britânicos, que tendem a pressentir que estão sendo observados, em vez de olhados.

Brasil/América do Sul: quanto mais contato visual, tanto mais confiante e honesto você parecerá.

Austrália: a falta de contato visual faz você parecer pouco confiável. Um constante contato visual, no entanto, causa desconforto.

México/América Latina: cf. Brasil.

Alemanha: não recue! Aqueles que o fazem não conseguem obter crédito.

Europa Ocidental em geral: mantenha contato visual constante. Cuide para que ele seja cordial.

Emirados Árabes Unidos: um razoável contato visual sugere honestidade e seriedade. Qualquer coisa do tipo olhar fixamente, contudo, é considerado grosseiro.

Japão/China/Extremo Oriente: no Japão, um contato visual mínimo é considerado apropriado. Em demasia, indica uma resposta negativa ou mesmo hostil aos colegas. Na China, é melhor evitar o contato visual direto. Olhar diretamente nos olhos de uma pessoa é indelicado.

Índia: o contato visual enfático indica confiança e convicção. Um olhar fixo prolongado, todavia, é descortês, especialmente em relação a colegas do sexo feminino.

África: um contato visual modesto é a melhor política.

Filipinas: o contato visual mostra interesse e sinceridade.

Emoção

Reino Unido/República da Irlanda: uma emoção normal é perfeitamente aceitável – todavia, sem muita paixão. Gritar é sempre interpretado como fraqueza. Humor, ironia, um pouco de sarcasmo são valorizados. As lágrimas não o são, contudo. Curiosamente, quanto mais distante alguém parece ser, mais poderosamente se faz entender.

Brasil/América do Sul: uma conversa emocional e amigável sobre família, amigos e vida pessoal geralmente é o ponto de partida para conferências, seminários, e assim por diante. Estar aberto emocionalmente é uma forma de cordialidade, interesse e seriedade.

Austrália: a neutralidade emocional é a chave aqui. Demonstrações emocionais de qualquer tipo deixam os australianos desconfortáveis e fazem com que você pareça limitado.

México/América Latina: cf. Brasil.

Alemanha: demonstrações de poder, mesmo a raiva e os ataques verbais, são taticamente normais nas negociações e reuniões de trabalho. Grite de volta, e você será respeitado. Pareça receoso, e eles irão pensar que há algo errado com você.

Europa Ocidental em geral: gritar e chorar não são boas jogadas. Cordialidade, brincadeiras e um pouco de calor vão bem. Quase todos os europeus falam um pouco de inglês, e muitos falam bastante bem o idioma – incluindo os alemães –, assim, espere receber uma resposta tão positiva quanto a que você oferece.

Emirados Árabes Unidos/Oriente Médio: comporte-se sempre educadamente, sem se manter distante. As emoções e as relações pessoais desempenham um papel central no ambiente empresarial do Oriente Médio. Mas nunca perca a calma ou faça gestos grosseiros – você poderia acabar na cadeia.

Japão/China/Extremo Oriente: os chineses podem se tornar bastante animados e mesmo barulhentos nas reuniões empresariais. Rir, gritar etc. não são atitudes consideradas grosseiras. No Japão, sim. Ali, demonstrações emocionais são tidas como inconvenientes. Em outras partes do Extremo Oriente, os costumes relativos à esfera emocional diferem consideravelmente. Então, basta ser educado, falar em voz baixa e tirar suas conclusões sobre os outros.

Índia: seja educadamente amigável. Domine o nível emocional.

África: mantenha-se calmo e controlado.

Filipinas: seja polido. Mantenha suas emoções sob controle, sem ficar indiferente.

---

[73]. Em português, “Usina de Ideias”. Este é um conceito que se refere a instituições e organizações com atuação no campo dos grupos de interesses, e destinadas à produção e difusão de conhecimentos e estratégias sobre assuntos essenciais, com o objetivo de influenciar transformações de ordem social, política, econômica ou científica [N.T.].

9
O futuro não verbal da liderança

As novas gerações e a nova tecnologia

Kendra está se formando em planejamento estratégico corporativo no Departamento de Finanças Empresariais de uma das melhores universidades dos Estados Unidos. Com um semestre de estudos por concluir, Kendra passou o verão como estagiária em uma das principais empresas de alta tecnologia do Vale do Silício. Essa companhia acabou de lhe fazer uma oferta de emprego em tempo integral após a formatura, que Kendra aceitará – a menos que receba a contraproposta que está esperando de uma das empresas de consultoria de gestão mais prestigiadas do mundo.

