

Allan & Barbara Pease

3 MILHÕES DE LIVROS VENDIDOS NO BRASIL



# A Linguagem Corporal **NO TRABALHO**

Como  
causar uma  
boa impressão  
e se destacar  
na carreira



SEXTANTE

# Introdução

Quando criança, eu já sabia que o que as pessoas diziam não era necessariamente o que estavam pensando ou sentindo e que era possível convencê-las a fazer o que eu queria se eu fosse capaz de “ler” seus verdadeiros sentimentos e reagir de acordo com suas necessidades.

Aos 11 anos comecei a vender esponjas de porta em porta depois das aulas para ganhar alguns trocados e rapidamente entendi como descobrir quem era ou não um provável comprador. Ao bater numa porta, se a pessoa me mandasse embora com as mãos abertas e as palmas à mostra, eu sabia que valia a pena insistir, porque, por mais que se mostrasse refratária, ela não estava sendo agressiva. Mas, se ela me despachasse com uma voz suave e o dedo apontado ou a mão fechada, eu sabia que o jeito era ir embora mesmo.

Eu adorava ser vendedor e era muito bom nisso. Na adolescência, quando passei a vender utensílios de cozinha, trabalhando à noite, a capacidade de “ler” as pessoas me rendeu dinheiro suficiente para comprar minha primeira casa. Essa profissão me dava a oportunidade de conhecer pessoas, analisá-las e avaliar se comprariam ou não meus produtos, apenas observando sua linguagem corporal.

Aos 20 anos, entrei para o ramo de seguros de vida e passei a bater todos os recordes de vendas para a firma em que trabalhava, tornando-me o mais jovem corretor a vender mais de um milhão de dólares em apólices no primeiro ano de trabalho. Para minha felicidade, foi possível transferir para o ramo de seguros as técnicas de leitura da linguagem corporal que eu aprendera quando garoto. Com essas habilidades, descobri que poderia ser bem-sucedido em praticamente qualquer transação comercial.

ALLAN PEASE

---

*A capacidade de entender e decodificar  
a linguagem corporal é, sem dúvida,  
a melhor qualificação para uma carreira de sucesso.*

---

Neste livro, vamos compartilhar com você as técnicas que desenvolvemos para alcançar o sucesso nos negócios e ensinar o “vocabulário” de linguagem corporal que aprendemos ao longo de nossas carreiras.

Com o passar dos anos, houve poucas mudanças significativas no ambiente de

trabalho, mas a introdução da tecnologia, com teleconferências, smartphones, e-mails e laptops, além da globalização dos negócios, criou novos desafios e oportunidades para o executivo do século XXI.

*A linguagem corporal no trabalho* reúne várias dicas atuais para que você saia na frente. Você será capaz de perceber seus próprios sinais não verbais e aprenderá a usá-los para se comunicar de maneira eficaz com seus colegas e parceiros nos negócios, conseguindo obter o que quiser em qualquer encontro profissional.

Às vezes seu ambiente de trabalho pode parecer um campo minado, uma sala escura pela qual você caminha às cegas. Este livro será uma forma de acender as luzes, mostrando-lhe o que sempre esteve à sua volta. Só que agora você saberá exatamente como as coisas são e o que fazer a respeito. Com as informações contidas aqui, esperamos que seu trabalho se torne um prazer à medida que você progride em sua carreira e ultrapassa todos os obstáculos com muito mais facilidade.

BARBARA PEASE

# Entrevistas: como conseguir o emprego... todas as vezes



*Adam saiu da entrevista com a impressão de que não fora bem. Teria sido algo que ele disse? Ou será que seu paletó apertado, seu cavanhaque, seus brincos e sua maleta abarrotada desagradaram o entrevistador? Ou quem sabe ele se sentou na cadeira errada?*

## A primeira impressão é a que fica

No geral, as entrevistas de emprego não são muito produtivas. Estudos mostram que, quanto mais o entrevistador gosta do entrevistado, maiores são suas chances de conseguir o emprego. Ou seja: no final, a maior parte das informações relevantes contidas no currículo – que são um bom indicador do desempenho do candidato – é esquecida. O que fica é a impressão que ele causou no entrevistador.

---

A primeira impressão é o “amor à primeira vista” do mundo dos negócios.

---

Pesquisas indicam que os primeiros *15 segundos* de uma entrevista são vitais – ou seja, você realmente não terá uma segunda chance de causar uma boa primeira impressão. Até 90% da opinião dos outros a seu respeito será formada nos primeiros quatro minutos, e 60% a 80% do impacto que você causará será não verbal. Sua abordagem, seu aperto de mão e sua linguagem corporal geral serão os maiores responsáveis pelo resultado de sua entrevista. Se quiser ser um excelente entrevistado, não se esqueça de colocar a primeira impressão em primeiro lugar.

## Gesticule menos para que a entrevista seja um sucesso

Pessoas de status elevado usam menos gestos do que aquelas de baixo status — os poderosos quase não têm necessidade de se mover. Pessoas calmas, serenas e que mantêm as emoções sob controle usam movimentos claros, precisos e deliberados. Se quiser causar uma boa impressão, você deve reduzir seus movimentos ao mínimo possível.

---

James Bond é tão calmo e tranquilo que é capaz de fazer sexo logo depois de ter matado 10 vilões... e você pode ter certeza de que ele nunca deixaria de se sair bem em uma entrevista de emprego.

---

O agente especial James Bond usa esses princípios com grande sucesso. Quando é ameaçado, insultado ou alvejado por bandidos, mantém-se praticamente imóvel e usa frases curtas e monocórdicas. Atores como Jim Carrey fazem o contrário – com frequência interpretam personagens medrosos, sem autoridade e excessivamente inquietos, o que destaca sua falta de poder. Se você entrevistasse James Bond ou Jim Carrey para um cargo executivo, qual deles ficaria com o emprego? Definitivamente,

quando se trata de gesticular em entrevistas, menos é mais.

A LINGUAGEM CORPORAL NO TRABALHO  
REGRA Nº

1



*Quando participar de uma entrevista ou reunião, leve sempre sua pasta em um dos lados do corpo, de preferência na mão esquerda. Isso deixará sua mão direita livre para um aperto de mão, sem se atrapalhar. Se for mulher, nunca carregue uma pasta e uma bolsa ao mesmo tempo – você pode dar a impressão de ser pouco profissional e desorganizada. E jamais posicione a bolsa como uma barreira entre você e as outras pessoas. Isso transmite uma impressão de insegurança e ansiedade, pois deixa claro que está tentando se proteger e disfarçar o nervosismo. Demonstre confiança, com uma linguagem corporal aberta.*

A LINGUAGEM CORPORAL NO TRABALHO  
REGRA Nº

2



*Respeite o espaço pessoal do outro, que será maior nos minutos iniciais da entrevista. Se você se aproximar demais, o entrevistador pode reagir recostando-se na cadeira, inclinando-se para trás ou usando gestos repetitivos, como tamborilar na mesa.*

---

Ficar mexendo em colares, pulseiras, relógios ou celulares é altamente desaconselhável em entrevistas. O “ajuste de abotoadura”, além de ser a marca registrada do príncipe Charles, é um gesto comum entre inseguros e ansiosos.

---

## Cinco coisas que você *nunca* deve fazer em uma entrevista

1. Não use cavanhaque. Mesmo que esteja na moda, o cavanhaque

inconscientemente causa má impressão em pessoas de mais idade por causa da associação subliminar com a figura do diabo. Nos filmes de Hollywood, os vilões costumam usar cavanhaque para parecerem mais assustadores.

2. **Nunca encha demais sua pasta.** Isso fará com que você pareça desorganizado.
3. **Nunca se sente em um sofá baixo,** desses que afundam, porque fica parecendo que você tem pernas gigantes e uma cabeça pequeninha. Se for inevitável, sente-se com as costas eretas na beirada do assento para poder controlar seus gestos e sua linguagem corporal.
4. **Evite falar demais.** Os profissionais que exercem cargos importantes se comunicam de maneira eficaz utilizando frases curtas e objetivas. Portanto, evite falar sem parar. Isso é especialmente importante em entrevistas feitas por telefone, uma vez que o único dado que o entrevistador tem para analisá-lo é o que você diz.
5. **Nunca dê um aperto de mão por cima da mesa.** Ao se aproximar de uma mesa retangular, dê um passo à esquerda, para evitar receber um aperto de mão com as palmas viradas para baixo, o que imediatamente o colocaria em uma posição inferior.



*– Espero não ter falado demais!*

## **Cinco coisas que você *sempre* deve fazer em uma entrevista**

1. **Entre demonstrando confiança.** A forma como você entra na sala de entrevistas diz como espera ser tratado. Não fique parado na porta

como um aluno assustado esperando para falar com o diretor. Mesmo que o entrevistador esteja conversando ao telefone, entre direto, com um movimento calmo e um ar confiante, coloque a pasta ou bolsa sobre a cadeira, cumprimente-o e sente-se imediatamente.

2. **Chame o entrevistador pelo nome** duas vezes nos primeiros 15 segundos. Isso não apenas fará com que ele se sinta importante como também evitará que você esqueça o nome dele.
3. **Posicione sua cadeira ou seu corpo em um ângulo de 45 graus em relação ao entrevistador.** Isso evita que você fique preso na posição de “reprimenda”, cara a cara, e também alivia a pressão da entrevista.
4. **Use palavras fortes, especialmente em entrevistas por telefone.** Pesquisas mostram que algumas palavras são extremamente persuasivas: *descoberta, garantia, amor, saúde, dinheiro, fácil e você*.
5. **Planeje sua saída.** Arrume as suas coisas de modo calmo e deliberado – nunca freneticamente. Dê um aperto de mão no entrevistador, vire-se e saia. Se a porta estava fechada quando você entrou, feche-a ao sair. Se for mulher, sempre se vire, encare o entrevistador e sorria. Você quer que a última coisa de que ele se lembre seja seu rosto, não seu traseiro.

#### A LINGUAGEM CORPORAL PARA ELA



*Durante entrevistas e no trabalho, as mulheres devem usar batom claro, em tons neutros. Estudos demonstraram que mulheres de negócios que não usam batom dão a impressão de levar o trabalho mais a sério do que os homens; porém parece faltar-lhes habilidades pessoais. Por outro lado, mulheres que usam cores neutras são vistas como profissionais ambiciosas e eficientes. Elas só devem usar batom vermelho se a entrevista for para um emprego em que a boa aparência seja determinante, como nas áreas de vestuário, cosméticos, cuidados pessoais, etc.*



## A LINGUAGEM CORPORAL PARA ELE



*Homens nunca devem usar terno de tons castanhos se seu entrevistador for uma mulher – estudos mostram que as mulheres não os consideram nada atraentes. Talvez porque, no passado, homens de baixa posição social usavam roupas de cor marrom. As mulheres prestam atenção aos seguintes detalhes ao entrevistar candidatos homens: comprimento do cabelo, corte das roupas e brilho dos sapatos. A maioria dos homens nem imagina que, quando eles saem da sala, as mulheres observam o estado da parte de trás de seus sapatos e tiram pontos pela má aparência. Se você for homem, lembre-se de engraxar seus sapatos por inteiro, e não apenas a parte da frente.*

### O maior segredo do entrevistado bem-sucedido

Muitas pessoas aprendem que devem manter contato visual constante com o entrevistador até que estejam todos sentados. Mas isso é ruim para os dois lados. Se o entrevistador for homem, buscará reparar na apresentação geral da mulher: os cabelos, as pernas, o tipo de corpo. Se ela o encara, ele não poderá observá-la como gostaria, e só lhe resta tentar olhar de relance durante a conversa sem ser flagrado, o que o distrai do objetivo principal da entrevista. Algumas mulheres ficam decepcionadas com o fato de que, em pleno século XXI, tendo direitos supostamente iguais, os homens ainda tenham essa atitude, mas câmeras ocultas provam que isso realmente acontece. Quando a mulher está na posição de entrevistadora, também costuma adotar esse processo de avaliação com candidatos homens ou mulheres; porém, como tem uma visão periférica mais ampla, ela raramente é flagrada fazendo isso.

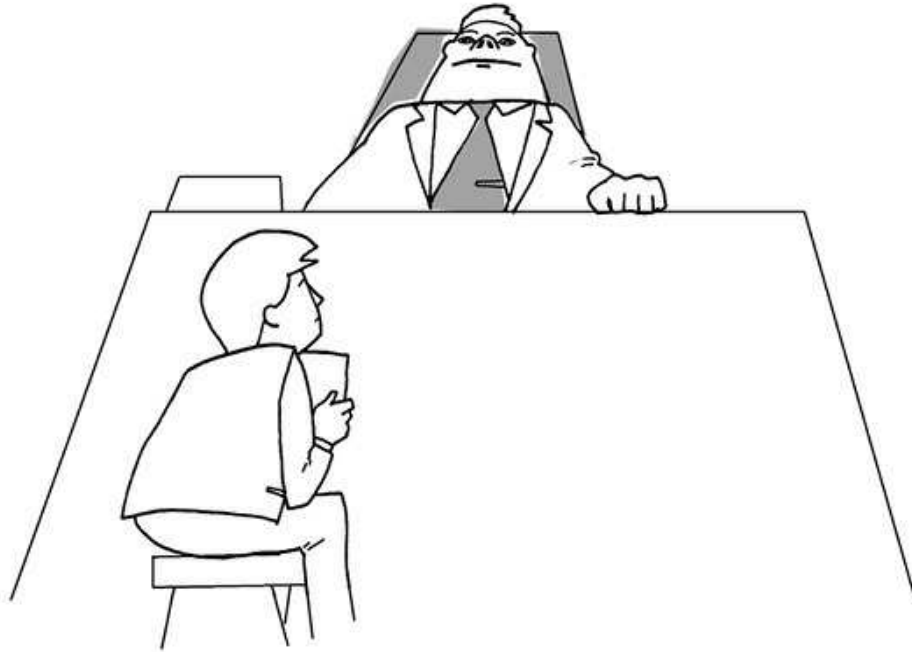
---

*Quer você goste ou não, todo entrevistador dá uma olhadinha nas mulheres quando elas estão saindo da sala, mesmo que não as tenha achado atraentes de frente.*

---

O segredo é: ao chegar para uma entrevista, aperte a mão do entrevistador e, em seguida, dê-lhe um intervalo de dois a três segundos ininterruptos para que ele tenha a chance de observá-lo. Abaixar a vista para abrir sua pasta ou arrumar quaisquer papéis de que você possa precisar, desligue seu smartphone, vire-se para pendurar o casaco ou aproxime mais sua cadeira, e só então levante os olhos.

Está sentado  
confortavelmente?  
Como sentar-se,  
onde e por quê



*– Fique à vontade e me conte tudo!*

## **Não se trata do que você diz, mas do lugar onde está sentado**

Veja a seguir algumas disposições de espaço usadas pelos executivos atualmente:

1. **A mesa retangular**, que geralmente é a mesa de trabalho, é usada para atividades cotidianas, conversas curtas, repreensões, etc. Ela permite que todos expressem sua opinião em relação a algum assunto e incentiva o contato olho no olho.
2. **A mesa redonda**, frequentemente com cadeiras mais baixas ao redor, é usada para criar um clima informal e descontraído ou para convencer um convidado. O rei Artur usava a Távola Redonda para que seus cavaleiros fossem iguais em termos de autoridade. Teoricamente, todos têm o mesmo poder, mas, na prática, se uma das pessoas sentadas à mesa tem mais status que as outras, a dinâmica de poder se altera. Quanto mais perto do rei você está sentado, maior é o seu poder.
3. **Mesas quadradas** estimulam a cooperação das pessoas sentadas ao seu lado, mas desperta resistência daquelas que estão na sua frente. Quando há quatro pessoas sentadas, todas têm alguém sentado na posição oposta. Ou seja, o ambiente mais apropriado para mesas quadradas são os restaurantes.

O lugar em que você se senta em uma situação de negócios revela muito sobre sua posição e pode influenciar bastante seu relacionamento com os colegas. Pessoas que tendem a conversar de maneira amigável e cooperativa sentam-se uma ao lado da outra ou no mesmo canto de uma mesa, enquanto pessoas inclinadas a entrar em confronto sentam-se frente a frente.

## **E não se trata apenas do lugar em que você se senta, mas também da cadeira em que se senta**

Você já esteve em uma reunião de negócios em que se sentiu oprimido ou impotente ao sentar-se na cadeira de visitas? É provável que o dono tenha arrumado o escritório de modo a elevar o próprio poder e status e, dessa forma, rebaixar o seu. Você deve prestar atenção aos seguintes detalhes:

1. **Tamanho e acessórios.** A altura do espaldar da cadeira eleva ou diminui o status de uma pessoa. Quanto mais alto o espaldar, maior será a

impressão de poder e status de quem estiver no assento. Quanto poder a rainha ou o papa teriam se aparecessem em bancos de piano? Cadeiras giratórias dão mais poder e status do que as fixas, oferecendo ao usuário liberdade de movimentos em situações de pressão.

2. **Altura.** Você parece ter mais status se sua cadeira é mais alta do que a da outra pessoa. Alguns executivos de marketing são conhecidos por se sentarem em cadeiras de espaldar alto ajustadas na altura máxima, enquanto seus visitantes se sentam à sua frente em sofás ou cadeiras tão baixos que seus olhos ficam na altura da mesa do executivo, o que acaba por colocá-los em uma posição defensiva.
3. **Localização.** O executivo exerce uma pressão muito maior quando a cadeira do visitante é disposta diretamente à sua frente. Uma jogada de poder comum é posicionar a cadeira do visitante o mais longe possível da mesa do executivo, diminuindo ainda mais o status do outro.

Evite colocar-se em qualquer posição física que diminua sua confiança ou sua presença.

#### A LINGUAGEM CORPORAL NO TRABALHO REGRA Nº

3



*Se um chefe quer que seu funcionário goste dele, nunca deve sentar-se diretamente à sua frente. Essa posição faz com que os dois estejam mais propensos à discussão, deixando-os menos à vontade, além de torná-los menos capazes de prestar atenção ao que está sendo dito. Sentar-se diante de outras pessoas pode incomodar. Esse posicionamento só deve ser usado se você pretende repreender alguém ou se sentir superior.*

#### A LINGUAGEM CORPORAL NO TRABALHO REGRA Nº



*Estudos mostram que os professores concentram mais sua atenção no lado esquerdo da classe do que no direito. Portanto, os alunos têm um desempenho melhor quando se sentam à esquerda do professor. Se você é vendedor, convide seu cliente a sentar-se à sua esquerda para fechar mais negócios. Ao participar de reuniões, porém, faça o possível para sentar-se à direita do chefe. Isso fará com que você dê a impressão de ter mais poder.*

#### A LINGUAGEM CORPORAL PARA ELA



*Se você é mulher, evite cruzar as pernas quando se reunir com homens de negócios, a menos que esteja usando uma saia longa ou, pelo menos, abaixo do joelho. Mesmo no mundo moderno, a visão das coxas de uma mulher ainda é uma distração para quase todos os homens, impedindo que eles prestem a devida atenção no que você está dizendo. Eles se lembrarão de você, mas não do que você disse. O mesmo ocorre na mídia: mais de 90% das entrevistadoras de televisão aparecem no vídeo com vestidos curtos e pernas à mostra. Isso acontece porque pesquisas provaram que assim os telespectadores homens assistem ao programa por mais tempo. Mas essas mesmas pesquisas comprovaram também que quanto mais expostas estiverem as pernas de uma mulher, menos os homens se lembrarão do que ela falou. A regra aqui é simples: em compromissos sociais, pernas cruzadas e à mostra não representam nenhum problema, mas evite fazer isso em situações de negócios.*

---

Mulheres que exibem demasiada feminilidade em encontros profissionais não são levadas a sério.

