

ERICA DHAWAN

LINGUAGEM
CORPORAL
DIGITAL

COMO CRIAR CONFIANÇA E CONEXÃO,
SEM IMPORTAR A DISTÂNCIA



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2023

Sumário

Introdução	xi
------------	----

PARTE UM

.....

Elementos Digitais de Estilo

1. O que é Linguagem Corporal Digital?	3
2. Por que Está Tão Estressado? <i>Navegando por Jogos de Poder e Ansiedade</i>	21
3. O que Você Está <i>Realmente</i> Dizendo? <i>Como Ler as Entrelinhas</i>	47

PARTE DOIS

.....

As Quatro Leis da Linguagem Corporal Digital

4. Valorizar Visivelmente <i>Pare de Me Desrespeitar!</i>	83
5. Comunicar-se Cuidadosamente <i>Pense Antes de Digitar</i>	105
6. Colaborar Confiantemente <i>Trabalho em Equipe na Era Digital</i>	131
7. Confiar Totalmente <i>Inove Mais Rápido e Melhor em Conjunto</i>	147

Linguagem Corporal Digital nas Diferenças

8. Gênero	
<i>Ele Disse, Ela Disse, Eles Disseram</i>	163
9. Geração	
<i>Velha Guarda, Jovem Guarda</i>	189
10. Cultura	
<i>Perdidos na Tradução</i>	203
Conclusão	221
Apêndice: Manual da Linguagem Corporal Digital	225
Notas	251
Índice	261



O que é Linguagem Corporal Digital?

Eles namoravam há três anos quando a briga, conduzida exclusivamente por meio de mensagens de texto, ocorreu. O confronto durou horas com ataques dos dois lados, até que, a certa altura, frustrada e cansada, Laura digitou: *Então, terminamos?*

Acho que sim, respondeu Dave.

Laura ficou devastada. Ela não foi trabalhar no dia seguinte, avisando que estava doente, e passou as próximas 24 horas lamentando a perda de seu relacionamento encontrando-se com amigos, vendo fotos antigas e chorando. No dia seguinte, Dave bateu à sua porta. Laura, com os olhos inchados, foi atender. “Você se esqueceu do jantar que planejamos alguns dias atrás?”, perguntou ele. “Você disse que terminamos”, afirmou ela. “Quis dizer que terminamos de brigar”, explicou Dave, “não terminamos do tipo *você e eu*”.

Ah.

Muitos de nós têm conversas assim em nossas vidas pessoais (talvez não tão dramáticas), comunicações tão confusas e repletas de insinuações que passamos um dia inteiro tentando entendê-las.

Agora, pegue essa mesma dinâmica e leve-a ao ambiente normal de trabalho.

Jack, gerente pleno, recebe um e-mail de seu chefe. A última frase — *Tudo certo.* — o deixa ansioso. Aquele ponto-final parece dominar a tela, uma conta preta, uma microbomba, letal, sugestiva e — jurava Jack — reprovando-o. *Será que pisei na bola?* Ou será que ele está apenas pensando exageradamente nisso? Caso *não* esteja, como pode trabalhar para um chefe que é tão alheio às implicações de um ponto-final?

Outro caso: uma chefe entusiasta e positiva que trabalha em Nova York recebe a missão de liderar remotamente uma equipe que fica em Dallas. Um dos integrantes, um jovem chamado Sam, pega um avião para Nova York alguns meses depois para conhecer sua chefe pessoalmente. Após uma boa conversa preliminar, ela pergunta: “Então, quais foram suas primeiras impressões sobre mim?” Sam hesita, mas admite que não foram muito boas. Quase todas as comunicações de sua chefe eram simples e diretas, levando Sam a pensar que ela era hostil, fechada e provavelmente fria. Pessoalmente, no entanto, ela era o contrário disso. O que o deixou se sentindo daquele jeito?, indagou ela. Ele precisou confessar que foi o fato de ela não usar abreviações ou pontos de exclamação.

!!!!!!!