Kendra é um exemplo de talento superior – um dos melhores e mais brilhantes de uma nova geração de profissionais que são o futuro da organização à qual você pertence. A habilidade que você possui de atrair, conservar e engajar as Kendras (e Kenneths) desta geração irá, em grande parte, determinar se a sua organização continuará a prosperar ou se deve empreender um grande esforço para se manter competitiva nos próximos anos.

Sua organização vai mudar esse grupo de profissionais – elevando-lhes as capacidades, moldando-lhes os talentos, orientando-os, a partir da base teórica de sua educação, para as realidades práticas da empresa da qual você faz parte. Por sua vez, a sua nova mão de obra mudará a estrutura e o espírito de sua organização, com sua criatividade, energia, adaptabilidade e entusiasmo.

Em capítulos anteriores, observamos a composição cada vez mais global e multicultural da força de trabalho; vimos como as tecnologias de

ponta da comunicação estão mudando as práticas empresariais, e observamos o fato de que, nos Estados Unidos, as mulheres constituem, hoje, a maioria dos profissionais. Neste capítulo, você vai descobrir as formas como cada geração de trabalhadores traz mudanças para a organização; os valores e as expectativas dos mais novos profissionais; o incrível potencial da inovação tecnológica, e como todos esses fatores apontam para o caminho em direção a um estilo de liderança mais colaborativo e inclusivo. Assim, fecharemos o capítulo resumindo o futuro da comunicação não verbal e a razão pela qual a compreensão da linguagem corporal se tornará um aspecto cada vez mais importante na eficácia da liderança.

Todas as gerações trazem mudanças

Meu pai trabalhou trinta e cinco anos para o jornal *San Francisco Examiner*. Ele adorava falar sobre seu trabalho, mas nem uma única vez mencionou a visão, a declaração dos princípios ou os valores corporativos de sua empresa. Isso porque o modelo de liderança a que ele serviu, militar e do tipo "comando e controle", não vê necessidade para esse tipo de "amenidades". E, para a geração de profissionais da qual meu pai fez parte, aquela que havia sido originada durante a Grande Depressão do início da década de 1930, e que se sentia afortunada só de ter um trabalho, esse era um arranjo perfeitamente aceitável.

Naturalmente, os chamados Baby Boomers, os filhos do Baby Boom nascidos entre 1946 e 1964, mudaram isso. Uma força de 78 milhões entrou no mercado de trabalho à procura de um propósito, de emancipação e de engajamento – e, antes que soubéssemos disso, toda organização que procurava atrair e manter os principais talentos dessa geração se manteve comprometida em criar uma missão, uma visão e declarações de valores. Os representantes da geração "flower power", muitos dos quais marcharam, se mobilizaram e aderiram à prática do *lobby* pelos direitos das mulheres e das minorias, levou essa pauta para as salas de reuniões corporativas e políticas organizacionais. E, como os Boomers ansiavam por mais interação cara a cara e eram menos sensíveis a diretrizes, as gestões começaram a evoluir para modelos de "liderança servidora" e de "liderança transformacional".

O aumento do controle da natalidade e as opções de carreira oferecidas às mulheres da geração dos Boomers resultaram em uma geração muito menor que se seguiu àquela. Nascida entre 1963 e 1983, a Geração X não teve a influência dos grandes números, mas contava, sim, com um conjunto de habilidades único e vantajoso: eles eram tecnologicamente experientes, num momento em que a tecnologia (mais especialmente, a internet) estava começando a mudar as práticas empresariais de maneira substancial. Sua afinação econômica também era boa. Eles entraram no mercado de trabalho durante o *boom* das empresas "ponto.com", então suas demandas por máquinas de *cappuccino*, animais de estimação no

trabalho e massagens grátis foram atendidas – e superadas – por organizações ávidas por competir na "guerra de talentos".

Eles trouxeram, também, outras mudanças. Enquanto os Boomers desejavam uma interação cara a cara com seus gestores, a Geração X preferia o e-mail e a comunicação intranet. Enquanto os Boomers achavam que tinham um contrato de longo prazo com seus empregadores, a Geração X entendia de forma diferente. Em resposta à extinção do contrato de retenção organizacional, essa geração redefiniu o compromisso em prazos menores – e transformou a ambição por um cargo melhor no novo plano de carreira.