---

#### A LINGUAGEM CORPORAL PARA ELE



*Se você for homem e estiver em uma reunião de negócios com mulheres, mantenha as pernas fechadas. Deixar as pernas abertas é um gesto tipicamente masculino, também observado entre macacos que querem estabelecer autoridade sobre outros. Em vez de se arriscarem a se*

ferir em uma luta, os macacos abrem as pernas e exibem seus genitais. Aquele com a maior genitália é considerado o dominante. Entre os homens, embora em geral eles não tenham consciência disso, esse é um gesto que transmite uma mensagem poderosa. No entanto, seu resultado é muito negativo quando feito por um homem diante de uma mulher em uma reunião de negócios. Muitas mulheres reagem cruzando as pernas e os braços, adotando imediatamente uma postura defensiva, ou ficam agressivas sem nem mesmo saber por quê.

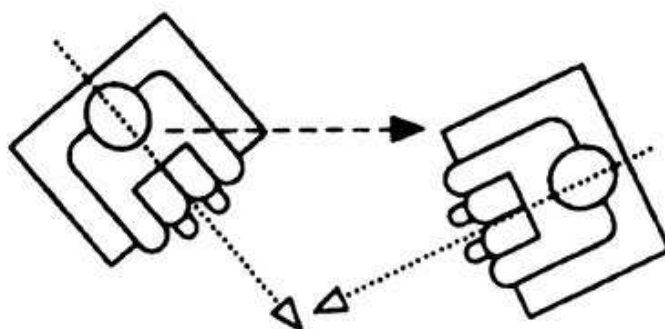
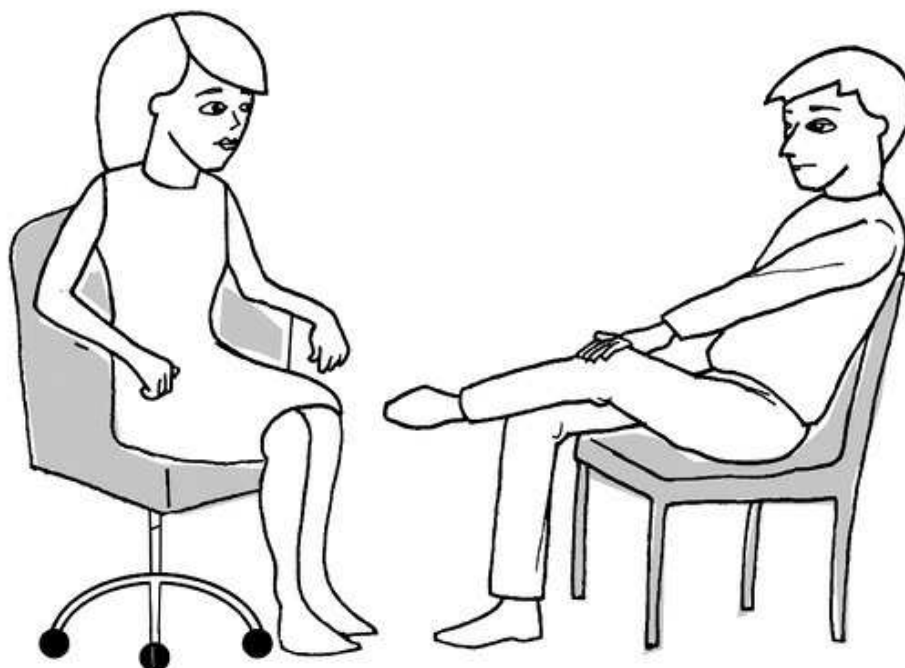
**DICA:** Se você é uma mulher que constantemente precisa confrontar homens que costumam ficar de pernas abertas, não demonstre reação quando eles adotarem essa postura. Ela só tem efeito negativo se você ficar na defensiva. Em vez disso, tente desestabilizá-los com respostas do tipo “Acho que você está pensando pequeno, Bob” ou “Talvez você esteja trocando as bolas”. Atitudes como essas podem dar uma lição valiosa, além de causar boas risadas quando são usadas no momento certo.



### **Sente-se em um ângulo de 45 graus para estabelecer um relacionamento...**

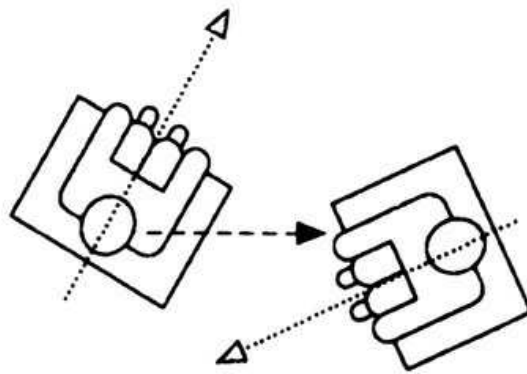
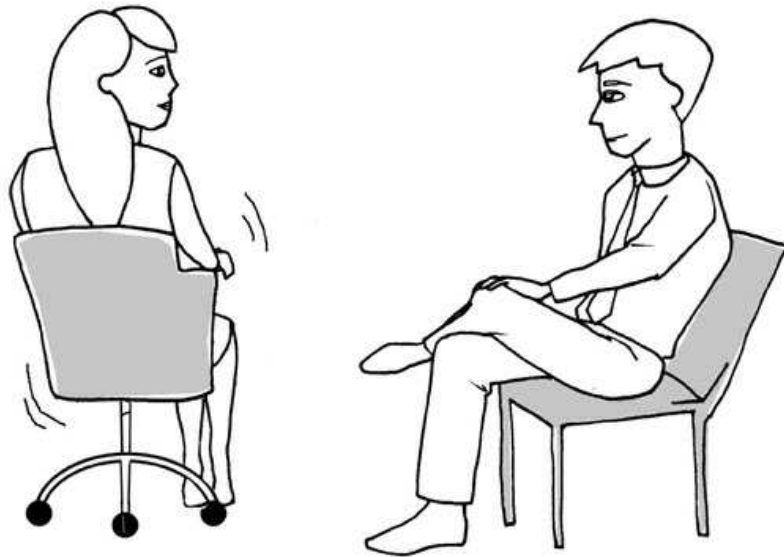
Sentar-se em um ângulo de 45 graus dá ao encontro um clima informal e descontraído. Esta é uma boa maneira de se posicionar durante sua avaliação anual no trabalho.

Nessa posição, você pode concordar com um subordinado sem precisar falar, apenas espelhando seus movimentos e gestos.



*Iniciar uma reunião posicionando-se num ângulo de 45 graus mantém o ambiente descontraído*

Por outro lado, quando você posiciona o corpo em um ângulo de 45 graus invertido em relação à outra pessoa, diminui a pressão da entrevista. É uma ótima postura quando é preciso fazer perguntas delicadas ou constrangedoras, pois encoraja respostas mais francas, sem que o outro se sinta pressionado.



*A posição invertida num ângulo de 45 graus*

### **...e coloque seus concorrentes sentados de costas para a porta**

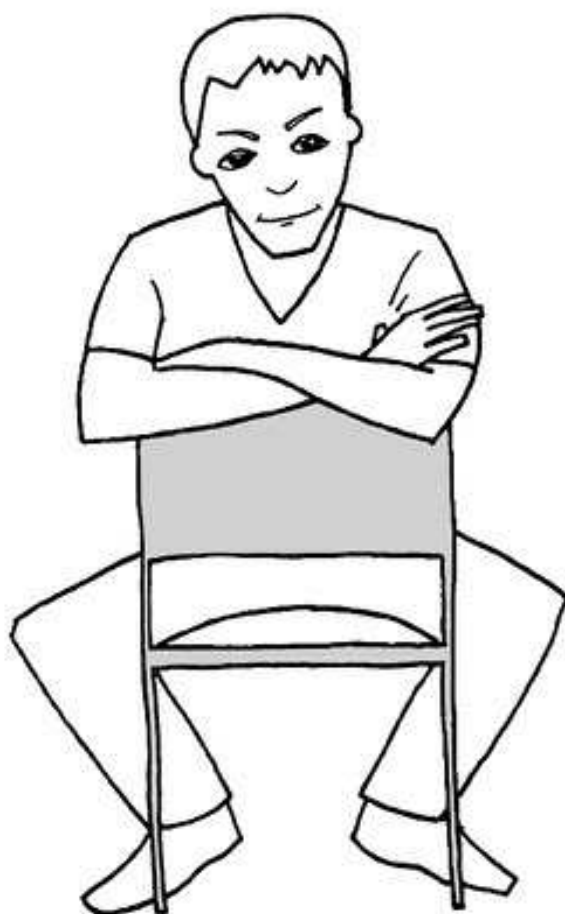
Pesquisas revelam que, quando nos sentamos de costas para um espaço aberto, ficamos mais tensos, a pressão arterial se eleva, os batimentos cardíacos aceleram, a respiração fica mais ofegante e a produção de ondas cerebrais aumenta, uma vez que o organismo se prepara para um possível ataque pelas costas. Esta é, portanto, uma excelente posição na qual colocar seus adversários.

### **Duas posturas que os homens nunca devem adotar no trabalho... e como lidar com elas**

Séculos atrás, os homens usavam escudos para se proteger dos inimigos; hoje em dia, quando é atacado física ou verbalmente, o homem civilizado usa tudo o que tiver à sua disposição. Isso inclui colocar-se atrás de uma mesa ou sentar-se **montado na cadeira**.

As costas da cadeira funcionam como um escudo e podem transformar a personalidade da pessoa, tornando-a agressiva. Homens que montam em cadeiras, em sua maioria, são indivíduos dominantes que tentam controlar os outros quando ficam entediados com a conversa, e as costas da cadeira servem como proteção contra eventuais “ataques” dos outros membros do grupo.





*O homem que monta na cadeira quer controlar e, ao mesmo tempo, proteger sua linha de frente*

*DICA: A maneira mais fácil de desarmar quem monta na cadeira é ficar de pé ou sentado atrás dele. Isso fará com que ele se sinta vulnerável e o forçará a mudar de posição. Essa defesa pode ser bastante eficaz em situações de grupo, porque o homem que montou na cadeira ficará com as costas expostas e se sentirá obrigado a mudar de posição. Outra opção é falar com ele de pé, olhando-o de cima para baixo e invadindo seu espaço pessoal. Isso o incomodará tanto que ele poderá até cair de costas tentando se afastar de você.*



*A catapulta: na dele, confiante, sabe tudo e pensa que tem mais bananas que você*

**A catapulta** é um gesto quase exclusivamente masculino. Usado para intimidar ou demonstrar uma atitude aparentemente descontraída, tem o objetivo de transmitir uma falsa sensação de segurança antes de dar o bote. É normalmente usado pelos chimpanzés e comum entre contadores, advogados, gerentes de vendas ou pessoas que se sentem superiores, dominantes ou confiantes em relação a alguma coisa. Se pudéssemos ler os pensamentos desse homem, ele estaria dizendo: “Tenho todas as respostas.” Ou ainda: “Quem sabe um dia você será tão esperto quanto eu.” As mulheres rapidamente desenvolvem aversão a homens que costumam colocar-se nessa posição em reuniões de negócios.

*DICA: Para desarmar um homem que faz a catapulta, incline-se para a frente com as mãos espalmadas para cima e diga: “Eu vejo que você conhece o assunto. Gostaria de fazer algum comentário?” Em seguida, recoste-se em sua cadeira e espere pela resposta. Outra possibilidade é colocar alguma coisa fora do alcance dele e perguntar: “Você já viu isso?”, forçando-o a se inclinar para a frente. Se você é homem, imitar o gesto pode ser a melhor maneira de lidar com a catapulta, porque a imitação coloca os dois em posição de igualdade. No entanto, essa tática não funciona bem para as mulheres, porque os seios expostos as deixam em desvantagem.*

*As mulheres devem continuar a conversa de pé, obrigando-o a mudar de posição. Assim que ele fizer isso, você pode voltar a se sentar. Se ele assumir a posição outra vez, levante-se. Essa é uma maneira não agressiva de mostrar aos outros que não devem tentar intimidá-la. Por outro lado, se o homem que estiver fazendo a catapulta for seu superior e a estiver repreendendo, você o intimidará imitando-lhe o gesto. Se você valoriza seu emprego, anote esta dica!*

---

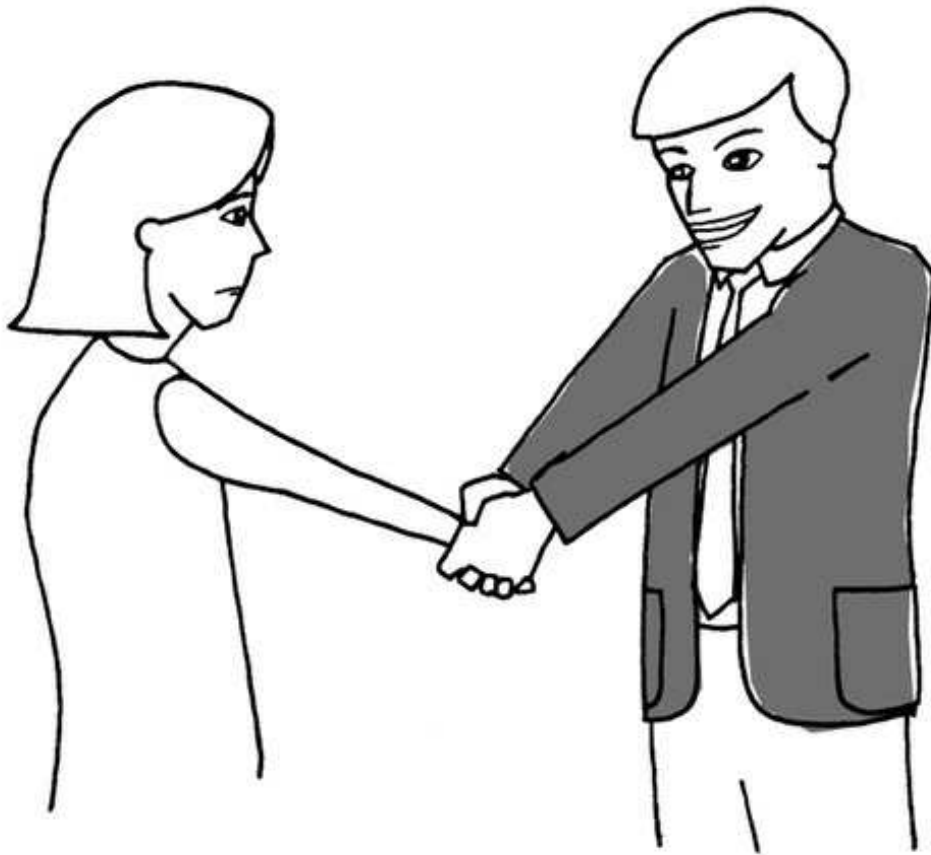
*Mulheres de seios pequenos que adotam a catapulta são descritas por homens e mulheres como agressivas.*

---

## **A organização do espaço no escritório moderno**

O ambiente de trabalho amplo e sem divisórias é a norma na maioria dos escritórios, com exceção das salas dos executivos com cargos muito elevados. Então, como elevar seu status se o escritório foi planejado para que todos sejam iguais? Antes de mais nada, certifique-se de que seu espaço de trabalho esteja sempre em ordem e tenha uma aparência profissional. Reserve os porta-retratos, enfeites e outros toques pessoais para sua casa. Além disso, para aumentar significativamente sua credibilidade, aproveite a próxima avaliação da equipe de segurança do trabalho para garantir que lhe deem uma cadeira com apoios para os braços, rodinhas e encosto reclinável: pesquisas revelam que esses elementos conferem ao seu usuário uma aparência de maior status.

Como ter sua carreira nas  
mãos: a arte do aperto de  
mão, a rede de contatos  
e como sobreviver à festa  
da empresa



*– Você é notável... seja lá quem for.*

Era o primeiro dia de Adam em seu novo emprego numa empresa de relações públicas e ele queria causar boa impressão. Cada colega que lhe apresentavam era saudado com um largo sorriso e um vigoroso aperto de mão. Com 1,90m de altura, bem-apessoado e bem-vestido, Adam parecia mesmo um profissional de sucesso. Seu aperto de mão era sempre firme, do jeito que o pai lhe ensinara na juventude. Tão firme que machucou de verdade a mão de duas colegas e deixou doloridas as mãos de vários outros funcionários. Os homens tentaram revidar o aperto de mão de Adam – afinal, é isso que os homens fazem. As mulheres, porém, sofreram caladas, mas logo começaram a cochichar: “Fique longe desse cara novo, o Adam... ele é um troglodita!” Os homens não disseram nada, mas as mulheres simplesmente evitavam Adam. E metade dos diretores da firma era composta de mulheres.

## **Por que o poder está em suas mãos**

O aperto de mão é um remanescente de nosso passado remoto. Sempre que tribos primitivas se encontravam sob condições amigáveis, os homens estendiam os braços com as mãos espalmadas para mostrar que não estavam portando nem escondendo nenhuma arma. Mas, embora o aperto de mão seja uma prática milenar entre os seres humanos, muitos ainda não dominaram essa arte. Poucas pessoas realmente prestam atenção na maneira como apertam as mãos quando são apresentadas a alguém. Entretanto, essas pequenas sacudidelas iniciais determinam se haverá algum jogo de poder ou se a relação será de dominação ou submissão. Acerte no aperto de mão e você causará uma excelente impressão ou fechará um negócio; erre e haverá colegas falando de você pelas costas e clientes fugindo em disparada.

---

Um bom aperto de mão pode representar a diferença entre turbinar e derrubar sua carreira.

---

## **Estabelecendo o controle da situação**

Ao longo da história, o gesto de espalmar as mãos sempre esteve associado a demonstrações de franqueza, honestidade, lealdade e submissão. Até hoje, muitos juramentos são feitos com a mão sobre o coração, e testemunhas em tribunais erguem a mão espalmada no ar. Manter as mãos espalmadas para cima representa submissão, uma atitude não ameaçadora – lembre-se do gesto de pedintes. Já quando volta as mãos para baixo, você projeta imediatamente uma imagem de autoridade.