Quando a pontuação e os acrônimos nos levam a surtos de incerteza, falta de autoconfiança, ansiedade, raiva, autodesprezo e suspeitas, podemos estar certos de que vivemos em tempos sem precedentes.

.....

Cresci lendo — e relendo — os livros de Deborah Tannen. Em 1990, Tannen, professora de linguística na Universidade de Georgetown, publicou seu livro *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation* [Você simplesmente não entende: Conversas entre mulheres e homens, em tradução livre]. Eu não era a única; parecia que todo mundo estava lendo esse livro. Uma análise de como falamos uns com os outros usando rodeios, interrupções, pausas, humor e ritmo, o livro dominava as conversas, ficou quatro anos na lista de mais vendidos do *New York Times* e foi traduzido para trinta idiomas.

Ninguém precisa ter doutorado em linguística para saber que as formas pelas quais nos comunicamos hoje em dia são mais confusas do que nunca. Por quê? Bem, Tannen estudou linguagem corporal quase que exclusivamente em interações presenciais, cara a cara. Seu trabalho baseou-se na linguística, no gênero e na biologia evolucionária, mas também no que comunicamos sempre que cruzamos os braços, desviamos o olhar ou piscamos. Ninguém, incluindo Tannen, poderia ter previsto que a maioria de nossas comunicações seriam virtuais hoje em dia. A comunicação contemporânea depende mais do que nunca de *como* dizemos algo, e não do *que* dizemos. Ou seja, nossa *linguagem corporal digital*. Quando a internet surgiu, todo mundo ganhou um palco e um microfone, mas ninguém nos ensinou como usar essas coisas. Fomos aprendendo ao longo do caminho. E os erros que cometemos causaram consequências reais para as empresas.

.....

**Veja, hoje em dia, o que escrevemos
às vezes é muito mais importante do que
o que falamos ou fazemos.**

.....

Textos, e-mails, mensagens instantâneas e videochamadas são definitivamente formas visuais de comunicação. Outro detalhe, cada um de nós tem expectativas e instintos diferentes sobre se é apropriado ou não enviar uma mensagem de texto ou um e-mail, quando olhar para a câmera durante uma videochamada, quanto tempo esperar até responder por texto e como escrever um agradecimento ou uma desculpa digital sem parecer negligente ou insincero. A escolha de nossas palavras, de tempo de resposta, de estilos de reunião por vídeo, de encerramento de e-mails e até nossa assinatura digital cria impressões que podem potencializar ou destruir nossos relacionamentos mais próximos no ambiente de trabalho (sem mencionar em nossas vidas pessoais).

Hoje em dia, cerca de 70% de toda a comunicação entre equipes é virtual. Enviamos em torno de 306 bilhões de e-mails diariamente, com a pessoa comum enviando 30 e-mails por dia e recebendo 96.¹ De acordo com o *Journal of Personality and Social Psychology*, 50% do tempo o “tom” dos nossos e-mails

é mal interpretado.² *Cinquenta por cento!* Imagine dizer “Eu te amo” para seu/ sua parceiro/a, mas na metade das vezes a resposta é “Ah, ok.” Eu já senti exatamente isso com meu esposo, Rahul, após uma troca de mensagens por texto. Não vou mentir, também tenho minha culpa!

Mais dados: o *New York Times* afirma que 43% dos norte-americanos empregados passam pelo menos algum tempo trabalhando remotamente,³ uma porcentagem que foi às alturas durante a pandemia de covid-19. Outro estudo relatou que 25% dos participantes disseram que socializam com mais frequência online do que presencialmente.⁴ Uma pesquisa da Pew realizada em 2015 descobriu que 90% das pessoas que têm celular levam seus aparelhos consigo “frequentemente”, sendo que 76% admitiram que “raramente” ou “nunca” desligam o dispositivo.⁵ A pessoa comum passa em torno de 116 minutos diariamente — cerca de 2 horas — em redes sociais, o que, dentro da expectativa média de vida, daria um total de 5 anos e 4 meses.⁶

O psicólogo e jornalista científico Daniel Goleman foi o primeiro a popularizar o conceito de “inteligência emocional”, ou IE, em 1990. Inteligência emocional se refere à nossa habilidade de ler os sinais de outras pessoas e responder apropriadamente, ao mesmo tempo que compreendemos e apreciamos o mundo sob a perspectiva dos outros.