Agora, outra geração está adentrando o mercado de trabalho. Com *piercings*, tatuados, conectados aos meios digitais, na net, em seus celulares, a Geração Y é diferente de tudo o que a sua organização já tinha visto. E, assim como seus antecessores, eles trarão uma série própria e exclusiva de habilidades, desafios e mudanças.

A nova geração de profissionais

A Geração Y compreende aqueles indivíduos nascidos entre 1984 e 2002. Em alguns círculos eles são chamados *Millennials* e, em números, rivalizam com a Geração Baby Boomer. Hoje, a Geração Y vai ao trabalho com uma perspectiva muito diferente em comparação com a das gerações passadas. Tendo crescido sob a orientação de pais que os posicionaram para o sucesso, reconhecem o potencial para produzir um impacto significante no mundo empresarial. Ao mesmo tempo, como testemunhas oculares dos escândalos corporativos e institucionais dos últimos anos, são altamente céticos no que diz respeito à autoridade. E, como representantes de uma geração que os profissionais de *marketing* tiveram como alvo a vida inteira, também são altamente resistentes à inflada "conversa mole" dos líderes corporativos.

Em comum, essa geração apresenta muitas outras experiências compartilhadas que criarão laços entre seus representantes – e os distinguirão dos correntes profissionais com os quais você conta agora. Considere, por exemplo, que a televisão foi a tecnologia determinante para os Baby Boomers, e movimentou uma cultura da homogeneidade. Para essa nova geração, a tecnologia determinante tem sido a internet, que impulsiona a diversidade.

Eles apresentam alto nível de tolerância para a mudança e a inovação e não têm medo de serem demitidos. Os colegas graduados dentre eles não esperam trabalhar com seu primeiro empregador por mais de dois anos. O que lhes foi dito é que terão muitos empregos em uma variedade de empresas, ao longo de várias carreiras.

Eles representam a geração mais diversa da história, sob os pontos de vista racial e étnico. Vêm, assim, de um ambiente social e cultural diferente daquele das gerações passadas: um em cada três *Millennials* é não caucasiano, um em cada quatro procede de lares monoparentais, e três em cada quatro são filhos de mães que trabalham. Estão ingressando no mercado de trabalho num momento em que a geração Baby Boom chega à aposentadoria. Estão mais do que prontos para o trabalho em sua organização. Mas você está pronto para eles?

A Geração Y e o futuro da tecnologia visual

De acordo com um estudo da Cisco Systems, mais de 50% da Geração Y possui uma webcam, e 20% visita o YouTube diversas vezes ao dia[74]. Estão mais propensos a ter seus próprios perfis em redes sociais e a postar online vídeos deles mesmos do que as gerações mais antigas. Essa preferência pela mídia visual já alterou as interações entre funcionários e a partilha de conhecimentos em muitas organizações. No passado, a informação era compartilhada principalmente por meio de documentos de texto, e-mails e *slides* PowerPoint, mas agora os funcionários estão, cada vez mais, filmando vídeos curtos para partilhar com os colegas as melhores práticas e mantê-los informados sobre projetos e iniciativas. (Um exemplo corrente é a Microsoft, que oferece gratuitamente equipamentos de podcast a todos os empregados que concordem em criar três vídeos de intercâmbio de conhecimento por ano. Os registros são, então, publicados no Academy Mobile, na intranet da Microsoft.)

Mas, quando se trata de libertar todo o poder da tecnologia visual, ninguém viu nada ainda! Eis aqui três exemplos que poderiam mudar a forma como a sua empresa inteira opera: um novo produto, um projeto de pesquisa e uma demonstração tecnológica – o Silhouette, da IVN, o Projeto LifeLike e a versão holográfica da Cisco TelePresence.

Silhouette

Você chega para o trabalho na sede da empresa. Você participa de uma reunião em uma das salas de conferência, mas descobre que o assunto em debate não lhe diz respeito, então deixa aquela sala e visita a de um colega para colaborar em um projeto para o qual ambos foram designados. Antes de encerrar o expediente, você confere, com o chefe de recursos humanos, um assunto pessoal.

Ah! – mencionei que você faz tudo isso (de qualquer lugar do mundo) no seu PC?

Combinando um ambiente online em 3-D (nesse caso, um edifício virtual com escritórios e salas de reunião) à transmissão ao vivo de vídeo e

ao áudio sincronizado, o Silhouette da IVN oferece uma opção nova e única para uma equipe dispersa se encontrar cara a cara em um mundo virtual. O Silhouette é a primeira tecnologia a permitir que os usuários fiquem totalmente imersos em um mundo em 3-D por meio de sua imagem real.