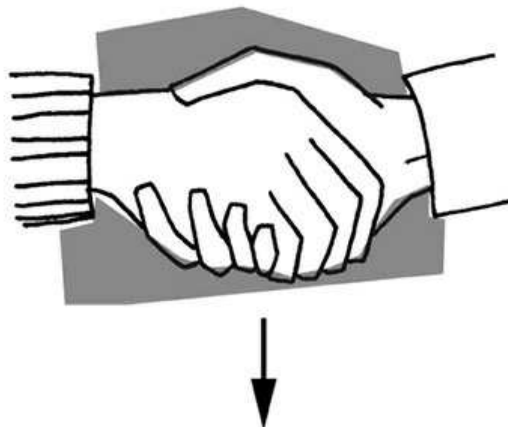
Ao apertar a mão de alguém pela primeira vez, a posição de suas palmas afetará

drasticamente o resultado da reunião. Na época do Império Romano, quando dois líderes se encontravam, cumprimentavam-se de uma maneira que mais parecia uma versão em pé da posição moderna de queda de braço. Se um dos líderes fosse mais forte que o outro, sua mão acabava ficando por cima da mão do adversário, em uma posição superior.

Durante o aperto de mãos, uma destas três atitudes básicas é transmitida inconscientemente:

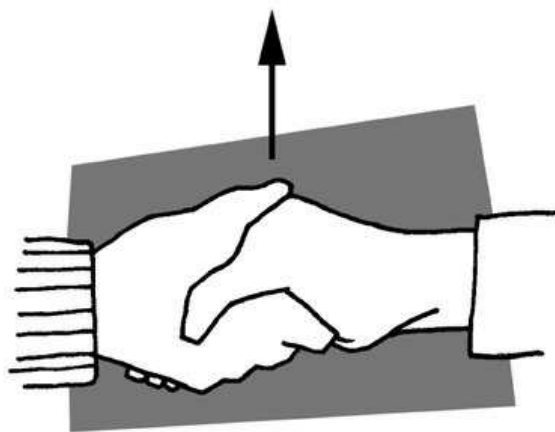
1. **Dominação:** “Ele está tentando me dominar. É melhor eu ter cuidado.”
2. **Submissão:** “Eu posso dominar esta pessoa. Ela fará o que eu quiser.”
3. **Igualdade:** “Eu me sinto à vontade com esta pessoa.”

Esses sinais são enviados e recebidos sem que tenhamos consciência deles, mas, com um pouco de prática e dedicação, podem influenciar significativamente qualquer encontro.



*Esta pessoa está falando sério*

Você transmite uma atitude de dominação durante o aperto de mão quando gira a mão de modo que a palma fique voltada para baixo (manga listrada na figura acima). Sua palma não precisa ficar completamente para baixo, mas, ao colocar sua mão por cima da do outro, você indica que pretende assumir o controle do encontro.



*O aperto de mão submisso*

O oposto do aperto de mão dominante é estender a mão com a palma virada para cima (manga listrada na figura acima). Pode ser um gesto eficaz se você quiser que a outra pessoa assuma o controle ou pense que está no comando da situação – se, por exemplo, você estiver pedindo desculpas a um parceiro de negócios.

Para criar uma sintonia apenas com o aperto de mão, permaneça com a palma na posição vertical e aplique a mesma pressão que você receber da outra pessoa.

## A LINGUAGEM CORPORAL PARA ELA



---

Na maioria dos países, mulheres que têm um aperto de mão firme são consideradas pessoas de mente aberta e causam uma primeira impressão mais positiva.

---

*Algumas mulheres podem dar apertos de mão frouxos em homens, indicando submissão. É uma forma de assinalar a sua feminilidade ou indicar que é passível de ser dominada. Num contexto de negócios, porém, essa atitude pode ser desastrosa para a mulher: os homens só darão atenção aos seus atributos femininos, ignorando suas qualidades profissionais. Mulheres que exibem demasiada feminilidade em encontros profissionais não são levadas a sério por empresários nem por outras mulheres, apesar da tendência politicamente correta de declarar que todos são iguais. Um estudo da Universidade do Alabama também revelou que mulheres abertas a novas ideias têm apertos de mão firmes. Os homens apertam a mão da mesma maneira, sejam abertos a*

*novas ideias ou não. Portanto, no mundo dos negócios, é preferível que as mulheres deem apertos de mão mais firmes, especialmente com homens.*

Nossa pesquisa com executivos em altos cargos revelou que 88% dos homens e apenas 31% das mulheres usam a posição da mão por cima.

### A LINGUAGEM CORPORAL PARA ELE



*Em média, um aperto de mão masculino pode ter aproximadamente o dobro de pressão de um feminino, por isso não é de admirar que as mulheres se queixem, com frequência, de que os homens apertam as mãos com força exagerada. Os homens devem procurar uma maneira de compensar essa força a mais. Graças à evolução, a mão masculina pode empregar uma pressão de até 45 quilos para desempenhar ações como rasgar, agarrar, carregar, lançar e martelar. Nos negócios, porém, o aperto de mão não precisa quebrar ossos! O mais aconselhável é praticar seu aperto de mão com amigos e parentes, pedindo-lhes que façam uma avaliação.*



### **As três dicas mais importantes para desarmar adeptos de jogos de poder...**

Se você perceber que um parceiro de negócios está fazendo uso de um aperto de mão autoritário e dominante, forçando sua mão a ficar em uma posição de submissão,



pode revidar de várias formas:

1. **A técnica da mão por cima.** Estenda a mão direita e depois coloque sua mão esquerda sobre a mão direita do outro, formando o **aperto com as duas mãos**. Essa técnica é especialmente eficaz para uma mulher que esteja lidando com um homem agressivo, pois transfere o poder dele para ela.



*O aperto com as duas mãos*

2. **Pé esquerdo à frente.** A maioria das pessoas coloca o pé direito à frente na hora do aperto de mão. Pratique posicionar seu pé esquerdo à frente, de modo a bloquear a outra pessoa, o que facilita quando é preciso lidar com pessoas controladoras que gostam de jogos de poder.
3. **O último recurso.** Se perceber que uma pessoa dominante está tentando intimidá-lo de propósito e repetidas vezes, segure por cima da mão da pessoa e dê uma sacudida. Com esse tipo de aperto de mão, você pode surpreender negativamente uma pessoa controladora, por isso precisa ser muito seletivo ao escolher quando usá-lo.



*O último recurso*

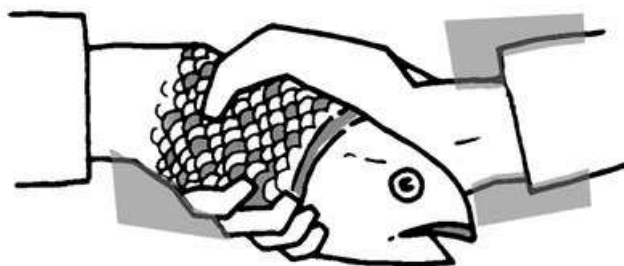
## ...e para criar sintonia

A melhor introdução para um encontro no ambiente de trabalho é um aperto de mão que transmita uma sensação de igualdade e respeito mútuo. Veja como criá-lo:

1. **A posição vertical.** Certifique-se de que a palma da sua mão e a da outra pessoa estejam na posição vertical; assim, nenhum dos dois será dominante nem submisso.
2. **Equilibre a pressão.** Você deve aplicar a mesma pressão que receber. Isso significa que, em uma escala de firmeza de 1 a 10, se seu aperto for equivalente a 7, enquanto o da outra pessoa for 5, você terá que diminuir sua força em 20%. Se a força aplicada pelo outro for equivalente a 9 e a sua for 7, você terá que aumentar a força do seu aperto em 20%.
3. **Demonstre sinceridade.** O aperto de mão evoluiu e tornou-se um gesto usado para cumprimentar, despedir-se ou selar um acordo, portanto deve ser sempre caloroso, amistoso e positivo.

*DICA: Se for se reunir com 10 pessoas em um evento para estabelecer contatos de negócios, provavelmente você precisará fazer vários ajustes de ângulo e intensidade para criar uma sintonia com todos e ficar em posição de igualdade com cada um deles.*

Use este terrível aperto de mão por sua conta e risco...

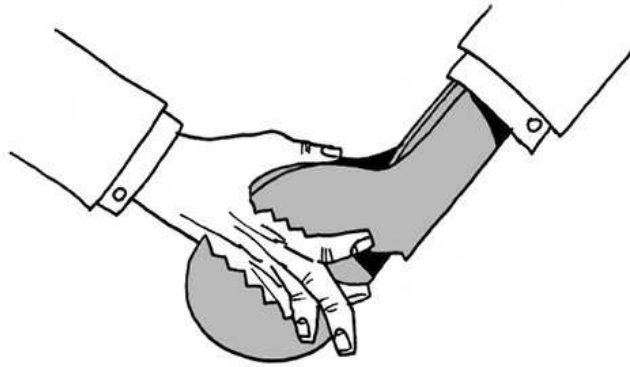


O “peixe morto”. No mundo dos negócios, poucos cumprimentos são mais desagradáveis que o “peixe morto”, principalmente quando a mão é fria ou úmida. Um aperto de mão mole e frouxo é universalmente malvisto e está associado a fraqueza de caráter, além de revelar o nervosismo do profissional.

*DICA: Tenha sempre um lenço para poder secar suas mãos imediatamente antes de uma*

*reunião de negócios e não causar uma primeira impressão negativa. Outra solução é, antes de qualquer reunião importante, imaginar que você está com as mãos abertas sobre uma fogueira. Foi comprovado que essa técnica de visualização aumenta a temperatura da palma da mão em três a quatro graus, em média.*

**...e, se você valoriza seu emprego, não cometa este erro**



O “**quebra ossos**” é o aperto de mão mais temido de todos, já que deixa uma lembrança indelével na mente e nos dedos de quem o recebe e não impressiona ninguém – a não ser o dono do aperto. O “quebra ossos” é a marca registrada de uma personalidade excessivamente agressiva que, sem aviso, tenta desmoralizar seu interlocutor, triturando os nós de seus dedos. Se você é mulher, evite usar anéis na mão direita em encontros de negócios, pois o “quebra ossos” pode lhe arrancar sangue, obrigando-a a iniciar sua negociação comercial em estado de choque.

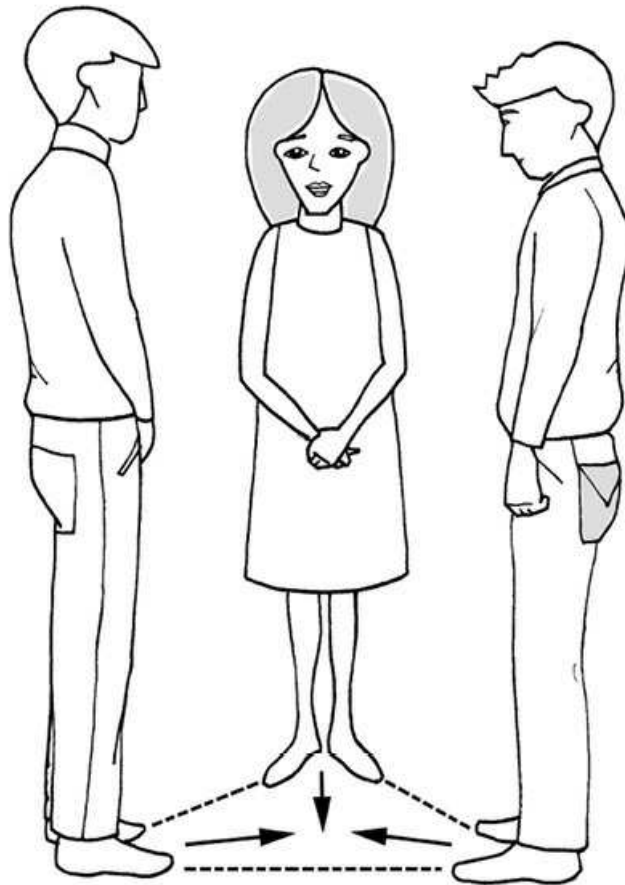
*DICA: Embora não exista uma maneira eficaz de combater o “quebra ossos”, se suspeitar que alguém deliberadamente apertou sua mão com força, você pode chamar sua atenção dizendo: “Ai! Você machucou minha mão. Para que apertar com tanta força?” Essa é uma maneira de avisar ao “quebra ossos” para que ele não repita esse comportamento.*

## **A arte da rede de contatos**

O relacionamento com colegas, clientes e parceiros de negócios no ambiente de trabalho nunca teve tanta importância quanto nos dias de hoje. Na verdade, os funcionários realmente espertos já compreenderam que fazer contatos é tão importante quanto ser competente, se não for até mais. Ou seja, o que importa não é o que você sabe, mas *quem* você conhece. Transmitir a imagem de uma pessoa profissional, agradável e confiável em conferências, festas da empresa, atividades em equipe, viagens de negócios, eventos de networking e happy hours pode ajudá-lo a fechar negócios, conseguir uma promoção ou até mesmo colocá-lo em evidência para um

potencial negócio vantajoso ou uma mudança de carreira. Faça parte de redes sociais profissionais, como o LinkedIn, e siga nossas dicas fundamentais sobre networking:

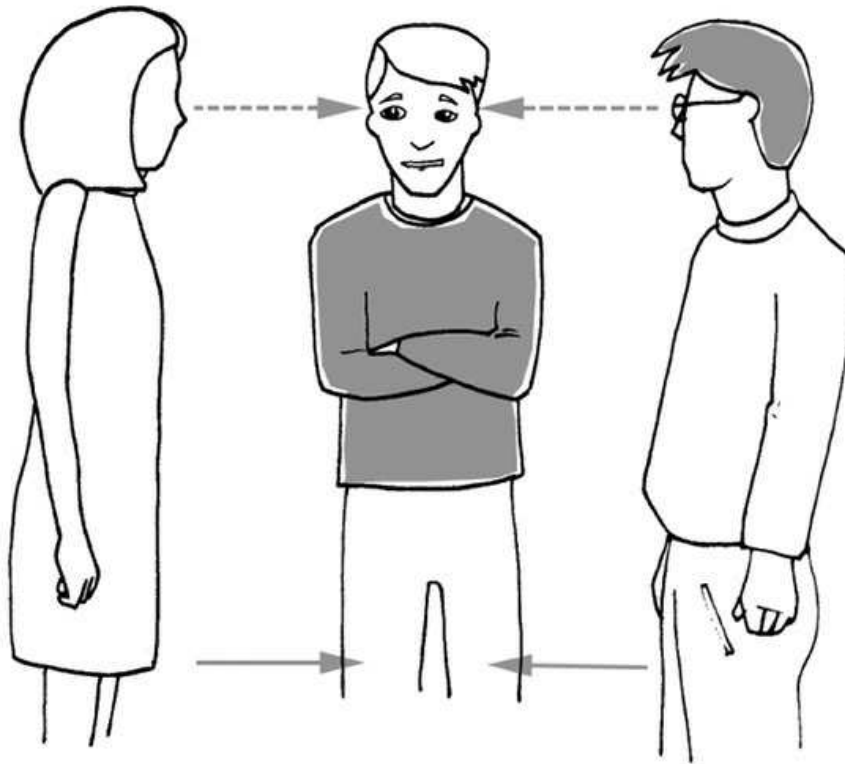
1. Ao conversar com alguém com quem você deseja estabelecer contato profissional, posicione-se em um ângulo de 45 graus. Esse posicionamento cria uma abertura e ao mesmo tempo deixa espaço para que uma terceira pessoa entre na conversa.
2. Se quiser ter uma conversa mais particular ou se desejar realmente atrair a atenção da pessoa com quem está falando, posicione-se diretamente à sua frente, em vez de colocar-se mais de lado. Se você é mulher, porém, cuidado ao adotar essa postura com um homem: ele pode achar que você está dando em cima dele.



*A posição triangular aberta incentiva a inclusão de uma terceira pessoa na conversa*

3. Aja com confiança e as pessoas presumirão que você é uma pessoa segura e capaz. Pratique uma linguagem corporal aberta e acessível, e os outros logo começarão a querer trocar cartões de visita com você.

4. Quando for conversar com alguém em um evento corporativo, nunca se aproxime de uma mulher por trás (pesquisas revelam que as mulheres temem ser atacadas pelas costas). Por outro lado, nunca se aproxime de um homem pela frente, pois os homens temem ataques frontais.



*Está na hora de se retirar da conversa se quiser evitar uma dupla rejeição*

5. Saiba ler a linguagem corporal dos envolvidos antes de entrar em uma conversa em andamento, mesmo que você os conheça. A **posição triangular aberta** o convida a participar, mas a **posição fechada** significa que você não é bem-vindo.

## A LINGUAGEM CORPORAL NO TRABALHO

### REGRA Nº

5



*Em um evento profissional, você pode conseguir excelentes resultados se tocar de leve o cotovelo da pessoa com a mão esquerda ao mesmo tempo que lhe aperta a mão com a*

*direita. O toque cria uma ligação momentânea entre duas pessoas e deixa uma impressão que será lembrada. Para que o gesto seja eficaz, certifique-se de tocar diretamente o cotovelo, nem acima nem abaixo dele. Tome cuidado também para que o toque dure, no máximo, três segundos, pois, se for mais longo, poderá causar uma reação negativa: o outro subitamente olhará para a sua mão para ver o que você está fazendo. Ao ser apresentado a um novo contato de negócios, tente também repetir o nome da pessoa para confirmar que o entendeu corretamente e observe sua reação. Essa não só é uma boa maneira de fazer com que a pessoa se sinta importante, como também o ajudará a se lembrar do nome dela.*

---

O toque – quando é discreto – chama a atenção, reforça um comentário, aumenta sua influência sobre os outros e cria uma impressão positiva em todos à sua volta.

---

## A LINGUAGEM CORPORAL NO TRABALHO

### REGRA Nº

6



*Embora apertar a mão de uma pessoa que se acaba de conhecer seja um costume geralmente aceito no mundo dos negócios, talvez não seja sempre adequado que você tome a iniciativa. Se for apresentado a alguém em uma festa de negócios ou em um evento de trabalho mais informal, antes de iniciar um aperto de mão, avalie se o gesto é apropriado. Não se arrisque a parecer antiquado ou formal demais se o evento for mais casual. Às vezes, cumprimentar com um aceno de cabeça já é suficiente.*

Quando estiver em um país estrangeiro, verifique sempre quais são os cumprimentos usados ali.

### **Evite os perigos da festa da empresa**

A festa da empresa pode parecer um evento social em que você tem a chance de ficar à vontade, mas esconde muitas ciladas para os desavisados:

1. **Beba com moderação.** Por mais tentador que seja encarar um evento social do trabalho da mesma maneira que uma noitada com amigos, lembre-se de que a festa do escritório ocorre em um ambiente profissional em que seu comportamento será julgado. Todos

conhecemos alguém que bebeu demais na festa da empresa e acabou dizendo algo que não devia ou flertando com o(a) chefe. Não seja essa pessoa.

2. **Para as mulheres: evite sorrir demais para os colegas homens.** Pesquisas mostraram que os homens tendem a interpretar demonstrações amistosas e sorrisos como interesse sexual. Isso ocorre porque os homens veem o mundo sob um prisma mais sexual do que as mulheres; eles têm de 10 a 20 vezes mais testosterona que elas, o que faz com que sua visão de mundo tenha o sexo como base.
3. **As mulheres devem evitar uma linguagem corporal que enfatize sua feminilidade** – acariciar a haste da taça de vinho, ficar mexendo no cabelo, e assim por diante – se quiserem ser levadas a sério no ambiente de trabalho, inclusive nas festas da empresa.
4. **Se estiver tendo um relacionamento com alguém que trabalha na mesma empresa,** evite demonstrações públicas de afeto, mesmo em festas e eventos. Mantenha o relacionamento totalmente separado do ambiente de trabalho.