Atualmente, a “inteligência emocional” e a “empatia” tornaram-se palavras da moda. São debatidas em mesas redondas. Fazem parte do currículo dos principais cursos. Aparecem em declarações de valores em todos os setores — de serviços profissionais à saúde e à tecnologia. E são a marca registrada em campanhas políticas e conversas na mídia. Líderes nos venderam a ideia de que observar as situações claramente sob a perspectiva dos outros pode transformar os estilos de liderança, as culturas de trabalho e as estratégias empresariais. A empatia, parece, faz o moral progredir, desencadeia a inovação, motiva o engajamento e a retenção, e aumenta os lucros. Obviamente, todos concordam que precisamos de mais empatia no mundo.

Por que, então, estamos enfrentando uma crise de desentendimentos no trabalho?

Bem, um grande problema é que ler a emoção dentro da natureza digital do ambiente de trabalho moderno é algo difícil de se fazer. Quando o conceito de inteligência emocional se popularizou, a era digital estava apenas começando.

O e-mail era apenas um brinquedo ainda na caixa. Os primeiros smartphones eram tijolões e raramente apareciam em reuniões. As mensagens de texto reservavam-se aos adolescentes europeus. E as videochamadas eram uma espécie alienígena. Hoje em dia, muitas organizações e comunidades existem exclusivamente atrás de uma tela. Mudamos a forma como criamos conexões e, conseqüentemente, como trabalhamos com nossos colegas, clientes, membros de comunidade e públicos.

O desaparecimento dos sinais corporais não verbais está entre as razões mais negligenciadas pelas quais os funcionários sentem-se tão desengajados dos outros. Se usada adequadamente e em escala, a linguagem corporal empática significa engajamento dos funcionários. O desengajamento acontece não porque as pessoas não *querem* ser empáticas, mas porque, com as ferramentas atuais, elas não sabem *como*. Sim, um CEO pode dizer: “A porta do meu escritório está sempre aberta” e dizer a todos que é “acessível” e “amigável”. Mas e se de fato ele nunca está *no* escritório e a única forma de se comunicar com ele é entrar em sua fila diária de mais de 200 e-mails ou mensagens no Slack?

A maioria dos ambientes de trabalho hoje em dia de fato *minimiza* as condições necessárias para promover e aumentar uma comunicação clara, levando à desconfiança, ao ressentimento e à frustração difundidos. Há mais distância física entre as equipes. Há menos interações presenciais. Basicamente, não há linguagem corporal a ser lida. Além disso, a cada poucos meses, parece que as coisas ficam *mais rápidas* (ou talvez só estejamos imaginando isso), sem nos deixar escolha a não ser nos adaptar ao novo normal. Tornamo-nos mais insensíveis. Aceitamos cada vez mais as distrações e as interrupções, ficando mais indiferentes às necessidades e emoções de amigos e colegas de trabalho. Tal desconexão digital nos leva a mal interpretar, negligenciar ou ignorar sinais ou deixas, criando *ondas* totalmente novas de disfunções organizacionais.

A questão é, *por quê?*

Perdemos os sinais não verbais. Vale a pena repetir: os sinais não verbais representam de 60% a 80% da comunicação presencial.⁷ O antropólogo Edward T. Hall denomina tais sinais e deixas — postura, proximidade, sorrisos, pausas, bocejos, tom, expressões faciais, contato visual, gestos das mãos e volume — de “a linguagem silenciosa”.

Como criamos conexão quando até 70% da comunicação entre as equipes ocorre digitalmente?