O Silhouette representa um avanço significativo, na medida em que permite aos participantes serem "colocados" em um ambiente virtual e ainda ver uns aos outros como imagens de vídeo ao vivo (em vez de avatares de *cartoon* gerados por computador). E tudo isso é feito pela Web com *frame rates* (quantidade de quadros exibidos por segundo em um vídeo ou filme) em tempo real, e áudio plenamente sincronizado. Portanto, nenhum equipamento especial é necessário. O Silhouette utiliza uma webcam padrão para obter a imagem do usuário, a qual é, então, "transportada" para a locação da empresa virtual, e assim pode participar de reuniões, colaborar e, além disso, interagir com outros participantes.



O Silhouette a leva de seu home office à sala de reuniões virtual

Trata-se de um produto novo, mas que já atraiu a atenção de organizações como a IBM, Microsoft, Intel, Cisco, Google e Disney, assim como o governo dos Estados Unidos.

Projeto LifeLike

O Projeto LifeLike é uma colaboração entre o Laboratório de Sistemas Inteligentes da Universidade da Flórida Central e o Laboratório de Visualização Eletrônica da Universidade de Illinois, em Chicago. O

projeto visa à criação de avatares que são... bem, *lifelike*... Ou seja, realistas.

Além de tentar criar personagens que realmente se parecem com pessoas reais (em vez de certas representações que se assemelham a *cartoons*), os pesquisadores também estão encontrando maneiras de incorporar sinais de linguagem corporal nos intercâmbios. Com sensores conectados aos indivíduos, os pesquisadores acompanham e reproduzem as expressões faciais, os movimentos dos olhos e os gestos, a fim de conceder aos avatares a capacidade de expressar sinais emocionais, de ler essas mesmas nuanças nas pessoas e de ajustar a sua comunicação, consequentemente.



Empresária e seu avatar mais realista (lifelike)

Embora os atuais resultados estejam longe de ser réplicas perfeitas de indivíduos específicos, este trabalho tem avançado bastante no campo e aberto uma série de possíveis novos aperfeiçoamentos para aplicação em um futuro não muito distante. Se você sempre quis criar uma cópia de si mesmo que pudesse substituí-lo em uma reunião, liberando-o para trabalhar em assuntos mais urgentes, pode estar mais perto do que pensa de conquistar seu desejo.

Em breve, talvez seja possível aos colaboradores em nível mundial, sentados junto aos seus computadores, encontrar-se com avatares de líderes corporativos para uma conversa online. Ou, para quem procura emprego, será possível aprimorar as próprias habilidades de entrevista, praticando com um avatar. De fato, nas próximas décadas, muitas das "pessoas" com quem você interagir na verdade podem simplesmente não ser pessoas. Mas pode apostar que elas serão mestres da comunicação não verbal!

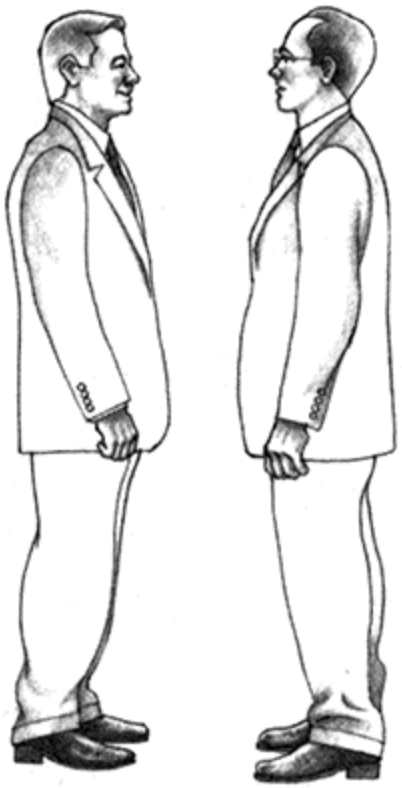
Avatares com habilidades de linguagem corporal

Em um experimento na Universidade Stanford, utilizando um agente de vendas de animação computadorizada, a mímica da movimentação de cabeça de um indivíduo fez com que o avatar parecesse tanto mais honesto quanto mais persuasivo[75].