### **Aumente sua popularidade com os colegas de trabalho**

Na próxima vez que você participar de um evento da empresa ou sair com os colegas depois do trabalho, repare em quantas pessoas assumem posturas e gestos idênticos aos daquela pessoa com quem estão conversando. O espelhamento é uma maneira de dizer ao outro que vocês têm as mesmas ideias e atitudes. É uma forma não verbal de informar: “Como você pode ver, eu penso como você e sei como se sente.” Veja, por exemplo, os dois homens conversando na figura abaixo. Eles estão espelhando a postura um do outro. Portanto é possível presumir que estejam conversando sobre algum assunto a respeito do qual têm ideias e sentimentos similares. Se um deles fizer algum gesto ou colocar o peso do corpo no outro pé, o outro o imitará. Se um deles puser a mão no bolso, o outro o imitará novamente.



O espelhamento ocorre entre amigos ou pessoas que têm o mesmo status, o que significa que imitar a postura e os gestos de colegas ou parceiros de negócios num contexto informal de trabalho, como a festa da empresa ou um evento de networking, pode ser uma ótima maneira de criar relacionamentos e estabelecer uma sintonia.

*DICA: Reserve alguns minutos para bater papo com colegas ao tomar café, beber água ou usar a fotocopiadora. Você estará estreitando seus laços, além de ficar sabendo das fofocas. Mas não gaste muito tempo com isso, ou estará se arriscando a ser considerado alguém que gosta de perder tempo.*

## Quando homens e mulheres de negócios apertam as mãos

---

Reuniões de negócios entre homens e mulheres podem ir por água abaixo por causa de um aperto de mão inadequado.

---

Embora as mulheres tenham forte presença no mercado de trabalho há décadas, muitos homens e mulheres ainda se atrapalham ou ficam constrangidos ao se



cumprimentarem. A maioria dos homens conta que seus pais, na infância, lhes ensinaram como dar um aperto de mão, mas poucas mulheres relatam a mesma oportunidade. Quando adultas, isso pode criar situações desconfortáveis. Por exemplo, o homem estende a mão para apertar a mão da mulher, mas ela não percebe. Constrangido, o homem retira sua mão, mas, no mesmo instante, a mulher tenta segurá-la e também se vê com a mão solitária estendida no ar. Ele, por sua vez, tenta agarrar a mão dela de novo, e o resultado é um grande desencontro.

*DICA: Se estiver em uma situação de aperto de mão desencontrado, segure a mão direita da outra pessoa com sua mão esquerda, passe-a para sua mão direita e diga, sorrindo: “Vamos tentar de novo!” Essa atitude pode aumentar sensivelmente sua credibilidade junto à outra pessoa, porque revela que você valoriza este primeiro encontro a ponto de querer que o aperto de mão seja correto. Uma estratégia inteligente para as mulheres de negócios é estender a mão assim que possível, para que sua intenção fique clara. Isso evita confusões.*

# Apresentações convincentes

---

- *Você fala durante o sono?* – *perguntou o homem ao orador.*
  - *Não.*
  - *Então, por favor, não fale durante o meu.*
- 

## Conquiste sua plateia

---

O livro das listas – uma publicação anual que relaciona todo tipo de informação sobre o comportamento humano – revela que o medo de falar em público é nosso medo número um, enquanto o medo da morte é o sétimo colocado. Será que isso significa que as pessoas preferem morrer a fazer uma apresentação no trabalho?

---

Se você precisar fazer uma apresentação a um grupo de pessoas no trabalho, é importante saber de que maneira a plateia recebe e retém a informação. Quando você fica à esquerda do público – no lado direito do palco – o que você diz causa um impacto mais forte no hemisfério direito do cérebro das pessoas (o lado das emoções na maioria dos seres humanos). Posicionar-se à direita da plateia – no lado esquerdo do palco – causa maior impacto no hemisfério esquerdo dos espectadores. É por isso que a plateia ri mais e por mais tempo quando você usa humor e fica do lado esquerdo do palco, e reage melhor a apelos e histórias sentimentais contadas por quem está do lado direito do palco. Os comediantes sabem disso há décadas: faça-os rir ficando à esquerda e chorar ficando à direita do palco. Use essa estratégia em suas apresentações e com certeza você terá sucesso com sua plateia.

## Preste atenção à posição das pessoas

Estudos mostram que aqueles que se sentam na primeira fileira aprendem e retêm mais informações do que os outros – em parte porque os que se sentam à frente têm mais interesse em aprender e se concentram mais em evitar chamar a atenção. Em seguida na escala dos que mais se interessam estão os espectadores que se sentam na parte central. Eles também são os que mais fazem perguntas, uma vez que a região do meio é considerada uma área segura, cercada pelos outros. As pessoas que se sentam nas áreas laterais e no fundo são as que menos reagem e menos prestam atenção.

Em um experimento que fizemos, marcamos os assentos com os nomes dos

participantes, para que não pudessem escolher onde se sentar. Propositalmente, colocamos os mais interessados nas laterais e no fundo da sala, e os que costumavam ficar no fundo tiveram que se sentar à frente. Concluímos que essa estratégia não só aumentou a participação e a memorização dos espectadores distraídos que normalmente se sentavam no fundo, como também diminuiu a participação e a memorização dos espectadores que em geral se sentavam nas primeiras fileiras.

*DICA: Se você tiver que fazer uma apresentação de negócios e quiser muito que determinada pessoa preste atenção, coloque-a na primeira fileira. Alguns conferencistas abandonaram o modelo “sala de aula” para grupos menores, substituindo-o pelo “ferradura” ou “quadrado aberto”, porque, como resultado do maior contato visual entre todos os participantes e o orador, essa arrumação estimula a participação e a memorização. Na posição “ferradura”, todos se sentam na primeira fileira.*

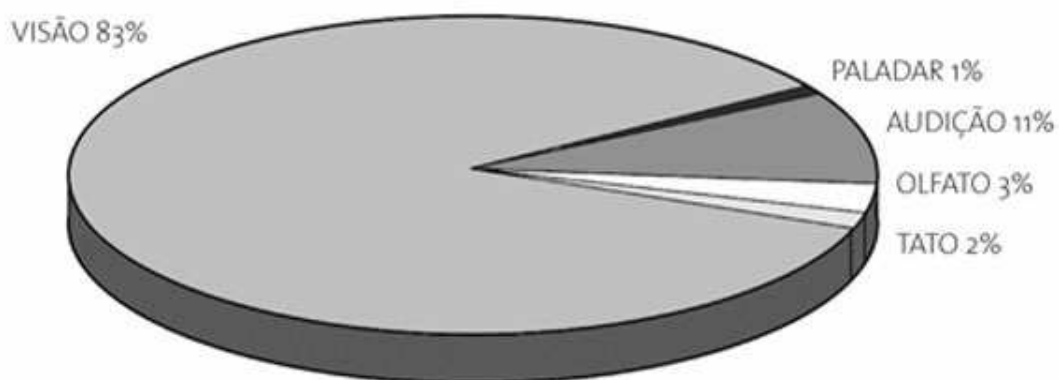
## O poder do PowerPoint

---

O uso eficaz de recursos visuais é a base de qualquer boa apresentação de negócios.

---

Pesquisas mostram que, de todas as informações enviadas ao cérebro durante uma apresentação visual, 83% são recebidas pelos olhos, 11% pelos ouvidos e 6% pelos outros sentidos. Portanto, se for utilizar recursos visuais como o PowerPoint, um laptop, mapas ou gráficos, é importante que eles sejam claros e informativos.



*Percentagem de informações recebidas pelos sentidos durante uma apresentação visual*

Um estudo nos Estados Unidos apontou que o cérebro retém apenas 10% do que é falado numa apresentação puramente verbal. Para que uma apresentação desse tipo

seja eficaz é preciso repetir com frequência os pontos importantes. Em comparação, o índice de retenção de informações das que combinam elementos verbais e visuais é de 50%, o que quer dizer que você terá um aumento de eficácia de 400% ao utilizar recursos visuais.

*DICA: Se for confiar em equipamentos do século XXI, como microfones, PowerPoint ou laptops, sempre verifique se estão funcionando antes de sua apresentação. Qualquer falha causará um efeito negativo, mesmo que o defeito não seja culpa sua. Tenha sempre um plano B caso a apresentação não ocorra de acordo com o planejado.*

#### A LINGUAGEM CORPORAL PARA ELA



*Durante apresentações de negócios, quando não estão falando, as mulheres olham mais nos olhos que os homens. Quando estão falando, elas desviam o olhar mais que os homens. Ao fazer uma apresentação, as mulheres devem tomar o cuidado de evitar olhar para o chão ou abaixar a cabeça com muita frequência, gestos que indicam submissão. Devem praticar ficar de cabeça erguida e manter o contato visual ao falar se quiserem demonstrar autoridade e confiança.*

---

A princesa Diana dominava a arte de abaixar a cabeça recatadamente e olhar para cima de maneira submissa. Funcionava maravilhosamente para fazer com que o público simpatizasse com ela, mas teria sido um desastre em uma apresentação de negócios.

---

#### A LINGUAGEM CORPORAL PARA ELE



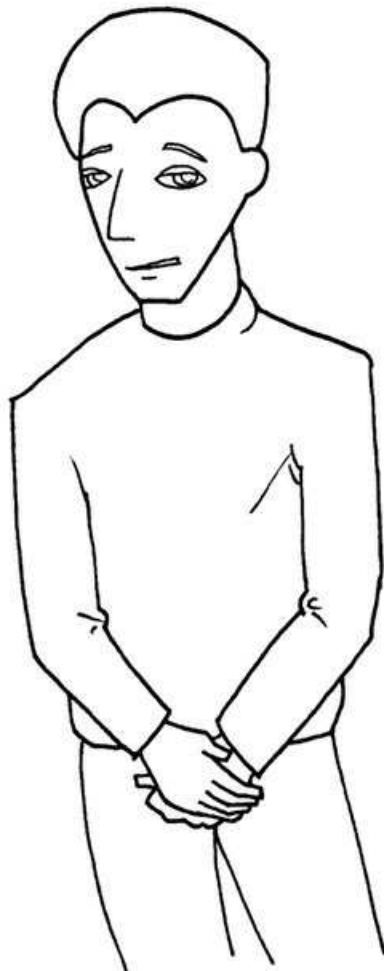
*Fique atento à sua postura durante uma apresentação ou quando estiver esperando sua vez de falar. Alguns homens com pouca autoconfiança adotam a postura do **zíper enguiçado**, principalmente quando estão em grupo e um colega está falando. Essa postura faz com que se sintam seguros, porque é uma maneira de proteger sua genitália e, simbolicamente, evitar as*

*consequências de uma pancada feia de frente. Além disso, demonstra insegurança e vulnerabilidade. Quando estiver de pé, evite também cruzar uma perna diante da outra, postura conhecida como **tesoura**. As duas posturas indicam uma atitude defensiva, insegura ou reservada, ao passo que ficar de pé com as pernas ligeiramente separadas e os braços relaxados revela franqueza ou controle, transmitindo uma atitude muito mais positiva à plateia.*

---

Pernas abertas revelam um homem confiante; pernas fechadas demonstram um homem reticente.

---



*A postura do zíper enguiçado*

**Olhe sua plateia nos olhos**

---

Olhar nos olhos de seus espectadores aumenta a confiança da plateia em sua credibilidade.

---

Como conferencistas profissionais, desenvolvemos uma técnica para manter a atenção dos espectadores e fazer com que se sintam incluídos. Em grupos de até 50 pessoas, é possível trocar olhares com cada indivíduo. Em plateias maiores, você geralmente fica muito longe e, por isso, precisa adotar uma abordagem diferente. Quando você estiver a uma distância de 10 metros da primeira fileira, marque um ponto imaginário (ou uma pessoa) em cada canto do grupo e um no centro. Cerca de 20 pessoas em um grupo de até 50 acharão que, enquanto fala, você está olhando individualmente para elas, o que estabelecerá uma conexão. É uma dica valiosa quando você precisa conquistar a aprovação de colegas ou clientes.

*DICA: Quando fizer uma apresentação com o uso de videoconferência, reserve algum tempo antes de começar para colocar a câmera na posição ideal em que você esteja olhando diretamente para seus colegas quando eles estiverem assistindo. O contato olho no olho é uma parte tão importante da comunicação que vale muito a pena ajustar corretamente o ângulo da câmera. Muitas delas são colocadas em cima de um monitor de computador, ou seja, se você estiver olhando diretamente para o monitor, seus colegas o verão olhando para baixo, o que pode causar uma impressão negativa. O mais aconselhável é que a câmera seja colocada diretamente na frente dos olhos.*

## **Por que as mulheres devem ser objetivas em situações de negócios**

Ao longo da evolução humana, as mulheres frequentemente tiveram o papel de cuidadoras e, em razão disso, seu modo de falar e sua linguagem procuram evitar confrontos e construir relacionamentos. Elas também têm a habilidade de lidar com diversas linhas de pensamento ao mesmo tempo e, por isso, podem misturar vários assuntos em uma mesma conversa. O resultado é que as mulheres tendem a usar mais palavras que os homens para argumentar a mesma coisa. Além disso, é comum que insinuem o que querem em vez de dizê-lo diretamente.

Essas características trouxeram bons resultados para as mulheres no passado, porque evitavam que elas parecessem agressivas, mas falar de maneira indireta nos negócios pode ser problemático para uma mulher, já que os homens têm dificuldade de acompanhar uma conversa indireta. A mulher corre o risco de ter seus pedidos e ideias rejeitados simplesmente porque seus colegas não conseguiram entender o que ela queria. Marie foi uma vítima clássica dessa situação.

*Depois de seis meses de negociação, Marie finalmente conseguiu a chance de apresentar*

*a nova campanha publicitária de sua empresa para um cliente importante. A plateia seria composta por oito homens e quatro mulheres, a conta que estava em jogo valia 200 mil dólares e ela tinha 30 minutos para expor sua ideia. Marie chegou vestida à perfeição, com um tailleur sob medida, a saia na altura dos joelhos, cabelo preso, maquiagem leve e natural, além de ter treinado tão bem sua apresentação com PowerPoint que poderia fazê-la até dormindo.*

*Quando iniciou a apresentação, porém, reparou que os homens a olhavam com indiferença. Ela achou que a julgavam de maneira negativa e, presumindo que eles estivessem perdendo o interesse, começou a inserir elementos paralelos em sua exposição. Para tentar recuperar o interesse deles, voltou a imagens anteriores no PowerPoint, falando de modo indireto e tentando demonstrar como uma imagem estava relacionada com a outra. A maioria das mulheres a incentivava com sorrisos e parecia interessada. Marie se entusiasmou com a reação das mulheres e começou a tentar convencê-las de sua ideia, involuntariamente ignorando os homens. Sua apresentação se transformou em um número de malabarismo. Quando terminou, saiu da sala convencida de que fizera um ótimo trabalho e ficou aguardando ansiosamente o resultado.*

Esta é a conversa que ocorreu mais tarde entre os executivos que estiveram presentes em sua apresentação:

**Diretor de marketing:** “Vocês sabem que diabo ela estava falando?”

**Diretor geral:** “Não... eu não entendi nada. Peça a ela que envie a proposta por escrito.”

Marie introduziu múltiplas linhas de pensamento em sua apresentação e utilizou uma linguagem indireta com um grupo de homens que não fazia a menor ideia do que ela estava dizendo. As outras executivas presentes gostaram da apresentação, mas nenhum dos homens queria admitir que não tinha conseguido acompanhá-la.

---

*Quando os homens não conseguem acompanhar a fala de uma mulher no ambiente profissional, com frequência fingem que entenderam.*

---

No ambiente de negócios, as mulheres precisam ser diretas com os homens, falando uma coisa de cada vez e oferecendo-lhes dados de planejamento, intenções claras, resumos e prazos.

Marie está esperando a resposta até hoje...

## **Cinco sugestões valiosas para uma apresentação perfeita**

**1. Nunca conte à plateia que está ansioso ou nervoso:** eles vão começar a procurar

sinais de nervosismo em sua linguagem corporal... e com certeza os encontrarão. Ninguém vai desconfiar que você está nervoso se você mesmo não admitir isso.

2. **Ao falar, use gestos que demonstrem confiança**, mesmo que esteja morrendo de medo. Junte as pontas dos dedos das duas mãos, com as palmas tanto abertas como fechadas, e mantenha os braços descruzados.
3. **Evite gestos negativos**, como apontar para a plateia, cruzar os braços, cruzar os pés, tocar no rosto ou agarrar-se à tribuna.
4. **Seja expressivo, mas não exagere**. Ao gesticular, mantenha os dedos unidos e as mãos abaixo da linha do queixo.
5. **Demonstre entusiasmo**. Certifique-se de que suas expressões faciais reflitam o que você está dizendo. Há uma probabilidade maior de as pessoas acreditarem no que diz e entrarem em sintonia com você se seu rosto estiver contando a mesma história que suas palavras. Tome cuidado para não exagerar.



*Dedos unidos: o gesto favorito dos executivos confiantes*



---

O uso de linguagem corporal positiva durante apresentações no trabalho aumentará sua credibilidade e tornará sua plateia mais receptiva ao que você estiver dizendo.

---

A LINGUAGEM CORPORAL NO TRABALHO  
REGRA Nº

7



*Espelhar a linguagem corporal de outra pessoa é uma ótima estratégia se você estiver fazendo uma apresentação em grupo. Planeje de antemão que quando alguém da equipe estiver falando e fizer algum gesto ou adotar uma postura, a equipe inteira o imitará. Isso não apenas dará à sua equipe uma poderosa aparência de coesão como também pode deixar os concorrentes apavorados, pois eles desconfiarão de que há algo especial acontecendo mas não conseguirão descobrir exatamente o que é.*

A LINGUAGEM CORPORAL NO TRABALHO  
REGRA Nº

8



*Durante uma apresentação ou uma palestra, lembre-se de verificar se os espectadores estão de cabeça erguida ou abaixada. Se vir as pessoas inclinando a cabeça para o lado e o corpo para a frente ou fazendo gestos de avaliação, como levar a mão ao queixo, significa que você está transmitindo seu ponto de vista de maneira eficaz. Por outro lado, se perceber que a maioria das pessoas está de cabeça baixa, você terá que fazer alguma coisa para conquistar a atenção e a participação de sua plateia. Muitos palestrantes profissionais iniciam sua apresentação tentando envolver a plateia. O propósito é fazer com que os espectadores fiquem de cabeça erguida, garantindo sua participação.*

Como perceber que a plateia está perdendo o interesse

Durante apresentações de negócios, preste atenção à linguagem corporal dos espectadores. Ela deixará evidente se sua exposição está indo bem ou se você precisa adotar uma tática diferente para conquistar a atenção deles. Não prossiga com o erro. Esteja atento aos seguintes sinais negativos:

- **Olhos irrequietos.** Pode parecer que a pessoa está observando o que está acontecendo à sua volta, mas, na verdade, seu cérebro está buscando rotas de fuga.
- **O sorriso com os lábios cerrados.** Em um grupo pequeno, uma pessoa pode usar o sorriso com os lábios cerrados para fingir interesse porque a maioria de nós sabe que desviar o olhar sinaliza falta de interesse e é um gesto indelicado.
- **Braços cruzados.** Esse gesto tem significado defensivo e negativo em qualquer situação. Representa a tentativa de erguer uma barreira que proteja a pessoa de algo de que não gosta. Conferencistas experientes sabem que ver as pessoas de braços cruzados é um sinal de que é preciso usar alguma técnica para “quebrar o gelo” e levar a plateia a adotar uma postura mais receptiva.