Nossa habilidade de nos importar está comprometida. Lembra-se de como um aperto de mão após um trabalho bem feito costumava fazer você se sentir valorizado? Hoje em dia, quando os integrantes de equipes trabalham em esferas, departamentos, escritórios e países diferentes, um aperto de mão é impossível. Uma pesquisa inseriu diversos pequenos atrasos nas videochamadas para avaliar como os colegas julgavam uns aos outros. Para atrasos de apenas 1,2 segundo, havia mais chances de aquela pessoa ser considerada menos atenta, amigável e autodisciplinada do que se não houvesse atraso.⁸ Até mesmo nos chats das videochamadas, uma tela travada ou um eco esquisito dificulta para os participantes sentirem que suas contribuições estão sendo ouvidas e valorizadas, deixando-nos com a pergunta:

Como demonstrar apreciação hoje em dia?

Nosso timing desapareceu. Quando alguém que está a um metro de nós faz uma pergunta, respondemos instantaneamente. Também sabemos quando uma conversa chegou a um fim natural. Porém, hoje em dia, não somos mais obrigados a responder a alguém imediatamente (temos coisas a fazer!). Ao mesmo tempo, responder às mensagens de texto “urgentes” dos funcionários cinco horas depois pode deixá-los sentindo-se ignorados e ressentidos.

Como encontrar o equilíbrio entre caixas de entrada cheias e tempos de resposta que transmitam respeito?

Nossas telas alteraram nossa linguagem corporal tradicional. Quando olhamos nosso telefone para responder mensagens “rápidas” durante reuniões, conversas individuais ou discussões durante uma refeição, tendemos a perder a noção dos nossos arredores. Encerramos reuniões mais rápido do que devería-

mos, negligenciamos as expressões faciais do colega de trabalho, seus sorrisos ou o fato de que ele deixou a caneta de lado para ouvir com mais atenção. Em conversas de vendas, é ainda mais fácil perder tal demonstração de atenção.

Como impedir que as ferramentas digitais interrompam até mesmo nossas interações presenciais?

Por fim, como todos sabemos, **a tecnologia cria máscaras**. Atualmente, temos a opção de disfarçar o que realmente sentimos e pensamos. Escolher escrever um e-mail ou uma mensagem de texto pode encobrir sentimentos desconfortáveis, mas também pode criar muita ambiguidade e má compreensão. Para aqueles que gostam de manter seus sentimentos e opiniões para si mesmos, as telas são uma ótima camuflagem. Mas não é assim que líderes são formados. Até mesmo em uma videoconferência, ficar olhando a si mesmo na tela torna mais difícil para você relaxar total e naturalmente na conversa.

Como permaneceremos autênticos e conectados quando uma tela nos divide?

A resposta é compreendermos as deixas e sinais que estamos enviando com nossa **linguagem corporal digital** e adaptá-los para criar mensagens claras e precisas.

.....

O que fica *implícito* na linguagem corporal agora precisa estar *explícito* em nossa linguagem corporal digital.

.....

O QUE É LINGUAGEM CORPORAL DIGITAL (E POR QUE ELA É IMPORTANTE)?

A *Linguagem Corporal Digital* oferece uma abordagem sistemática para compreendermos os sinais do mundo digital, assim como interpretamos os sinais do mundo físico. Ela identificará e explicará as normas e os sinais em evolução das comunicações digitais dentro de organizações e, ao fazer isso, também ajudará a criar um conjunto de expectativas comuns para a comunicação, independentemente da distância. É como se fosse um dicionário, mas, neste caso, minha missão é traduzir a linguagem corporal presencial em coisas como pontuação, primeiras impressões em videochamadas, abreviações, assinaturas e o tempo que levamos para pressionar *Enviar*.

Ao incorporar uma compreensão real da linguagem corporal digital em sua organização ou grupo, você poderá implementar processos de comunicação que podem fornecer a estrutura e as ferramentas que sustentam um ambiente sem silos e repleto de confiança. Tal habilidade, por sua vez, levará a eficiências enormes, à medida que as pessoas passam menos tempo pensando sobre aquele ponto-final ou os pontos de exclamação (ou falta deles).