Holographic TelePresence

Foi apenas uma demonstração, mas a Cisco TelePresence Experience On-Stage, uma colaboração entre a Cisco e a Musion Systems, ocorreu durante a abertura da Cisco Globalization Centre East, e criou a primeira transmissão de vídeo holográfico ao vivo do mundo, de São José, na Califórnia, para Bangalore, na Índia. Ela surpreendeu o público – e ofereceu a todos nós um vislumbre do futuro da tecnologia visual.

John Chambers, CEO da Cisco, que se apresentava ao vivo no palco em Bangalore, “transportou” Marthin De Beer, o vice-presidente sênior de tecnologias emergentes, e Chuck Stucki, o gerente-geral do TelePresence, ao vivo de São José. Chambers foi, assim, capaz de realizar um debate cara a cara com os holográficos De Beer e Stucki, sobre o futuro da Cisco TelePresence, demonstrando os recursos potenciais do sistema em frente à plateia que àquilo assistia.



Um desses homens é um holograma

Essa demonstração mostrou à audiência como a Cisco TelePresence planeja evoluir, de uma solução de imersão em 2-D para uma solução imersiva em 3-D imitando situações semelhantes ao *Star Trek* (Jornada nas Estrelas), com hologramas. A previsão da Cisco é de que as reuniões holográficas irão substituir a videoconferência, num futuro próximo.

Se tudo correr conforme o planejado, a conferência holográfica em 3-D será primeiramente utilizada em grandes exposições e conferências para,

em seguida, chegar ao uso corporativo. A essa altura, um gerente de vendas estaria apto a entrar virtualmente no escritório de um cliente e ter uma conversa detalhada – com sua imagem holográfica viajando pelo exterior, para os países mais remotos, por meio de uma conexão com a internet. Um CEO poderia abordar todo um contingente de funcionários e anunciar uma nova estratégia – e a audiência poderia observar a ampla gama de comunicação não verbal da parte do executivo, como se ele estivesse lá em pessoa.

O futuro da liderança

O século XXI vem assistindo à congregação de novos colaboradores, novas tecnologias e novas realidades empresariais globais, que se somam a uma palavra: colaboração. Os novos profissionais irão exigi-la, os avanços na tecnologia irão habilitá-la, e, além disso, a "organização sem fronteiras" do futuro irá decretar que os próximos ganhos de produtividade só poderão ser alcançados por meio da criação de equipes colaborativas que estejam conectadas em rede para atravessar fronteiras corporativas e nacionais.

Com as novas realidades empresariais, surge um novo modelo de liderança – um modelo que substitui o comando e controle pela transparência e inclusão. O novo papel do líder será encorajar os empregados a perceber a si mesmos como colaboradores capacitados e valiosos – e a ajudá-los a construir a sua base de conhecimento e expandir as suas redes pessoais. Para cumprir esse papel, os líderes já não podem se permitir o luxo de emitir ordens de uma torre de marfim. Eles devem descer à linha de frente, tornar-se treinadores e jogadores de equipe dispostos a alcançar as trincheiras e trabalhar lado a lado com os outros membros do grupo. Devem demonstrar um grau maior de inteligência emocional – e serem capazes de demonstrar que entendem, apoiam e se importam com as pessoas sob sua responsabilidade. O triunfo dessa abordagem colaborativa para a liderança vai depender muito mais profundamente daquilo que os líderes fazem do que aquilo que dizem.

Isso nos leva à importância da linguagem corporal como um conjunto de competências essenciais para o futuro sucesso da liderança.

Previsões para o futuro da linguagem corporal

Os líderes que realmente se sentem mais confortáveis em uma torre de marfim em breve poderão ter que tomar a seguinte decisão sobre seu futuro: ou aceitam renunciar às suas zonas de conforto ou simplesmente se demitem. Qual a razão? Eis, aqui, o porquê.

Previsão 1: A revolução da tecnologia visual tornará as habilidades de linguagem corporal ainda mais importantes do que são hoje.

Não há dúvida de que a videoconferência que permite aos participantes ver uns aos outros pode ajudar a construir laços mais fortes e melhorar os relacionamentos. Mas a videocomunicação também pode aumentar a ansiedade e a inibição dos participantes, porque não há como se esconder atrás de uma mensagem de texto ou tela de computador.

Os líderes sempre estiveram sob escrutínio, mas, com os futuros desenvolvimentos da tecnologia multimídia, a linguagem corporal de um líder fica ainda mais exposta à avaliação. Os líderes precisarão desenvolver habilidades verbais e não verbais para tirar o máximo proveito dessas novas ferramentas.