*DICA: Se estiver fazendo uma apresentação por videoconferência, você precisará prestar mais atenção ainda nas reações dos espectadores, já que não conseguirá ver as sutilezas de sua linguagem corporal. Observe se não estão cruzando os braços ou se afastando da tela. O essencial é criar sintonia. Além disso, antes de começar, certifique-se de que eles conseguem vê-lo e ouvi-lo perfeitamente. Não há nada pior do que ter que parar e recomeçar uma apresentação por causa de uma falha técnica.*

# Como se tornar especialista em reuniões e se sair bem em teleconferências e videoconferências



*Mark achou que a reunião de negócios estava indo muito bem. Infelizmente, ele não notou que, nos últimos 20 minutos, seus colegas tinham cruzado as pernas, apontando-as para o lado oposto ao dele, em direção à saída mais próxima*

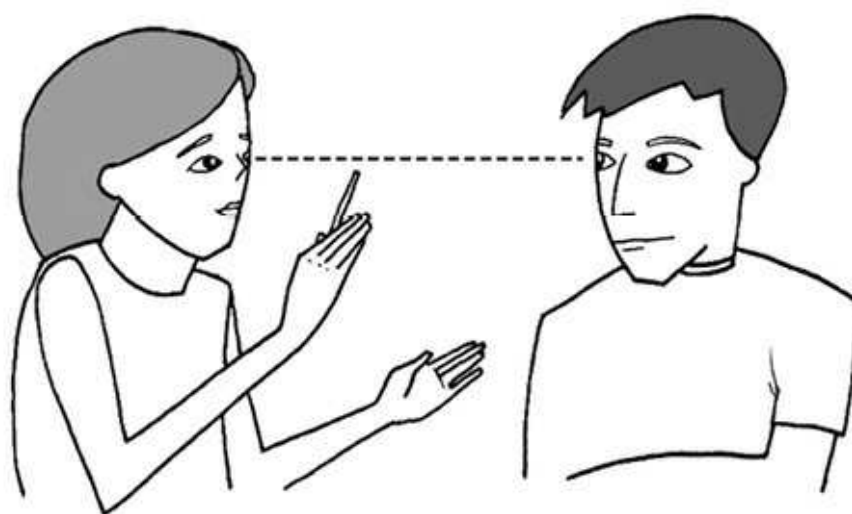
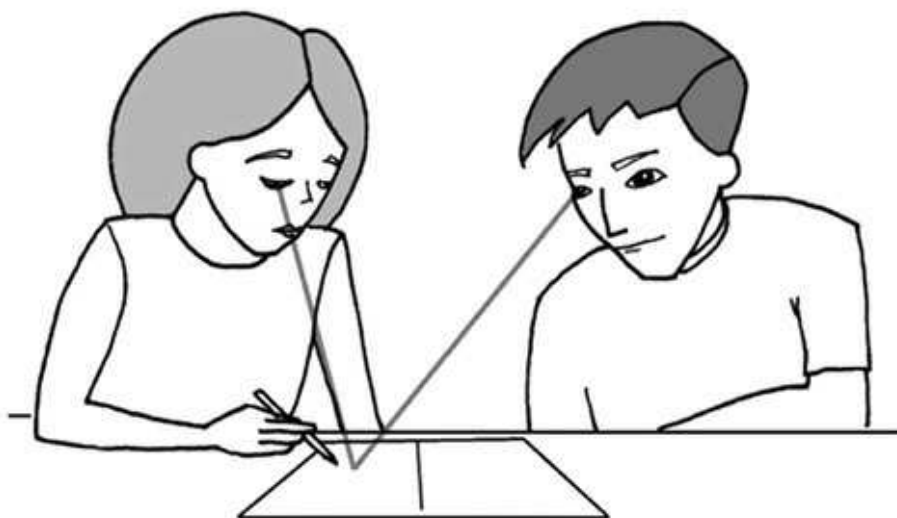
## **Para se destacar é preciso ficar de pé**

Mantenha-se de pé em todas as reuniões curtas para tomadas de decisão. Estudos apontam que, quando os interlocutores estão de pé, as conversas são significativamente mais breves do que aquelas em que os envolvidos estão sentados. Além disso, a pessoa que conduz uma reunião de pé aparenta ter status superior ao daquelas que permanecem sentadas. Algumas empresas inovadoras chegaram a introduzir uma diretriz segundo a qual as reuniões curtas são realizadas de pé, porque essa é uma maneira de os funcionários serem mais dinâmicos.

Levantar-se quando outras pessoas entram em sua sala também é uma ótima maneira de poupar tempo. Portanto considere a possibilidade de retirar as cadeiras de visitas de seu escritório. As decisões tomadas de pé são rápidas e objetivas, e você não tem que perder tempo com bate-papos ou perguntas do tipo “Como vai a família?”. Também é boa ideia ficar de pé em conversas ao telefone; suas palavras transmitirão mais autoridade e você pensará mais depressa.

## **Use o truque da caneta**

Para aumentar a atenção de seu ouvinte em uma reunião com apenas uma pessoa, use uma caneta para apontar algum complemento visual, num gráfico ou num laptop, por exemplo; ao mesmo tempo verbalize o que a pessoa está vendo. Em seguida, levante a caneta, mantendo-a entre seus olhos e os do outro, o que provoca o efeito magnético de fazer com que ele levante a cabeça. Dessa forma, ele olha para você e pode ver e ouvir o que você diz, assimilando sua mensagem ao máximo. Mantenha a sua outra mão aberta enquanto estiver falando.



*O truque da caneta – manter sob controle a direção do olhar do ouvinte durante a apresentação usando uma caneta*

## A LINGUAGEM CORPORAL NO TRABALHO REGRA Nº

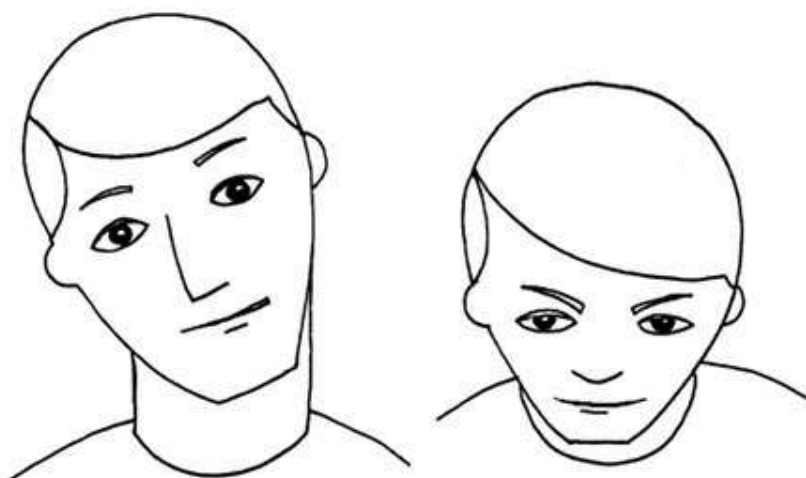
9



*Sentar-se com os cotovelos apoiados nos braços da cadeira é uma posição de poder que transmite uma imagem de força e integridade. Indivíduos humildes e inseguros sentam-se com os braços caídos para dentro dos apoios da cadeira. Portanto, evite sempre essa postura, a menos que seu objetivo seja parecer derrotado e apreensivo.*



*Incline levemente a cabeça para o lado quando outra pessoa estiver falando com você. Isso o fará parecer calmo e intuitivo, inspirando confiança no outro. Em negociações com homens, por outro lado, as mulheres de negócios devem manter a cabeça erguida o tempo todo para que não deem a impressão de serem submissas.*



*Um gesto útil para executivos que não querem parecer agressivos, mas desaconselhado para mulheres de negócios*

## **Como ser bem-sucedido em teleconferências**

Graças à globalização e ao grande número de pessoas que trabalham em casa, a maioria das empresas atualmente faz uso de teleconferências e de softwares como o Skype para realizar suas reuniões. A voz muitas vezes é seu único meio de comunicação nessas situações e, como você não vê seus interlocutores, pode ser muito mais difícil ler os sinais corporais deles. Faça uma pausa antes de começar a falar, mas fique atento, pois isso pode ser complicado se houver algum atraso na transmissão. Não há nada pior do que várias pessoas falando ao mesmo tempo, interrompendo umas às outras. Para evitar isso, deixe claro quando terminar. Tente concluir uma linha de pensamento dizendo: “O que vocês acham disso?” É uma maneira de indicar claramente aos outros que é a vez deles e de demonstrar que você está conduzindo a discussão.

As mulheres devem ensaiar antes, para se acostumarem a usar uma voz mais grave durante as teleconferências e, assim, estabelecer maior credibilidade.

## **Como os telefonemas criam sintonia**

Quando estiver tratando de negócios pelo telefone, fique atento à entonação, à

inflexão de voz e à velocidade de fala da outra pessoa. Nunca fale mais rápido do que o seu interlocutor. Pesquisas revelam que as pessoas se sentem “pressionadas” quando alguém fala mais rápido que elas. A velocidade com que alguém fala demonstra a velocidade com que o cérebro dele consegue analisar informações de modo consciente. Portanto, fale na mesma velocidade ou um pouco mais devagar que seu interlocutor e imite sua inflexão e entonação. Se conseguir sincronizar seus padrões de oratória com os do outro, isso ajudará a estabelecer uma sintonia e criar afinidade. Esse processo é conhecido como “sintonização”; é como se as duas pessoas estivessem cantando juntas e afinadas. À medida que um relacionamento comercial cresce, a imitação dos gestos principais da linguagem corporal diminui, porque cada um começa a adivinhar as atitudes do outro, e a sintonização verbal torna-se o meio principal de manter a afinidade.

### **Quando é preciso olhar embaixo da mesa...**

Quanto mais longe do cérebro uma parte do nosso corpo estiver, menos consciência teremos de seus movimentos, o que significa que as pernas e os pés são uma fonte importante de informações sobre a atitude de alguém. Durante uma reunião ou negociação, a pessoa pode dar a impressão de estar serena e no controle da situação, mas, por baixo da mesa, seus pés estão constantemente dando batidinhas no chão ou balançando no ar, o que revela sua frustração por não poder escapar da situação.

Fizemos uma série de testes com gerentes e os instruímos a mentir de modo convincente durante entrevistas simuladas. Descobrimos que, independentemente do sexo, a quantidade de movimentos inconscientes que faziam com os pés aumentava drasticamente quando estavam mentindo. A maioria deles adotou expressões faciais artificiais e tentou controlar os movimentos das mãos enquanto mentia, mas quase nenhum percebeu os movimentos que fazia com as pernas e os pés. Portanto, se seu chefe lhe disser que ninguém na companhia, nem mesmo ele, receberá aumento este ano, procure dar uma olhada embaixo da mesa para ver se ele está dizendo a verdade.

O psicólogo Paul Ekman descobriu que as pessoas aumentam os movimentos das partes inferiores do corpo quando mentem e que um observador tem mais chance de flagrar alguém mentindo se puder ver o corpo inteiro do mentiroso. Isso explica por que alguns executivos só se sentem à vontade sentados atrás de uma mesa fechada na frente, escondendo a parte inferior do corpo.

### **...e olhar as pernas dos outros**

As pernas dos seres humanos têm dois propósitos evolutivos: arranjar comida e fugir do perigo. Como o cérebro está programado para esses dois objetivos – ir em direção ao que queremos e se afastar do que não desejamos –, o modo como uma pessoa usa as pernas e os pés revela aonde ela quer ir. Resumindo, as pernas e os pés indicam se uma pessoa quer sair de uma conversa ou permanecer nela. Pernas abertas ou descruzadas demonstram uma atitude aberta ou dominante, ao passo que pernas cruzadas revelam incerteza ou uma atitude reservada. Se você estiver em uma reunião e

seu colega ou cliente estiver com os pés apontados para a saída mais próxima, é melhor fazer alguma coisa para entretê-lo ou encerrar a reunião, de modo a manter o controle da situação.

---

Se você estiver em uma reunião e não tiver certeza se a outra pessoa está mentindo ou não, dê uma olhada embaixo da mesa.

---

## **Como oferecer uma bebida pode selar um negócio**

Durante uma reunião de negócios, oferecer uma bebida é uma ótima estratégia para sondar como a pessoa está recebendo suas ideias e propostas. O lugar em que a pessoa põe a xícara ou o copo logo depois de dar um gole indica claramente se ela está convencida ou não, aberta ou não ao que você está propondo. Se a pessoa estiver hesitante, insegura ou negativa com relação ao que está ouvindo, colocará a xícara na frente do corpo, formando uma barreira. Se estiver concordando com o que está ouvindo, deixará a xícara ao lado do corpo, em uma atitude aberta ou receptiva.



*A barreira de braço diz “não”*





*Agora ela está aberta às suas ideias*

## **Tomando decisões durante o jantar**

Hoje em dia, decisões de negócios podem ser tomadas tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho, por isso vamos analisar como incentivar uma reação favorável a uma proposta de negócio em um restaurante. É mais fácil conseguir uma decisão positiva quando a outra pessoa está relaxada e com a guarda baixa. Algumas regras simples devem ser seguidas:

- **Faça com que seu convidado se sente de costas para uma parede ou um biombo.** Isso reduz o estresse e a tensão.
- **Escolha um local de clima relaxante,** com iluminação suave e música ambiente adequada. Bons restaurantes costumam ter lareiras, mesmo que artificiais, pois sabem que um cliente descontraído gasta mais dinheiro.

---

É mais fácil conseguir uma decisão positiva quando a outra pessoa está relaxada, portanto, escolha bem o lugar do encontro de negócios.

---

- **Escolha uma mesa redonda e afaste as distrações.** Se quiser garantir a atenção de seu interlocutor, limite a visão que ele possa ter de outras pessoas, posicionando-o perto de alguma divisória ou planta frondosa. Evite também mesas barulhentas perto da cozinha ou do bar.
- **Conclua a maior parte da negociação antes que a refeição seja servida.** Quando as

peessoas começam a comer e beber, a conversa pode ser totalmente interrompida, e o raciocínio fica lento por causa do álcool. Depois da refeição, parte do sangue do cérebro vai para o estômago para ajudar a digestão, o que dificulta pensar com clareza. Apresente suas propostas enquanto todos ainda estão alertas.

---

Não se deve tomar decisões de negócios com a boca cheia.

---

#### A LINGUAGEM CORPORAL NO TRABALHO REGRA Nº

11



*Repare nos botões dos paletós. A análise de negociações gravadas entre sindicatos e empresas, por exemplo, mostrou que os acordos são mais frequentes quando os envolvidos estão com os paletós desabotoados. Pessoas que cruzam os braços sobre o peito costumam fazê-lo com o paletó abotoado e são mais negativas. Quando alguém desabotoa o paletó durante uma reunião, é razoável supor que ele também abriu sua mente.*

#### A LINGUAGEM CORPORAL NO TRABALHO REGRA Nº

12



*Se estiver em uma reunião ou encontro de negócios e perceber que a linguagem corporal de seu ouvinte se tornou defensiva – por exemplo, se ele cruzou os braços, recostou-se ou inclinou-se para trás –, uma maneira simples mas eficaz de anular a posição negativa é dar a ele algo para segurar ou fazer. Ao entregar uma caneta, um livro, um panfleto, uma amostra ou um teste por escrito, você o obriga a descruzar os braços e a se inclinar para a frente, mudando para uma posição mais aberta e, portanto, adotando uma atitude mais receptiva. Pedir à*

*pessoa que se incline a fim de olhar para a tela de um laptop também pode ser eficaz para retirá-lo da posição defensiva. Você pode inclusive se inclinar para a frente com as mãos espalmadas para cima e dizer: “Notei que você quer fazer uma pergunta... O que gostaria de saber?” ou “Qual é a sua opinião?”. Em seguida, recoste-se na cadeira ou se incline para trás a fim de indicar que é a vez de a outra pessoa falar. Usar as palmas das mãos é um modo não verbal de dizer ao outro que você gostaria que ele fosse aberto e honesto da mesma maneira que você está sendo.*

## **Cinco atitudes fundamentais para que você domine as reuniões**

- 1. Mantenha os dedos unidos.** As pessoas que não mantêm os dedos muito afastados ao gesticular e que mantêm as mãos abaixo do nível do queixo prendem mais a atenção e são consideradas mais poderosas.
- 2. Espelhe sutilmente a linguagem corporal da outra pessoa,** inclusive sua postura, posição ao sentar-se, ângulo do corpo, gestos, expressões e tom de voz. Essa é uma das formas mais poderosas de criar afinidade rapidamente. O outro começará a achar que há algo em você que ele gosta e ficará mais receptivo e tranquilo.
- 3. Não se sente perto demais de seu interlocutor.** A regra geral é que você pode se aproximar de pessoas conhecidas mas deve se manter mais afastado das que acaba de conhecer. Normalmente os homens chegam mais perto das mulheres com quem trabalham, ao passo que as mulheres se mantêm afastadas deles.

---

O uso de recursos visuais, como PowerPoint e laptops, reduz o tempo médio de uma reunião de negócios de 25,7 minutos para 18,6 – uma economia de tempo de 28%.

---

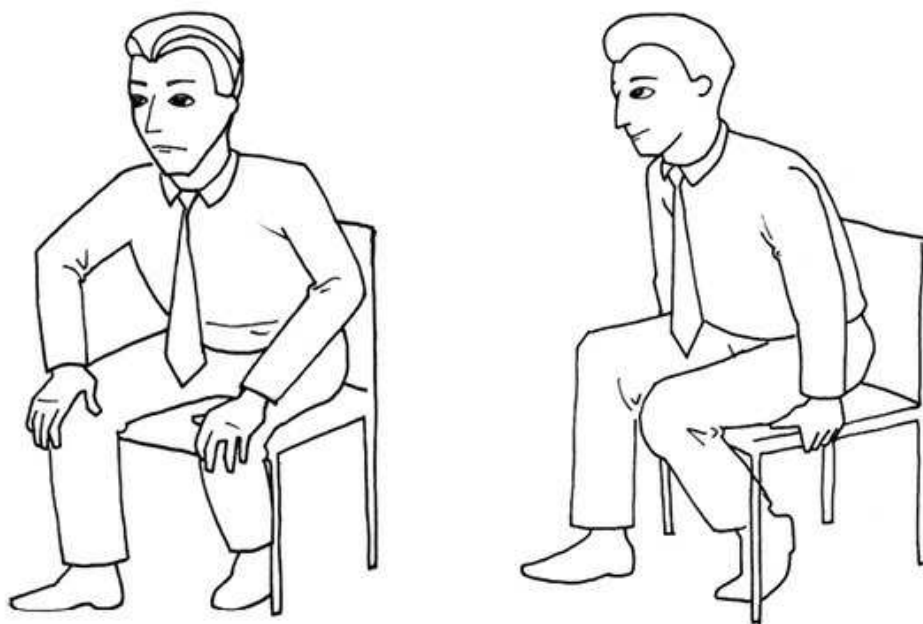
- 4. Aprenda a assentir com a cabeça.** Essa é uma ferramenta poderosa de persuasão. Assentir lentamente com a cabeça dá a ideia de que o ouvinte está interessado no que o outro está dizendo. Assim, balance a cabeça lenta e deliberadamente, assentindo três vezes, quando a

outra pessoa estiver expondo um argumento. Assentir rapidamente indica ao outro que você já ouviu o suficiente ou que quer que ele termine para que você possa falar.