Veja a seguir alguns exemplos para ajudá-lo a entender como a linguagem corporal tradicional é “traduzida” na linguagem corporal digital.

- **Linguagem Corporal Tradicional** envolve: a cabeça pendida para um lado, sinalizando que a pessoa está ouvindo atentamente.
Linguagem Corporal Digital envolve: “curtir” um texto. Elogiar a contribuição de alguém em um e-mail. Fazer um comentário detalhado de forma verbal ou no chat durante uma videochamada quando alguém expressa uma ideia, em vez de apenas dizer “concordo”.
- **Linguagem Corporal Tradicional** envolve: levar a mão ao queixo ou pausar por alguns segundos, sinalizando que está pensando sobre o que acabou de ser dito.

Linguagem Corporal Digital envolve: esperar alguns minutos a mais para responder a uma mensagem, indicando respeito pelo que ela diz. Escrever uma resposta longa e detalhada a um e-mail demonstra atenção e foco. Pausar durante uma teleconferência para assimilar o que foi dito, em vez de saltar a primeira coisa que vem à mente.

- **Linguagem Corporal Tradicional** envolve: sorrir. (É contagioso. Nosso sorriso ilumina as áreas do cérebro relacionadas à felicidade, e é por isso que as pessoas a quem sorrimos tendem a sorrir de volta e/ou sentir um senso mais forte de conexão conosco.)

Linguagem Corporal Digital envolve: usar pontos extras de exclamação e emojis (bem, com bom senso). Adicionar um simples *Tenha um bom fim de semana* ao fim de um e-mail. Rir durante uma reunião virtual.

- **Linguagem Corporal Tradicional** envolve: concordar com a cabeça. Movimentar a cabeça para cima e para baixo passa a impressão de que estamos interessados e abertos. Como os sorrisos, tal movimento é contagioso, e significa que, se o fazemos enquanto falamos, há mais chances de que os outros concordem com o que dizemos.

Linguagem Corporal Digital envolve: responder prontamente a uma mensagem, demonstrar engajamento ao responder a um e-mail com comentários substanciosos. Escrever *Concordo completamente com o que você disse* no chat do grupo em uma reunião no Microsoft Teams. Usar um emoji de joinha em uma reunião virtual.

O conjunto de habilidades que este livro ensina o preparará para ser seu melhor — contribuir com novas ideias, defender o que é certo, agir com confiança em situações confusas e engajar outros de formas que complementem sua marca. Ele vai restaurar a nuance emocional para o engajamento da equipe de maneiras claras, transparentes e duradouras. Com este livro como seu guia, você poderá criar novas normas de colaboração e comportamento que reduzirão os desentendimentos e que lhe habilitarão a liderar com mais clareza.

Não menos importante, minha missão em *Linguagem Corporal Digital* é ajudá-lo a se destacar como um grande comunicador (e, por consequência, como um grande líder).

De modo a compreender de verdade esse novo ideal de comunicação, precisamos entender as quatro leis da linguagem corporal digital: **Valorizar Visivelmente, Comunicar-se Cuidadosamente, Colaborar Confiantemente e Confiar Totalmente.**

Vamos analisá-las nessa sequência.

VALORIZAR VISIVELMENTE

A primeira lei baseia-se no fato de que os sinais e as deixas tradicionais que usamos para demonstrar nosso apreço pelos outros — um sorriso aliviado, um aperto de mão, um bilhete com um muito obrigado escrito à mão — são invisíveis na comunicação digital ou tomam muito tempo e esforço para serem implementados. **Valorizar Visivelmente** significa ser atencioso e perceptivo, ao mesmo tempo que passa a mensagem “entendo você” e “valorizo você”.

Valorizar Visivelmente quer dizer que somos sempre sensíveis às necessidades e agendas dos outros. Significa que entendemos que ler os e-mails com cuidado e atenção é a nova arte de escutar. Quando Valorizamos Visivelmente, estamos dispostos a conviver com o desconforto dos outros sem sentirmos a necessidade de consertá-lo ou resolvê-lo. Valorizar Visivelmente significa reconhecer os outros — e não fazer isso com pressa.