Previsão 2: Uma nova geração de "líderes em treinamento" pode precisar de treinamento adicional em comunicação não verbal.

Você sabe que a tecnologia está mudando a nossa vida. Mas você sabia que ela também está mudando nossos cérebros? De acordo com Gary Small, diretor do Centro de Pesquisa em Memória e Envelhecimento da Ucla (Universidade da Califórnia, Los Angeles), isso vale para todos, porém é mais relevante para os "nativos digitais" – aqueles profissionais mais jovens, que nasceram em um mundo de laptops e telefones celulares, mensagens de texto e Twitter, e que têm sido acusados de gastar tempo demais (mais de oito horas por dia) fazendo uso da tecnologia, e muito pouco tempo com envolvimento no contato social direto[76].

Algumas das alterações cerebrais resultantes terão implicações positivas para futuros empregadores: a religação do circuito neural

intensifica habilidades tais como a capacidade de captar detalhes em meio à desordem – o que, por sua vez, aumenta o raciocínio complexo e a tomada de decisões. Mas, enquanto o cérebro desenvolve circuitos para as redes sociais online, também gera períodos de atenção reduzidos e habilidades sociais enfraquecidas, incluindo conhecimentos de comunicação não verbal e importantes aptidões emocionais, como a empatia.

Todo ser humano está programado para compreender a linguagem corporal, e a força de trabalho representada pela nova geração possui a mesma habilidade inata, mesmo que possam estar em falta algumas das lições que ela poderia ter assimilado se tivesse adquirido mais prática em lidar com encontros cara a cara. Para construir (ou reforçar) suas habilidades de colaboração, muitas pessoas dessa geração necessitarão de treinamento sobre os princípios da comunicação não verbal.

Previsão 3: A linguagem corporal dos líderes eficazes se tornará cada vez mais "animada".

Eu havia falado previamente sobre os dois grupos de sinais de linguagem corporal que os seguidores procuram nos líderes. Um deles projeta entusiasmo e empatia, e o outro sinaliza poder e autoridade. Ambos são necessários para os líderes de hoje, e ambos serão fundamentais para o sucesso dos líderes no futuro. Mas se sua organização caminha para uma estrutura e filosofia colaborativas, então a liderança eficaz torna-se menos uma projeção do poder e mais uma construção de relacionamentos. E a construção de relacionamentos, por sua vez, tem tudo a ver com a linguagem corporal da confiança, da inclusão e da harmonia. Assim, o "lado ameno" da comunicação não verbal (que foi avaliada e subutilizada por líderes mais preocupados em projetar força, *status* e autoridade) irá se tornar fundamental para o alcance das suas metas empresariais.

Previsão 4: A pesquisa sobre a linguagem corporal estará mais focada em aplicações empresariais e de liderança.

Todos os dias, recebo notificações na medida em que pessoas nos campos da neurociência, das ciências sociais, da psicologia e da tecnologia da informação dão continuidade à pesquisa e à validação da comunicação não verbal nos negócios e na liderança. Para mantê-lo atualizado sobre aquilo que venho continuamente aprendendo, e para reforçar as habilidades que você já adquiriu, projetei meu website, www.SilentLanguageOfLeaders.com, com vídeos, artigos e links para outras fontes, e convido você a entrar em contato comigo por meio do endereço CGoman@CKG.com com quaisquer perguntas, comentários ou solicitações.

Previsão 5: A autenticidade será, cada vez mais, revelada por meio da linguagem corporal.

Uma das autoridades mais proeminentes em desenvolvimento da organização e liderança estava discursando em uma conferência da qual participei. Um membro da plateia perguntou ao guru da liderança se ele alguma vez teria feito a seguinte declaração: "Liderança é 85% caráter". O orador fez uma pausa e respondeu: "Provavelmente. Mas eu mudaria isso agora. A liderança é 100% caráter".

A linguagem corporal revela o caráter. Independentemente do quão proficiente ele possa ser na comunicação não verbal, nenhum líder consegue enganar as pessoas que trabalham com ele por um longo período de tempo. Mais cedo ou mais tarde, seu corpo irá traí-lo. Como as boas maneiras e a boa gramática, a linguagem corporal é uma ferramenta para expressar o "melhor de si" em uma determinada situação. E é uma ferramenta altamente valiosa. Ela só não consegue esconder o seu caráter.