**5. Pratique e visualize uma linguagem corporal positiva.** Antes de ir a uma reunião importante, sente-se em silêncio por cinco minutos e imagine-se usando esses recursos de maneira adequada. Quando sua mente perceber claramente esses gestos, seu corpo será capaz de executá-los e as outras pessoas reagirão de acordo.

### **Por fim, saiba o momento certo de encerrar uma reunião**

Gestos que indicam vontade de encerrar uma reunião incluem inclinar-se para a frente com as mãos nos joelhos ou com as duas mãos agarradas à cadeira, como se a pessoa estivesse se preparando para dar a largada em uma corrida. Se você se deparar com uma dessas situações durante uma reunião, o mais sensato será trocar de estratégia, mudar de assunto ou tomar a iniciativa de concluir a conversa.



*Em suas marcas, preparar: na linha de largada – mude a estratégia ou esta reunião está encerrada*

# Os maiores segredos dos executivos bem-sucedidos

---

*Por que será que nos dirigimos aos membros da família real como “Alteza” e nos referimos às pessoas que cometem atos moralmente ofensivos como “baixas”?*

---

## Fique acima da concorrência...

---

As pessoas altas não apenas conseguem os melhores empregos nas empresas americanas, como também recebem salários iniciais maiores: de acordo com uma pesquisa, aqueles acima de 1,85m recebiam 12% mais que os funcionários mais baixos que eles.

---

Apesar de ser politicamente incorreto fazer esta afirmação, há estudos britânicos que revelam de maneira convincente que as pessoas mais altas são mais bem-sucedidas que as baixas. Constantemente observamos como os executivos são significativamente mais altos do que os outros funcionários. A altura também está ligada ao sucesso financeiro: nossa pesquisa apontou que, a cada 2,5 centímetros de altura acima da média da empresa, o salário do funcionário, homem ou mulher, aumentava em quase 400 libras.

As diferenças de altura causam um impacto decisivo nos acordos de negócios, mas as percepções de altura e poder com frequência são subjetivas. Se você é baixo, há várias estratégias que pode utilizar para neutralizar o poder de pessoas mais altas dispostas a intimidá-lo. Isso é especialmente importante para as mulheres, que são, em média, cinco centímetros mais baixas que os homens.

---

*Para uma mulher, quanto mais baixa ela for, maior será a probabilidade de que seja interrompida pelos homens. Ficando de pé ao fazer apresentações, ela imediatamente conquistará mais autoridade.*

---

**...com nossas cinco dicas essenciais para que você pareça mais alto e poderoso...**

**1. Controle o ambiente** usando cadeiras de alturas diferentes e pedindo às

peessoas altas que se sentem nas cadeiras mais baixas, pois, quando estão sentadas, a vantagem delas é neutralizada. Colocar o Incrível Hulk sentado em um sofá baixo é uma maneira de diminuir o poder dele.

2. **Sente-se do lado oposto da mesa** para criar um equilíbrio ou encoste-se no batente da porta do escritório para conversar enquanto seu interlocutor permanece sentado.
3. **Defenda-se de colegas arrogantes que gostam de olhar para você de cima para baixo:** durante uma conversa, levante-se e aproxime-se de uma janela para olhar para fora. Você dará a impressão de estar pensando seriamente sobre o assunto, e a pessoa mais alta não poderá intimidá-lo com sua altura se você não estiver olhando para ela.

---

*Napoleão media apenas 1,62m, mas quem o vê em quadros acha que ele era, em média, 15 centímetros mais alto.*

---

4. **Seja assertivo.** Ter uma postura ereta, tanto em pé quanto sentado, e um “andar altivo” são maneiras de adquirir uma aparência confiante, além de fazer com que você se sinta mais seguro.
5. **Aumente sua altura aparente** e a chance de ser lembrado como sendo mais alto do que realmente é com o uso de roupas escuras, ternos ou calças risca de giz, maquiagem mais suave e discreta (para as mulheres) e relógios grandes. Quanto menor o relógio de uma pessoa, menos influência ela parecerá ter.

### **...mas cuidado para não intimidar demais**

Ser alto nem sempre é uma vantagem nos negócios. Embora as pessoas altas geralmente imponham mais respeito do que as baixas, a altura também pode ser prejudicial quando você precisa “conversar no mesmo nível” ou ter uma conversa do tipo “olho no olho” com um colega sem querer ser visto como alguém prepotente.

No Reino Unido, Philip Heinicy, um vendedor de produtos químicos de 2,03m de altura, fundou o Clube das Pessoas Altas para atender as necessidades dos membros mais altos da sociedade. Ele descobriu que sua altura intimidava os clientes, que não conseguiam se concentrar no que ele dizia e achavam que Philip estava se impondo

sobre eles. Também percebeu que, quando fazia uma apresentação comercial sentado, não só o ambiente se tornava mais propício para uma boa comunicação como também, ao remover sua ameaça física, suas vendas tinham um aumento colossal de 62%.

*DICA: Se você é particularmente alto ou se quer estabelecer um ambiente descontraído onde possa criar mais afinidade, conduza suas reuniões e apresentações sentado.*

## **Por que Clark Kent é mais poderoso do que o Super-Homem**

Durante uma pesquisa, entrevistados consideraram que pessoas que usam óculos tinham um QI 14 pontos mais alto do que aquelas que estavam sem óculos. De fato, ao acrescentarmos óculos a um rosto num contexto empresarial, os entrevistados descrevem a pessoa como “estudiosa”, “inteligente”, “conservadora”, “instruída” e “sincera”. Não é à toa que o Super-Homem usa óculos quando se transforma em seu alter ego, o jornalista Clark Kent. No mundo dos negócios, óculos são uma afirmação de poder. Óculos pequenos, sem armação ou com armação muito fina dão a impressão de falta de poder e indicam que você está mais interessado em moda do que em negócios. Usar óculos sem grau pode ser uma estratégia excelente para reuniões de trabalho. Evite óculos de lentes muito grandes, armações coloridas ao estilo Elton John ou com logomarcas chamativas, pois podem desviar a atenção de seus interlocutores.

---

Pessoas em cargos de poder devem usar armações mais fortes para comunicar assuntos mais sérios, como a apresentação de um orçamento financeiro, e óculos sem armação quando quiserem passar a imagem do “cara legal” ou daquele que “faz parte do grupo”.

---

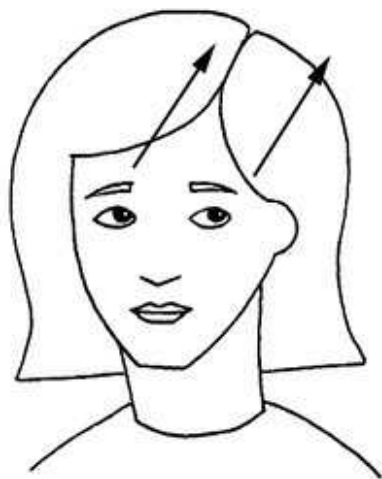
*DICA: Se você usa óculos, tire-os quando estiver falando e coloque-os outra vez quando for sua vez de ouvir. Dessa forma, você não só faz com que a outra pessoa relaxe como também assume o controle da conversa. O ouvinte logo fica condicionado ao fato de que, quando você tira os óculos, significa que vai tomar a palavra e, quando os recoloca, é a vez dele de falar.*

*DICA: A “sexta-feira informal” é um fenômeno empresarial moderno que incentiva os funcionários a se vestirem casualmente um dia por semana. Mesmo assim, pessoas bem-sucedidas sabem como é importante manter uma imagem profissional no trabalho e*

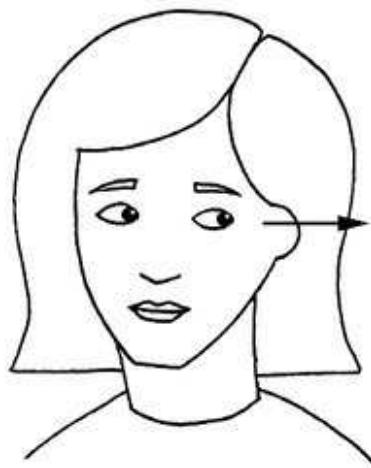
*simplesmente ignoram esse tipo de iniciativas do RH.*

## Conquiste o poder da programação neurolinguística

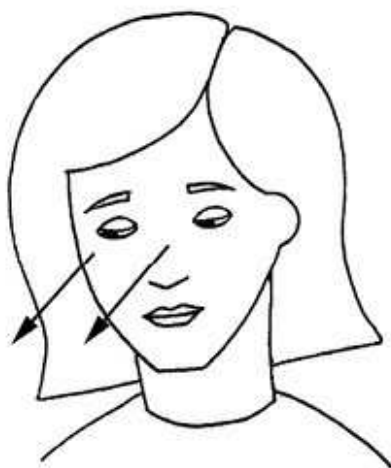
Os movimentos dos olhos (para cima, para o lado, para baixo à direita ou para baixo à esquerda) podem revelar em que a mente de uma pessoa está concentrada – indicando se ela está se lembrando de algo que viu, ouviu, cheirou, provou ou tocou. Essa técnica é conhecida como programação neurolinguística, ou PNL, e pode turbinar sua carreira.



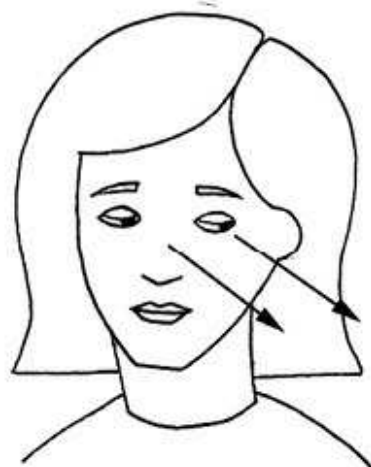
A



B



C



D

A. Lembrando-se de uma imagem

B. Lembrando-se de um som

C. Lembrando-se de um sentimento

D. Falando consigo mesma

Ao aprender a ler esses movimentos que ocorrem em frações de segundo, você poderá adaptar sua linguagem para se comunicar bem em situações de negócios. Por exemplo: uma pessoa que olha para cima, indicando que está se lembrando de algo, prefere o canal de informação visual e é suscetível a frases como: “Estou vendo o que



você quer dizer” ou “Você pode me mostrar?”. Você conquistará a atenção dela mostrando-lhe fotos, mapas e gráficos, e fazendo perguntas do tipo “Está vendo qual é a ideia?”. Com aqueles que preferem o canal dos sentimentos, você pode usar algo como “Vamos trabalhar esse ponto” e “Nosso departamento está precisando de uma injeção de ânimo”. Eles vão adorar ser os primeiros a testar as coisas e a se envolver em uma demonstração para conseguir “capturar a ideia”. Se puder entender seus colegas e clientes, você estará pronto para adaptar sua abordagem, personalizando-a para cada indivíduo.

A PNL é uma descoberta extraordinária e uma poderosa ferramenta de comunicação, e deve ser tratada como um assunto à parte. Sugerimos que você se aprofunde mais e pesquise sobre esse tema.

#### A LINGUAGEM CORPORAL PARA ELA



*Lentes de contato podem refletir a luz, conferir uma aparência mais suave e sensual e fazer com que suas pupilas pareçam dilatadas – o que ocorre quando a pessoa vê alguma coisa estimulante ou excitante. Por isso o uso de lentes pode ser desastroso nos negócios, principalmente para as mulheres. A mulher pode se ver numa situação em que está tentando de tudo para persuadir um executivo a aceitar suas ideias, enquanto ele, fascinado pelo efeito sensual de suas lentes de contato, não está ouvindo uma única palavra do que ela está dizendo. Em situações profissionais, as mulheres devem usar óculos em vez de lentes.*

#### A LINGUAGEM CORPORAL PARA ELE



*O tamanho da pasta está diretamente relacionado com a percepção do status de seu dono. Pessoas que carregam pastas grandes e muito cheias passam a imagem de que fazem todo o trabalho e provavelmente levam trabalho para casa, demonstrando não administrar bem o seu tempo. Pastas finas mostram que seu dono é objetivo e, portanto, tem uma posição mais elevada. Ou seja: homens de negócios bem-sucedidos carregam pastas finas ou não carregam pasta alguma.*

**Os melhores profissionais conhecem a arte do olho no olho**

---

Somente quando duas pessoas falam olho no olho é que podem estabelecer uma verdadeira comunicação.

---

Ser bem-sucedido no implacável mundo dos negócios tem muito a ver com a maneira com que se estabelecem os relacionamentos. Embora algumas pessoas saibam como nos deixar à vontade ao conversar conosco, outras nos deixam constrangidos, e outras podem ainda dar a impressão de não serem dignas de confiança. A princípio, essa reação está relacionada com o tempo que ficam nos encarando ou falando olho no olho enquanto conversam.

Na maioria das culturas, para estabelecer um bom entendimento com alguém você deve fazer contato olho no olho de 60% a 70% do tempo. Isso fará com que a pessoa comece a gostar de você também. Não surpreende, portanto, que o vendedor nervoso e tímido que nos encara menos do que um terço do tempo raramente conquiste nossa confiança. Por esse mesmo motivo, durante negociações, deve-se evitar o uso de óculos com lentes escuras, que passam a impressão de que você está com o olhar fixo neles ou tentando evitar que o observem. Aqueles que usam óculos escuros em reuniões, mesmo ao ar livre, são vistos como suspeitos, reservados e inseguros.

*DICA: Quando estiver fazendo negócios em países estrangeiros, sempre observe e imite a intensidade do contato olho no olho. Japoneses e sul-americanos olham menos nos olhos que os ocidentais em geral, que podem ser considerados agressivos naquelas culturas.*

*DICA: Nunca subestime o valor de possuir eletrônicos de última geração. Carregar um BlackBerry ou o iPhone mais recente no mercado revela que você é importante o suficiente para precisar estar disponível o tempo todo. Só não se esqueça de desligá-lo antes das reuniões para evitar toques inadequados e ligações pessoais.*

## **Por que as executivas mais importantes do mundo usam maquiagem**

Pesquisas apontam que a maquiagem contribui para aumentar a credibilidade das mulheres no mundo dos negócios. Para comprovar isso, contratamos quatro assistentes de aparência similar para promover nossos produtos de treinamento em um seminário. Uma delas usou óculos e maquiagem, a segunda usou óculos sem nenhuma maquiagem, a terceira estava maquiada e sem óculos e a quarta não usou nenhum dos dois. Demos uma lista de adjetivos aos clientes e lhes pedimos que escolhessem os que melhor descreviam cada uma delas. A que estava maquiada e de óculos foi descrita como “confiante”, “inteligente”, “sofisticada” e “extrovertida”. A assistente que estava

maquiada mas sem óculos obteve boas avaliações de sua aparência, mas não tão boas no que diz respeito a habilidades pessoais, como prestar atenção no que os outros dizem e estabelecer afinidade. As assistentes que não usaram maquiagem receberam as piores avaliações nos quesitos habilidade e apresentação pessoal, e o uso de óculos sem maquiagem causou pouca diferença nas atitudes e lembranças dos clientes.

O resultado é evidente: a maquiagem dá a impressão de mais inteligência e confiança, e a combinação de óculos e maquiagem no mundo empresarial causa o impacto mais positivo e duradouro nos observadores. As mulheres de negócios devem tomar o cuidado, porém, de não usar maquiagem pesada, para não darem a impressão de estarem interessadas demais na atenção dos homens e em si mesmas. A maquiagem natural e neutra revela uma boa atitude profissional.

## **O jargão de escritório**

Embora valha a pena familiarizar-se com a linguagem e com a terminologia de seu ramo de trabalho, você deve tomar muito cuidado para não usar o tipo de fala corporativa que aliena as pessoas, dá a impressão de ser chavão ou tem um sentido obscuro. Expressões como “abrir novos caminhos”, “dar continuidade”, “buscar soluções diversificadas”, “pensamento criativo” e “reduzir o quadro” (referindo-se a demissões) fazem parecer que você engoliu um manual de gerência – e um ruim, ainda por cima. São exemplos de uma maneira indireta de se comunicar e evocam associações negativas na maioria das pessoas. Em contrapartida, você pode descobrir grande valor em usar no seu ambiente de trabalho uma linguagem simples, porém direta. Palavras poderosas como “economizar”, “novo”, “resultados”, “fácil” e “segurança” são muito persuasivas, além de já ter sido comprovado que causam um impacto positivo.

## **E-mails profissionais**

Nos dias de hoje, o e-mail substituiu o telefone como principal meio de comunicação empresarial, por isso é importante acertar no tom. E-mails, assim como mensagens de texto, incentivam o remetente a usar linguagem e pontuação informais e espirituosas, envolvendo-o com uma falsa sensação de segurança. As mulheres, em especial, devem prestar atenção ao tom de seus e-mails. Como são propensas a falar de modo indireto – usando palavras demais e padrões complexos de raciocínio –, precisam manter os e-mails curtos e sucintos. E, se quiserem ser levados a sério, ambos os sexos devem ficar bem longe de palavrões, gírias, linguagem típica de “torpedos” e despedidas afetuosas. Se o diretor administrativo não usa essa linguagem, você também não deve usá-la. Evite fazer fofoca ou enviar mensagens inadequadas, mesmo que seja entre seus amigos no trabalho. Todos sabemos como é fácil enviar por engano um e-mail à pessoa errada ou, pior, à empresa inteira.

*DICA: Estar atualizado sobre as tecnologias mais modernas – PowerPoint, Skype,*

*Facebook e o banco de dados e sistema da empresa – aumentará sua credibilidade no trabalho e dará a você a reputação de ser alguém que se mantém na vanguarda. Dedique algum tempo para se familiarizar com a linguagem técnica e com os softwares, e logo você será visto como uma pessoa avançada do século XXI.*

## **Domine a arte de sorrir**

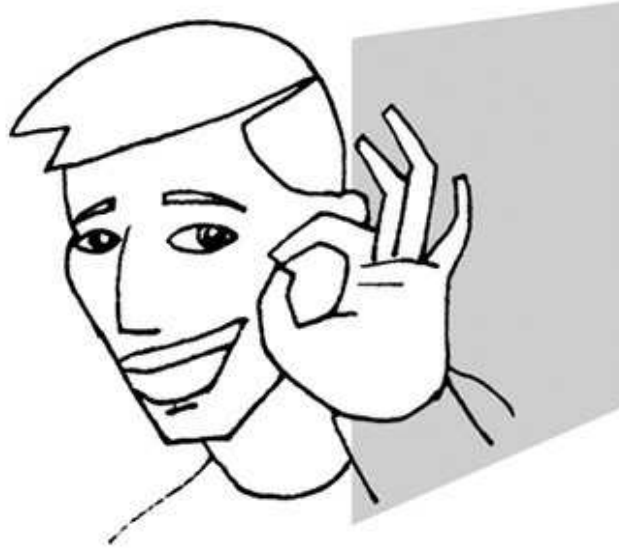
Um estudo da Dra. Nancy Henley, psicóloga social, apontou que, em encontros sociais, as mulheres sorriem 87% do tempo, contra 67% dos homens. Em um experimento, 15 fotografias de mulheres exibindo rostos felizes, tristes e neutros foram classificadas por 257 entrevistados. As fotos das mulheres que não estavam sorrindo foram interpretadas como um sinal de infelicidade, ao passo que as fotos dos homens que não estavam sorrindo foram entendidas como um sinal de dominação. As lições aqui são que, no mundo dos negócios, as mulheres devem sorrir menos quando lidam com homens dominantes ou espelhar o sorriso deles; e, se os homens quiserem ser mais convincentes com as mulheres, precisam sorrir mais.

---

Mulheres de negócios que sorriem demais podem ser consideradas submissas ou pacificadoras, pois o sorriso é seu “emblema de apaziguamento”, sendo usado com frequência para tranquilizar um homem mais poderoso.

---

# Globalização: riscos e armadilhas



*Brian não conseguiu entender por que os executivos árabes subitamente se levantaram e saíram da reunião... até que alguém lhe explicou que o sinal que ele havia feito para que eles seguissem adiante com o acordo de vários milhões de dólares na verdade era um gesto obsceno*

## Um negócio complicado

---

Aprender as sutilezas da linguagem corporal de estrangeiros pode ser complicado e potencialmente humilhante.

---

O ambiente de trabalho do século XXI é verdadeiramente global. Hoje em dia, não nos espantamos com uma viagem de negócios à China, uma videoconferência com um departamento terceirizado na Índia ou uma conferência nos Estados Unidos. Por outro lado, é surpreendente como poucos profissionais se dedicam a aprender os costumes da linguagem corporal de outros países. Quando se trata de negociações internacionais, vantagens como vestuário adequado, ótimas referências e uma boa proposta podem instantaneamente deixar de ter qualquer valor por causa de um gesto trivial e inocente, capaz de colocar a perder a negociação inteira.

Fizemos uma pesquisa em 42 países que mostrou que os americanos são os menos sensíveis a outras culturas, seguidos pelos ingleses. Talvez esse resultado não seja nenhuma surpresa, considerando-se que 86% dos americanos não têm passaporte, inclusive George W. Bush na época em que se tornou presidente. Embora os ingleses viajem muito e façam negócios com muitas culturas diferentes, eles ainda preferem que todo mundo use os gestos britânicos, fale inglês e sirva peixe empanado com fritas.

Os executivos estrangeiros ficam extremamente impressionados se percebem que você dedicou algum tempo para aprender a usar sua linguagem corporal. As pessoas fecham negócios com quem lhes deixa à vontade e, para isso, é necessário apenas demonstrar sinceridade e boas maneiras. Se estiver em um país estrangeiro a negócios, concentre-se em limitar sua linguagem corporal até ter a oportunidade de observar seus anfitriões.

---

No ambiente de trabalho globalizado, sua prioridade deve ser aprender e respeitar a linguagem corporal de seus parceiros de negócios se quiser impressioná-los e evitar situações constrangedoras.

---

## O gesto que fecha um negócio – e o que acaba com ele

O gesto americano para “Ok” ou “perfeito” (página 107) se tornou popular nos Estados Unidos durante o início do século XIX e seu significado é o mesmo em todos os países de língua inglesa. Mas ele tem outras origens e conotações em alguns lugares. Por exemplo, na França e na Bélgica, esse gesto também pode significar “zero” ou

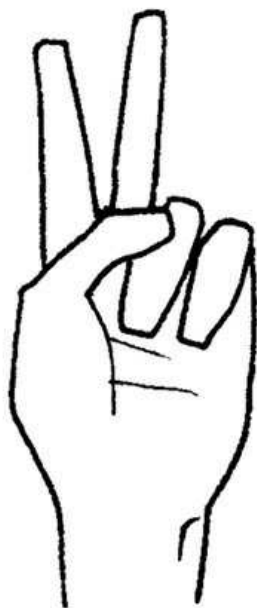
“nada”. Uma vez, em um restaurante parisiense, o garçom nos conduziu até nossa mesa e perguntou: “Está bem aqui?” Respondemos com o sinal de Ok, ao que ele retrucou: “Bem, se não gostam desta mesa, vamos tentar achar outra para vocês.” Ele interpretou nosso sinal como “zero” ou “imprestável” – em outras palavras, achou que a mesa não era do nosso agrado.

No Japão, esse mesmo gesto pode significar “dinheiro”. Portanto, se você estiver negociando no Japão e fizer esse sinal, um japonês pode pensar que você está tentando suborná-lo! Em alguns países mediterrâneos, é o sinal para orifício, usado com frequência para sugerir que um homem é homossexual. Faça o sinal de Ok para um grego e ele pode pensar que você está querendo insinuar que um de vocês dois é gay. Um turco ou um brasileiro podem pensar que você quer mandá-los tomar naquele lugar. É raro em países árabes, onde é usado como um gesto de ameaça ou uma obscenidade. Desconhecer os costumes da linguagem corporal de um país pode ter consequências desastrosas. Um executivo americano talvez pense que está selando um acordo, quando na verdade acabou de dizer aos seus parceiros de negócios brasileiros: “Vocês podem todos ir tomar naquele lugar!”

### Três gestos que devem ser evitados no mundo dos negócios



*Este gesto pode significar “Dois” para um executivo americano, “Vitória” para um alemão e “Vá se ferrar” para um inglês*



*Um executivo usaria este sinal para dizer “Dois” para seus colegas ocidentais – a não ser para os gregos, pois para eles isso significa “Vá para o inferno!”*



*Seu chefe inglês ou australiano talvez usasse este gesto para indicar “Um”, mas para o colega europeu poderia significar “Dois”, enquanto para o cliente japonês seria um xingamento bem feio!*

## **Você diz olá; eu digo tchau**

Diferenças em apertos de mão podem criar situações constrangedoras em encontros de negócios. Ingleses, australianos, alemães e americanos geralmente apertam as mãos quando chegam e novamente quando estão indo embora. A maioria dos europeus troca apertos de mão várias vezes ao dia, e já foi apontado que alguns franceses chegam a passar até 30 minutos por dia apertando mãos. Executivos indianos, asiáticos e árabes podem continuar a segurar sua mão mesmo depois de terminar o aperto. Alemães e franceses, durante o aperto, balançam as mãos para cima e para baixo firmemente uma ou duas vezes e, em seguida, seguram a mão do outro por um breve instante, ao passo que os ingleses balançam as mãos de três a cinco vezes, e os americanos, de cinco a sete vezes. Em conferências internacionais, é hilário observar os participantes atônitos



ao se depararem com apertos de mão variados. Isso sem falar nos homens que têm o costume de se cumprimentar com beijos! Ao apertar a mão de alguém de outra cultura, siga o que a pessoa fizer e adapte-se se quiser que a sua reunião de negócios seja um sucesso.

---

*Para os americanos, os alemães parecem frios com seus apertos de mão breves, de uma balançada só. Para os alemães, porém, os americanos balançam tantas vezes as mãos durante esse cumprimento que dão a impressão de estar enchendo um colchão inflável.*

---

Um país em que o aperto de mão não se tornou hábito é o Japão, onde o contato corporal pode ser considerado indelicado. Ao cumprimentarem-se, os japoneses se curvam, fazendo uma medida, sendo que a pessoa de maior status se curva menos que a de status mais baixo. No primeiro encontro, ocorre uma troca de cartões de visitas, cada pessoa verifica o status do outro e então são feitas as medidas apropriadas. Não coloque no bolso da calça o cartão de visitas de um executivo japonês; esse gesto pode ser considerado ofensivo.

---

*Se estiver no Japão a negócios, certifique-se de que seus sapatos estejam perfeitamente limpos e em boas condições. Toda vez que um executivo japonês se curva, ele examina os sapatos da outra pessoa.*

---

## **Você diz sim; eu digo não**

Os japoneses têm uma maneira de ouvir que abrange todo um repertório de sorrisos, acenos de cabeça e ruídos educados que não têm nenhum equivalente direto em outros idiomas. A ideia é motivar a outra pessoa a continuar falando, mas, com frequência, esses gestos são erroneamente interpretados por executivos ocidentais como um sinal de concordância. Assentir com a cabeça é um sinal quase universal para “sim”, mas os japoneses usam esse gesto como uma demonstração de educação.

Se você disser alguma coisa com a qual um executivo japonês não concorde, mesmo assim ele dirá “sim” – ou “*hai*”, em japonês – para que você continue falando. O “sim” japonês em geral significa “Sim, estou ouvindo”, e não necessariamente “Sim, concordo com você”. Por exemplo, se disser a um executivo japonês “Você não concorda, não é?”, ele assentirá com a cabeça e dirá “Sim”, embora talvez ele na realidade não concorde. No contexto japonês, ele quer dizer: “Sim, você tem razão: eu não concordo.”

---

*Costuma-se acreditar que “sim” e “não” são palavras simples e objetivas, mas até elas podem provocar grandes mal-entendidos quando pessoas de nacionalidades diferentes tratam de negócios.*

---

Os japoneses se preocupam muito em preservar sua imagem e, por isso, desenvolveram um conjunto de regras para impedir que qualquer coisa dê errado. Portanto evite dizer “não” ou fazer perguntas cuja resposta possa ser “não”. O mais perto que um japonês chegará de pronunciar a palavra “não” é dizer “É muito difícil” ou “Estudaremos essa questão com muita atenção”, quando o que realmente quer dizer é: “Vamos esquecer essa história toda e ir para casa.”

Na Índia, as pessoas inclinam a cabeça de um lado para outro quando querem dizer “sim”. Esse gesto provoca alguma confusão para os ocidentais, uma vez que, segundo a cultura deles, isso significa dúvida, ou “talvez sim, talvez não”.

Em países árabes, um movimento único da cabeça para cima significa “não”.

---

*Tome cuidado quando tratar de negócios na Bulgária, onde balançar a cabeça para cima e para baixo significa “não” e de um lado para outro significa “sim”.*

---

## **Por que os executivos japoneses conduzem a valsa**

Em conferências internacionais, americanos costumam ficar a uma distância de 45 centímetros a 1,20 metro uns dos outros, permanecendo em pé no mesmo lugar enquanto conversam. Se observar um executivo japonês conversando com um americano, você verá que os dois lentamente começarão a se mover pela sala, pois o americano recuará para se afastar do japonês, enquanto este avançará, aproximando-se do americano. Isso acontece numa tentativa de ajustar a distância culturalmente confortável para cada um deles. O japonês, cuja zona íntima é menor, de 25 centímetros, continuamente dá um passo à frente para se posicionar segundo sua necessidade de proximidade e, com isso, invade a zona íntima do americano, forçando-o a recuar para recuperar seu espaço perdido. Filmagens desse fenômeno, quando vistas em alta velocidade, criam a ilusão de que os dois homens estão valsando pela sala, com o japonês conduzindo a dança. Essa é uma das razões por que asiáticos, europeus e americanos, ao tratar de negócios, em geral se olham com desconfiança.

---

No mundo dos negócios, os ocidentais se referem aos asiáticos como sendo “incômodos” e “abusados”, enquanto os asiáticos descrevem os europeus ou

americanos como “frios”, “distantes” e “reticentes”.

---

## **Por que resfriados podem prejudicar os negócios**

Os ocidentais costumam assoar o nariz com um lenço de pano ou de papel, ao passo que muitos orientais cospem ou fungam ruidosamente. Quando frente a frente, um costuma ficar horrorizado com o comportamento do outro, considerando-o “nojento”. Essa diferença cultural tão grande é resultado direto de uma epidemia de tuberculose em séculos passados. Na Europa, uma pessoa que contraísse tuberculose tinha poucas esperanças de sobreviver, por isso os governos instruíam a população a assoar o nariz para evitar que a doença se espalhasse ainda mais. E é por isso que um ocidental reage tão mal quando vê alguém cuspiendo – uma pessoa que cuspiisse podia ajudar a espalhar a tuberculose.

Como a tuberculose não foi um problema muito sério nos países asiáticos, em geral os orientais creem, com razão, que cuspir é a opção mais saudável. Como consequência, os japoneses ficam chocados quando veem alguém pegar um lenço, assoar o nariz e colocar o lenço de volta no bolso ou na bolsa. Eles também não veem com bons olhos o costume britânico de usar um lenço de pano no bolso superior de seus paletós. Para eles, é o equivalente a pendurar no bolso, com orgulho, um rolo de papel higiênico, pronto para ser usado. Por outro lado, cuspir é um hábito repugnante para os ocidentais. Por essas razões, reuniões de negócios entre ocidentais e orientais podem ser um fracasso se os envolvidos estiverem resfriados!

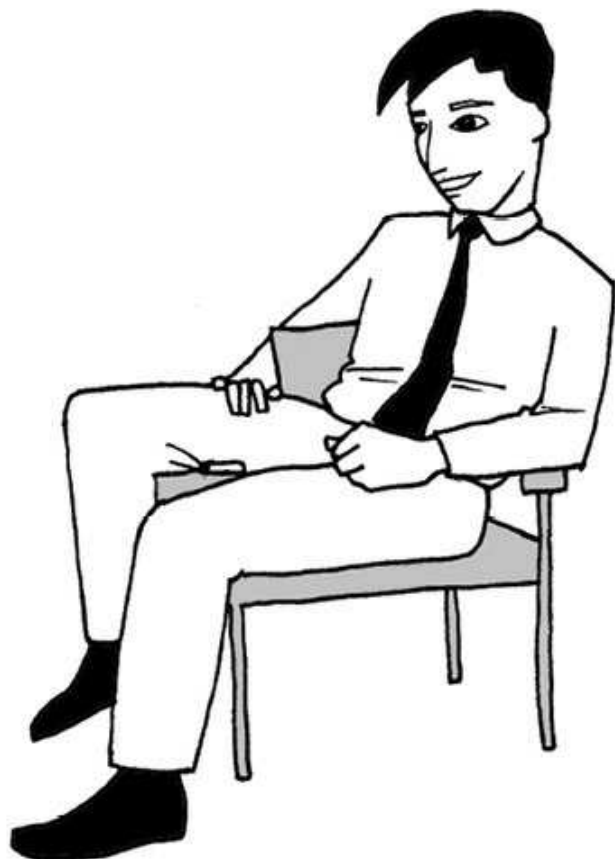
Quando falamos, mantemos contato visual durante 40% a 60% do tempo, e, quando estamos só ouvindo, essa média aumenta para 80%. Exceções claras a esta regra são o Japão e algumas culturas da Ásia e da América do Sul, onde o prolongado contato olho no olho é considerado agressivo ou desrespeitoso. Os japoneses tendem a desviar os olhos ou olhar para o pescoço do interlocutor, o que pode ser desconcertante para executivos ocidentais culturalmente inexperientes. A regra mais segura, ao tratar de negócios com pessoas de outras nacionalidades, como os japoneses, é espelhar o tempo do olhar do seu anfitrião.

---

Não fique aborrecido quando um executivo oriental cuspir ou fungar com força, e nunca assoe o nariz diante de um executivo japonês.

---

Política no escritório,  
jogos de poder, romances  
no trabalho e outras  
bombas prestes a explodir



*John teve a clara sensação de que seu chefe  
não estava levando a sério seu pedido de promoção*

## **Vença pessoas com ar de superioridade no jogo delas...**

Contadores, advogados, gerentes e o verdadeiro castigo do ambiente de trabalho do século XXI, os consultores empresariais, são conhecidos por usar um tipo de linguagem corporal que indica uma atitude de superioridade voltada às pessoas que consideram inferiores. O espelhamento desses gestos pode ser uma estratégia altamente eficaz para intimidar ou desarmar essas pessoas “superiores”. Ao imitá-las, você pode deixá-las desconcertadas, forçando-as a mudar de postura. Por outro lado, aqui vai um conselho: nunca faça isso com seu chefe. Há a possibilidade de ele ficar ofendido com sua linguagem corporal, o que pode colocar o seu emprego em risco.



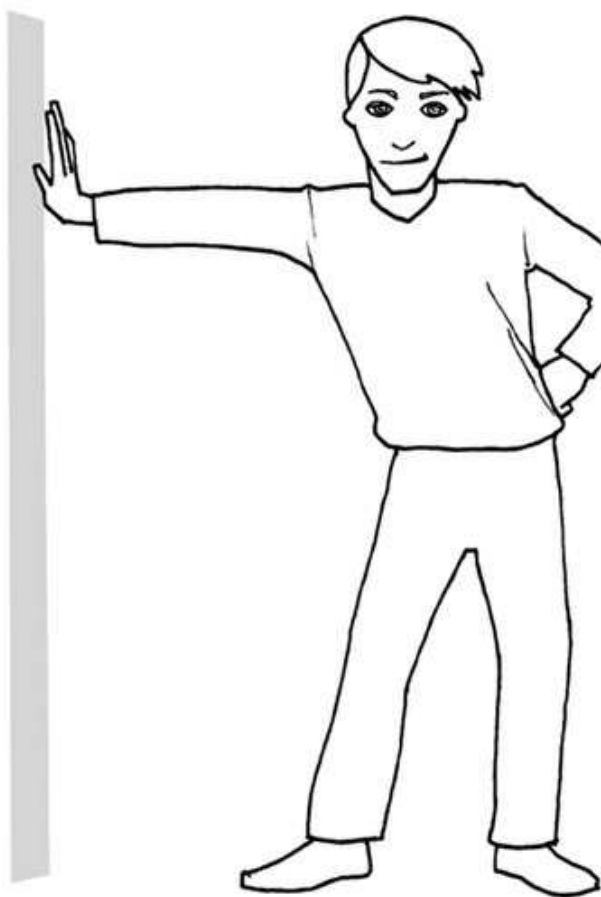
*Um chefe pode interpretar o comportamento de imitação de seu subordinado como uma demonstração de arrogância*

## **...e intimide o sujeito que gosta de abusar do poder**

O gerente de RH, o representante de segurança no trabalho, seu chefe ou até mesmo seu colega de outro departamento: todo escritório tem abusadores de poder que intimidam ou antagonizam os colegas e tentam assumir o controle de reuniões e decisões. Se você for confrontado por alguém que tente intimidá-lo, apoiar-se em algum objeto que pertença a ele pode ser uma maneira de estabelecer sua dominância. Um jeito fácil de intimidar alguém é apoiar-se ou sentar-se em algo que pertença a essa pessoa ou simplesmente usar um objeto dela sem sua permissão. Existem muitas técnicas de intimidação que você pode aplicar no trabalho. Uma delas é apoiar-se no batente da porta da sala da outra pessoa ou sentar-se na cadeira dela. Abordagens mais sutis incluem pressionar seu pé contra o pé da mesa ou usar o telefone ou o computador do outro, como uma maneira de fazer valer seus direitos sobre as posses

dele.