Você pode tomar consciência acerca dos hábitos de linguagem corporal ineficazes, e mudá-los; você pode desenvolver uma compreensão mais profunda em relação ao impacto que certos comportamentos não verbais exercem sobre suas audiências, e pode acrescentar os gestos, as posturas e as expressões mais eficientes ao seu repertório de liderança. Mas a linguagem corporal mais carismática, influente e poderosa será sempre aquela que se mostra coerente com quem você é, o que você representa e aquilo em que você realmente acredita.

[74]. CISCO SYSTEMS, 23/02/2010. *Cisco retail banking survey finds Generation Y consumers' needs will transform retail banking* [Comunicado de imprensa] [Disponível em http://newsroom.cisco.com/dlls/2010/prod_022310.html].

[75]. BAILSON, J. & YEE, N. "Digital chameleons: Automatic assimilation of nonverbal gestures in immersive virtual environments". *Psychological Science*, 16, out./2003, p. 814-819.

[76]. LIN, J. "Research shows that Internet is rewiring our brains". *UCLAToday-Family and Staff News*, 15/10/2008 [Disponível em www.today.ucla.edu/portal/ut/081015_gary-small-ibrain.aspx].

Agradecimentos

Sou profundamente grata a Marc Wright, Paulo Soares, Helen Wang, Judette Coward-Puglisi, Jennifer Frahm, Roberto Islas, Silvia Cambié, Priya Sarma, Kazuhiro Amemiya, Sujit Patil, Saada Ibrahim Mufuruki e Laine Santana, que conseguiram separar um tempo, em suas agendas lotadas, para compartilhar suas experiências relativas às práticas da comunicação não verbal em reuniões empresariais globais. E devo um agradecimento especial a Gretchen Hoover Anderson (vice-presidente do quadro social global, *marketing* e desenvolvimento na International Association of Business Communicators – Associação Internacional de Comunicadores Empresariais), por sua colaboração na identificação e contatação desses contribuidores.

Sou muito grata a George Kimball por ter editado este livro. Estou ansiosa por seus comentários sobre cada capítulo – e adorei o modo como o livro foi ficando cada vez melhor, como um resultado de suas sugestões.

Quero agradecer à dedicada "tag-team" da Jossey-Bass (Genoveva Llosa, Byron Schneider e Gayle Mak) por sua orientação, incentivo e suporte.

Também quero agradecer a Joe Tessitore, que acreditou neste livro desde o início e que o representou de modo tão admirável.

E, por último, quero expressar meu apreço a Pat Welch, da Chameleon Design, por todo o seu empenho artístico (*design* do website, ilustrações do livro etc.) a meu favor. Sei que estou em boas e talentosas mãos ao trabalhar com ele.

Sobre a autora

Carol Kinsey Goman, Ph.D., presidente da Kinsey Consulting Services (KCS), é assessora de liderança, consultora de gestão, palestrante principal e líder de seminários para corporações, associações e agências governamentais. Os clientes incluem mais de uma centena de organizações em vinte e quatro países – gigantes corporativos como Consolidated Edison, Royal Bank of Canada e PepsiCo; grandes organizações sem fins lucrativos, como o American Institute of Banking, o Fórum de Saúde e a Sociedade Americana de Treinamento e Desenvolvimento; empresas de alta tecnologia, como a Cisco, Hewlett-Packard e Texas Instruments; organizações associativas, como a Organização de Jovens Presidentes (Young President Organization) e The Conference Board; agências governamentais, como o Escritório Controlador da Moeda (Office of the Comptroller of the Currency), Tank-automotive e Armaments Command (Tacom) do Exército dos Estados Unidos e a Biblioteca do Congresso, e empresas internacionais, como a Petróleos de Venezuela, Dairy Farm e Wartsilla Diesel, na Finlândia.

A linguagem corporal sempre desempenhou um papel fundamental na vida profissional de Carol. Antes de fundar a KCS, ela era terapeuta em consultório particular, interpretando sinais não verbais para ajudar os clientes a empreender mudanças comportamentais rápidas e profundas. Hoje, como assessora executiva, Carol auxilia líderes a construir relações empresariais fortes e produtivas, pela utilização de uma linguagem corporal que projete confiança, credibilidade, cordialidade e empatia.

Carol possui uma extensa experiência em "questões pessoais" organizacionais. Publicou onze livros e mais de trezentos artigos nos domínios da mudança organizacional, liderança, comunicação, mercado de trabalho multigeracional, colaboração, envolvimento dos funcionários e linguagem corporal no ambiente de trabalho. É colunista de recursos humanos para a Troy Media, e frequente colaboradora da Forbes.com e da

coluna “On Leadership” do *Washington Post*. Convidada simpática e divertida, tem sido destaque em programas de rádio e televisão, incluindo *Marketplace*, da NPR; *Business Unusual*, da CNN; *The View from the Bay*, da ABC; e *Nightly News*, da NBC.

Carol atuou como membro do corpo docente adjunto da John F. Kennedy University, no programa International MBA; na UC Berkeley, no Departamento de Educação Executiva; e na Câmara do Comércio dos Estados Unidos, em seus Institutos de Gestão de Organização. É atual membro do corpo docente no Instituto de Estudos de Gestão.

Informações sobre programas e videoclipes de Carol K. Goman podem ser encontrados em www.SilentLanguageofLeaders.com e www.CKG.com

Textos de capa

Contracapa

Liderança é comunicação. Você já sabe disso. Então, ao se preparar para um encontro importante você se concentra naquilo que irá dizer, memoriza pontos cruciais e ensaia sua apresentação de modo a ser compreendido como alguém digno de confiança e convincente.

Mas você tem consciência de que as pessoas com as quais estabelece uma conversa terão avaliado subliminarmente sua credibilidade, confiança, simpatia e confiabilidade nos primeiros sete segundos – antes mesmo que tenha a chance de proferir seus bem-ensaiados e eloquentes argumentos? Você sabia que o modo como utiliza o espaço pessoal, seus gestos físicos, a postura, as expressões faciais e o contato visual já podem ter sabotado a sua mensagem? E, de modo mais crítico, você sabia que, sempre que suas palavras e sua linguagem corporal se mostram desalinhadas, as pessoas acreditam no que viram e não no que foi dito?

A linguagem corporal dos líderes apresenta uma estratégia de liderança fundamental de forma atraente e pragmática. Ao longo desta obra você vai descobrir exemplos de liderança da vida real e sugestões de linguagem corporal efetivas para uma variedade de situações que acontecem com frequência no ambiente de trabalho.

Orelhas

Aspirantes à liderança ou experientes no ofício de liderar, os líderes vêm sendo treinados para se destacar na comunicação verbal. E, no entanto, todos os seus esforços para se comunicar com eficácia podem ser prejudicados por pequenos gestos não verbais, tais como o modo de se sentar em uma reunião de negócios, a forma como permanecem de pé na tribuna durante uma palestra ou o grau de contato visual que estabelecem em um encontro pessoal.

Em *A linguagem corporal dos líderes*, a *expert* em liderança e comunicações Carol Kinsey Goman explica que no ritmo acelerado do atual ambiente empresarial, onde as interações globais vêm sendo ampliadas, dominar a arte da linguagem corporal mostra-se mais importante do que nunca. Ela esclarece que o espaço pessoal, os gestos físicos, a postura, as expressões faciais e o contato visual falam mais alto do que as palavras e, assim, podem ser utilizados estrategicamente para ajudar os líderes a gerir, motivar, liderar equipes globais e se comunicar com clareza na era digital. Com base em mais de vinte anos de experiência e em uma convincente investigação psicológica e neurocientífica ela mostra aos líderes como ajustar a sua linguagem corporal de modo a obter um efeito máximo, bem como:

- Utilizar técnicas como o "espelhamento" para gerar a confiança e encorajar a colaboração.
- Interpretar com precisão os sinais não verbais de seus colegas, de modo a ampliar o êxito nas negociações.
- Usar a linguagem corporal para projetar autoconfiança e sinceridade ao gerir uma mudança.
- Comunicar-se de modo não verbal em ambientes virtuais.
- Conduzir as inclinações naturais de linguagem corporal que acompanham o gênero, para melhorar seus resultados de liderança.
- Identificar quais os sinais não verbais capazes de comunicar em escala internacional e quais são aqueles culturalmente impelidos.

Carol Kinsey Goman, Ph.D., fundadora da Kinsey Consulting Service, é assessora executiva, consultora de gestão e palestrante para corporações, associações e agências governamentais. É membro do corpo docente do Instituto de Estudos de Gestão e atuou como professora-adjunta da Universidade John Kennedy, no Programa MBA Internacional, e na Universidade da Califórnia, no Departamento de Educação Executiva.

É autora de *A vantagem não verbal: segredos e ciência da linguagem corporal no trabalho*, publicado pela Editora Vozes.