Algumas pessoas têm o hábito de se apoiar no batente das portas e, sem se dar conta, estão sempre com uma postura que intimida todo mundo, desde o primeiro contato. Para criar uma impressão mais favorável, essas pessoas devem praticar ficar com as costas bem retas e deixar as palmas das mãos visíveis. Noventa por cento da opinião que os outros têm sobre nós é formada nos primeiros quatro minutos, e você não terá uma segunda chance de causar uma primeira impressão.



*O intimidador em uma das portas do escritório*

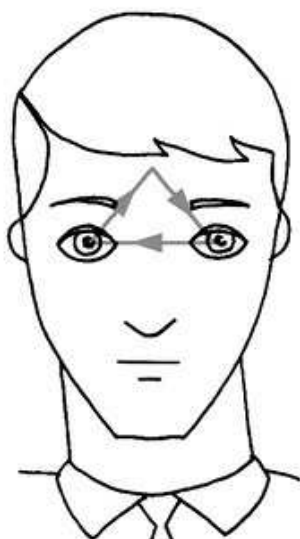
## A LINGUAGEM CORPORAL NO TRABALHO REGRA Nº

13



*O olhar de poder dá um jeito na pessoa que você quer intimidar ou no chato do escritório que simplesmente não para de falar. Imagine que essa pessoa tem um terceiro olho no meio da*

testa. Fixe seu olhar no centro desse triângulo imaginário formado pelos “três” olhos da pessoa. O efeito causado por esse olhar parece inacreditável. Ele não só deixa o clima muito sério como também tem o poder de fazer um chato se calar imediatamente. Ao fixar o olhar nessa área, você exerce uma pressão intensa sobre a outra pessoa. Enquanto seu olhar não descer abaixo do nível dos olhos, essa pressão se manterá. É excelente para ser usado por um gerente quando precisa repreender um subordinado que tenha agido incorretamente.



O olhar de poder

## A LINGUAGEM CORPORAL NO TRABALHO REGRA Nº

14



O **olhar fulminante** só deve ser usado se você estiver sendo atacado por alguém e precisar assumir uma postura de mais autoridade. Quando olhar para o agressor, aperte suas pálpebras e olhe bem para ele, sem piscar. É o que fazem os animais predadores logo antes de atacar suas presas. Passar os olhos de uma pessoa para outra sem piscar exerce um efeito desconcertante em qualquer um que o esteja observando. Para fazer isso, mexa os olhos primeiro e depois siga-os com a cabeça, mantendo os ombros imóveis. O olhar fulminante foi imortalizado por Arnold Schwarzenegger no papel de Exterminador e pode causar medo em atacantes potenciais. Esse gesto é realmente um último recurso, portanto não o utilize no ambiente de trabalho a menos que alguém esteja de fato passando dos limites.

**Como enxergar um romance no escritório a 20 passos de distância**

Tendo em vista o tempo que muitas pessoas passam no escritório hoje em dia, não é de admirar que o romance entre colegas tenha se tornado algo comum no ambiente de trabalho. Às vezes vale a pena estar por dentro dos acontecimentos, então use estes indicadores para descobrir se o amor está no ar:

1. **Proximidade.** Quanto mais próximas emocionalmente duas pessoas se sentirem, mais próximas ficarão fisicamente.
2. **Posse.** Preste atenção em gestos íntimos que indicam, de modo sutil, uma alegação de posse com relação à outra pessoa: a mulher pode espanar um fiapo do paletó de um homem para mostrar que ele já tem “dona”; o homem talvez coloque o braço na curva das costas de uma mulher, em um gesto que demonstra proteção.
3. **Linguagem corporal de flerte.** Nas mulheres, esses sinais incluem tocar o próprio corpo, como passar a mão no pescoço enquanto fala, apontar o joelho na direção do objeto de seu afeto quando se sentam ou acentuar sua sensualidade, balançando a cabeça para movimentar os cabelos ou umedecendo os lábios. Nos homens, os gestos mais comuns são colocar os polegares por dentro do cinto, ajeitar a roupa ou lançar longos olhares.
4. **Toque.** Repare em toques mais frequentes ou mais afetuosos. Tocar a mão indica um nível maior de intimidade do que tocar o braço.

## Como enfrentar chefes e clientes indiferentes

Uma postura que certamente você não vai gostar de ver dentro da empresa é a **perna sobre o braço da cadeira**. Ela é utilizada quase exclusivamente por homens, pois usa a posição das **pernas abertas**. Indica não apenas que a cadeira é propriedade do homem, como demonstra que a atitude dele é informal e agressiva. Imagine que um funcionário com problemas pessoais vai pedir conselhos ao chefe. Este ouve, imóvel e, em seguida, recosta-se e coloca uma das pernas sobre o braço da cadeira. Essa atitude do chefe transmite falta de interesse ou indiferença. Em outras palavras, ele tem pouco interesse no funcionário e em seu problema, e talvez ache que seu tempo está sendo desperdiçado com a “mesma história de sempre”. Enquanto a perna do chefe estiver sobre o braço da cadeira, sua atitude de indiferença persistirá.

Essa postura pode ser especialmente irritante durante uma negociação, e é vital fazer a pessoa mudar de posição, porque, quanto mais tempo ela ficar assim, mais tempo permanecerá com uma atitude indiferente ou agressiva.



*DICA: Uma maneira fácil de fazer alguém sair dessa posição é mostrar-lhe alguma coisa. Isso fará com que ele se incline à frente para olhar. Como essa é uma postura quase sempre adotada por um homem, outra opção – se você tiver senso de humor – é apontar e dizer que ele está com a calça rasgada!*

## **Como lidar com parceiros de negócios que o deixam esperando...**

Se alguém o fizer esperar por mais de 20 minutos, é um sinal de desorganização ou de jogo de poder. Fazer o outro esperar é uma maneira eficaz de diminuir seu status e aumentar o da pessoa que está sendo aguardada.

*DICA: Quando for a um compromisso de negócios, leve um laptop, iPhone ou alguma tarefa pendente para mostrar que você é ocupado e não está preparado para ter seus planos prejudicados. Quando a pessoa que o deixou esperando vier recebê-lo, deixe-a falar primeiro, desvie lentamente o olhar de seu trabalho e cumprimente-a. Em seguida, guarde suas coisas com calma e confiança. Outra estratégia boa quando você for forçado a esperar é pegar alguns documentos financeiros e uma calculadora e começar a fazer contas. Quando for chamado, diga: “Só um momento. Já estou terminando essa conta.” Ou então pegue o celular e faça todas as suas ligações pendentes. Você estará dando um recado claro de que é uma pessoa muito ocupada e não vai deixar que a desorganização do outro o atrapalhe. Se suspeitar que ele está fazendo um jogo de poder, dê um jeito de receber uma ligação “urgente” durante a reunião. Atenda o telefone, mencione claramente uma grande quantia em dinheiro, encaixe um ou dois nomes famosos do ramo, diga à pessoa do outro lado da linha que você só aceita o melhor e que ela deve voltar a ligar com uma resposta o mais rápido possível. Desligue o telefone, peça desculpas pela interrupção e continue a reunião como se nada tivesse acontecido. Afinal, se funciona para o James Bond... vai funcionar para você também.*

## **...ou interrompem uma reunião**

Se alguém atender uma ligação no meio de uma reunião com você ou se uma terceira pessoa entrar na sala e começar uma conversa que aparentemente será demorada, pegue seu laptop, smartphone ou algum documento e comece a ler. Isso lhes dará privacidade e demonstrará que você não perde seu tempo. Se achar que o outro está fazendo isso intencionalmente, pegue seu próprio celular e faça várias ligações dando continuidade a assuntos sobre empreendimentos importantes.

## **Como pegar os funcionários que ficam na internet durante o trabalho...**

É de conhecimento geral que a maioria das pessoas navega na internet durante o horário de trabalho e inclusive faz compras e checa o Facebook. Uma olhadinha durante o expediente é algo esperado, mas descobriu-se que alguns funcionários

passam literalmente horas de seu dia nessa atividade. Assim, como você pode saber se uma pessoa está mesmo trabalhando com toda a dedicação que aparenta? Muita gente posiciona a tela do computador de maneira a esconder o que está fazendo quando deveria estar trabalhando, o que torna difícil distinguir quem realmente está produzindo de quem não está. Se você quiser saber se acabou de interromper alguém que estava secretamente navegando pela internet – e se desconfia que algum funcionário esteja enrolando – procure sinais do tipo puxar a gola, coçar o pescoço ou esfregar os olhos. Esses são gestos que indicam que a pessoa tem algo a esconder ou suspeita que foi pega em flagrante.

*DICA: Se você costuma ficar na internet quando está no trabalho, pode apertar a tecla Windows juntamente com a letra “M”: no mesmo instante todas as telas abertas se minimizarão, o que impedirá que seus colegas vejam o que você estava fazendo. Ou então você pode simplesmente concentrar-se em fazer o trabalho que está sendo pago para realizar.*

### **...e como saber se uma pessoa está realmente trabalhando de casa**

As novas tecnologias possibilitam que mais funcionários trabalhem de casa, mas também ajudam os menos honestos a tirar proveito, dizendo a seus chefes e funcionários que estão trabalhando de casa quando, na verdade, estão planejando checar os e-mails algumas vezes entre saídas para se divertir e almoços com amigos. Identificar se alguém realmente pretende *trabalhar* em casa é simples se você souber no que prestar atenção. Se a pessoa tapar a boca enquanto estiver lhe falando sobre seu plano de trabalhar de casa, há uma chance razoável de que trabalho seja a última coisa em que ela está pensando. O gesto de **cobrir a boca** revela que a pessoa está tentando reprimir as palavras enganosas que está dizendo. O gesto pode ser feito com vários dedos cobrindo a boca ou, às vezes, colocando um dedo logo abaixo dos lábios.



*– Tenho muita coisa para terminar amanhã, então é melhor eu trabalhar de casa*

### **Por que um ótimo chefe tem uma ótima sala**

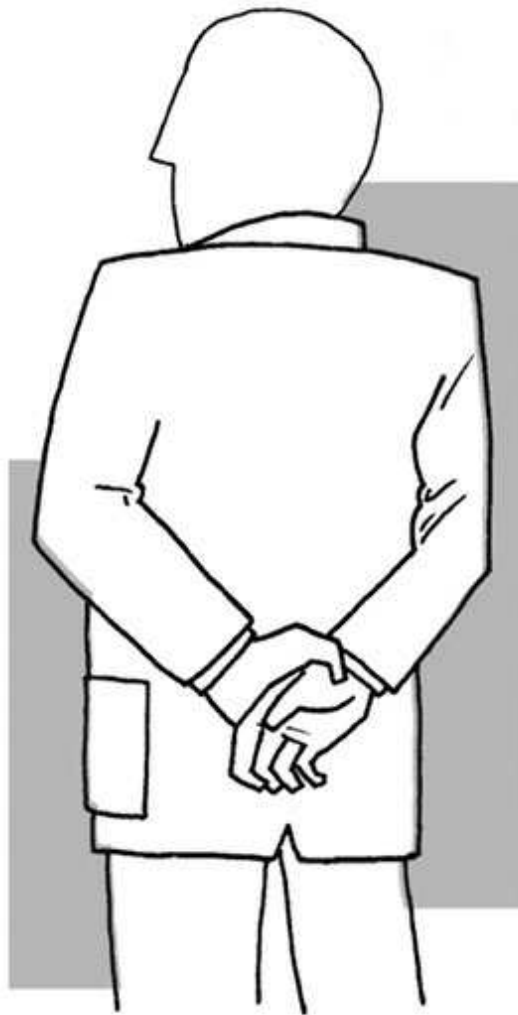
Se você achar que seu relacionamento com os funcionários anda tenso e pouco amistoso ou que sua equipe está falando mal de você pelas costas, avalie o impacto que a sua sala pode estar causando. Para que esse ambiente contribua para boas relações entre chefe e funcionários, tente fazer o seguinte:

1. Se sua sala tiver uma divisória de vidro, coloque sua mesa de frente para ela. A sala parecerá maior e você estará visível para quem entrar. Dessa forma, seus convidados serão recebidos pessoalmente por você, e não por sua mesa ou pelo monitor do computador.
2. Mande cobrir a divisória de vidro com revestimento espelhado de modo que você possa ver de dentro para fora sem ser visto de fora para dentro. É uma maneira de delimitar seu território, o que eleva seu status, além de criar um clima mais íntimo dentro da sala.
3. Posicione a cadeira do visitante de costas para uma parede ou num canto, e não de costas para uma porta aberta. Isso torna a comunicação mais franca e oferece uma sensação de proteção para subordinados que se sintam inseguros.
4. Tenha uma mesa redonda baixa com três cadeiras giratórias idênticas para reuniões informais, o que fará com que todos se sintam como iguais.

As salas de executivos são decoradas por designers de escritórios, não por pessoas que entendem de interações entre indivíduos. Estude a distribuição do seu espaço de trabalho e faça as mudanças necessárias. Logo os funcionários vão começar a descrevê-lo como uma pessoa tranquila, descontraída e um ótimo chefe. Um escritório bem montado pode ser exatamente do que sua carreira precisa.

## **Como lidar com o estresse no ambiente de trabalho**

O ambiente de trabalho moderno pode ser muito estressante, com prazos, metas, jogos de poder e cargas de trabalho pesadas, o que contribui para aumentar nosso nível de tensão. Ao se encontrar em uma situação muito estressante, como um confronto com um colega difícil ou a preparação para liderar uma reunião, experimente adotar o gesto de superioridade e confiança. O duque de Edimburgo e vários outros membros da família real britânica são notórios por seu hábito de caminhar com a cabeça e o queixo erguidos e as mãos atrás das costas, uma segurando a outra. Esse gesto também é usado por diretores administrativos quando estão observando seus subordinados, por militares e qualquer pessoa em posição de autoridade.



*As emoções relacionadas com este gesto são: superioridade, confiança e poder. A pessoa expõe partes vulneráveis*

*de seu corpo – estômago, coração, virilha e pescoço – em um ato inconsciente de audácia. Você começará a se sentir confiante e até autoritário como resultado disso e, dessa forma, seu nível de estresse diminuirá*

## **Se todo o resto falhar, acalme seu chefe seguindo esta dica**

Quando estamos sendo atacados, podemos fazer gestos que dão a impressão de sermos menores, como encolher os ombros, manter os braços junto ao corpo, juntar os joelhos, cruzar os calcanhares embaixo da cadeira, deixar o queixo cair sobre o peito para proteger a garganta e desviar os olhos da pessoa que nos está agredindo. Esses gestos “desligam um interruptor” no cérebro do agressor, o que pode impedir o ataque. Trata-se da postura ideal se você estiver sendo repreendido com razão por um superior.

---

Qual é a regra número um no ambiente de trabalho? Lembre-se de que as piadas do chefe são sempre engraçadas.

---

# Conclusão

**A** comunicação por meio da linguagem corporal existe há milhões de anos, mas só começou a ser estudada cientificamente nos últimos 30. Agora, no século XXI, ela está sendo enfim “descoberta” por executivos do mundo inteiro, tornando-se parte do treinamento administrativo formal em quase todos os países. Porém, com exceção daquelas que tiveram um treinamento formal, poucas pessoas dedicam algum tempo a aprender as noções básicas da linguagem corporal ou realmente pensam na impressão que causam em seus colegas, clientes e parceiros de negócios.

Globalização, computadores, celulares e a tecnologia de ponta mudaram completamente o cenário do ambiente de trabalho moderno, criando novos desafios para o executivo atual. Esperamos que este livro tenha oferecido o conhecimento de que você precisa para tornar qualquer encontro de negócios um sucesso.

Para concluir, gostaríamos de lhe apresentar um resumo rápido dos pontos essenciais de linguagem corporal que podem fazer a diferença entre definir no degrau mais baixo da carreira corporativa ou chegar ao topo dela:

- **Apertos de mão:** os primeiros minutos de um encontro de negócios podem estabelecer ou destruir uma relação. Pratique estilos variados de apertos de mão com seus amigos e você logo aprenderá como dar um aperto de mão que seja positivo todas as vezes. Manter as palmas das mãos em posição vertical e espelhar a força do aperto da outra pessoa normalmente resulta na percepção de um aperto de mão perfeito.
- **Olho no olho:** aprenda para onde direcionar seu olhar e quando manter o olho no olho ou desviar o olhar. Isso aumentará sua credibilidade nos negócios.
- **Espelhamento:** espelhe sutilmente a linguagem corporal de seus colegas e parceiros.
- **Gestos:** evite a linguagem corporal fechada ou defensiva, como cruzar os braços ou os pés.
- **Pratique e visualize uma linguagem corporal positiva:** se você é homem, tente assentir com a cabeça quando estiver falando, e incline-a quando estiver ouvindo. Mantenha o queixo erguido e o corpo ereto.

- **O homem de negócios** precisa tomar cuidado para não utilizar uma linguagem corporal agressiva ou muito dominante, como a catapulta ou as pernas abertas. Por outro lado, não deve passar ao outro extremo e correr o risco de ser considerado ineficaz.
- **A mulher de negócios** não precisa agir de maneira masculina; só deve evitar sinais de demasiada feminilidade – como apertos de mão frouxos, saias curtas e saltos altos – se quiser ter a mesma credibilidade.
- **Evite expressões corporativas** do tipo “pensamento criativo”, “alavancar incentivos” e “buscar soluções diversificadas”. Você dará a impressão de ser ultrapassado ou adepto de modismos, o que o fará perder a confiança das pessoas. Além disso, nunca use a palavra “moderno”, pois ela simplesmente revela que é isso que você não é.
- **Tire proveito da tecnologia de ponta.** Um laptop ou um smartphone de última geração lhe conferirá uma elevação de status e, ao revelar conhecimento sobre tecnologia da informação, uso de videoconferências e de PowerPoint, você será considerado profissional e bem-informado.

As pesquisas demonstram de modo convincente que, ao mudar sua linguagem corporal, você pode mudar muitos pontos na sua abordagem em relação à vida. Pode se sentir mais confiante no trabalho, mais estimado, ser mais influente ou persuasivo e dar a impressão de ser mais profissional. Quando altera sua linguagem corporal, você interage de forma diferente com as pessoas à sua volta e elas, por sua vez, passam a reagir a você de outra maneira. É possível modificar sua linguagem corporal. Preste atenção em como você se apresenta no trabalho e em como interage com os outros, e observe sua credibilidade e seu status decolarem!

---

*A pessoa de negócios bem-sucedida é aquela que compreende que sua linguagem corporal é tão importante quanto o que ela diz.*

---