Inevitavelmente, Valorizar Visivelmente leva a níveis mais altos de respeito e confiança. Certa vez, tentei marcar uma teleconferência com uma executiva sênior que havia expressado interesse em trabalhar comigo. Durante os cinco meses seguintes, ela mencionou três vezes. Mas não apenas cancelou as reuniões — *ela me deixou no vácuo*. Após a primeira furada, enviei um e-mail de *follow up* e sua assistente mencionou nossa reunião. (Não houve um “sinto muito” por parte da executiva, nem mesmo uma desculpa esfarrapada.) Na segunda vez que ela não apareceu, sua assistente pediu desculpas e mencionou novamente. Na terceira vez, não houve nada, só silêncio. Alguns meses depois, a mesma executiva me enviou um e-mail, como se nada tivesse ocorrido entre nós,

pedindo conselho sobre como tornar-se sócia de um clube do qual eu participava. Nesse caso, foi *minha* vez de não responder. Será que *realmente* poderia recomendá-la aos meus colegas?

Por “respeito”, não quero dizer delicadezas ou desculpas. Respeito significa que os outros se sintam adequadamente valorizados, incluídos ou reconhecidos. Respeito significa reler seu e-mail antes de enviá-lo. Significa honrar o tempo e a agenda da outra pessoa e *não* cancelar reuniões no último segundo ou atrasar tanto sua resposta a um e-mail de forma que a pessoa precisa ficar correndo atrás de você. Respeito significa não usar o botão “mudo” durante uma reunião online para fazer um monte de outras coisas enquanto alguém está falando. Respeito quer dizer escrever frases claras no “assunto” dos convites de reuniões que expliquem exatamente por que você está solicitando o tempo de alguém. (No mínimo, respeito se trata de escrever corretamente o nome da outra pessoa!)

Valorizar Visivelmente também significa reconhecer que as soluções que podem funcionar em um contexto talvez não deem certo em outros. Imagine passar a noite inteira em um projeto e seu chefe responder com um *vlw*. Não é suficiente, certo? Na verdade, pode ser revoltante. Agora, imagine entregar esse mesmo projeto para seu chefe pessoalmente e receber um sorriso e um “muito obrigado”. Você se sentiria melhor. Valorizar Visivelmente quer dizer arranjar tempo e se esforçar para comunicar o equivalente a um sorriso ou a um “muito obrigado” por meio de canais digitais.

COMUNICAR-SE CUIDADOSAMENTE

A segunda lei da linguagem corporal digital, **Comunicar-se Cuidadosamente**, envolve fazer um esforço contínuo para minimizar o risco de ser mal compreendido ou mal interpretado ao ser o mais claro possível com suas palavras e linguagem corporal digital. Nós nos Comunicamos Cuidadosamente quando estabelecemos expectativas e normas inequívocas sobre quais canais usamos, o que incluímos em nossas mensagens e quem incluímos na lista de destinatários. Nós nos Comunicamos Cuidadosamente quando sabemos por que cada pessoa em cópia na mensagem é responsável, e quem estará a cargo dos próximos passos.

Comunicar-se Cuidadosamente é importante para eliminar a confusão. Fazer isso permite estabelecer uma compreensão consistente quanto às necessidades e aos requisitos de cada integrante da equipe, ajudando a otimizar a comunicação e a reduzir as ineficiências no trabalho em equipe. Por fim, Comunicar-se Cuidadosamente leva ao alinhamento.

Alguma vez isto já aconteceu com você? Sua equipe e você estão se esforçando muito para iniciar uma nova ideia ótima. Quando ela está pronta, todo mundo está exausto, mas exultante. É hora de colher as recompensas após tanto trabalho! No entanto, nesse ponto, os advogados da empresa entram em cena, fazem algumas perguntas e simplesmente abortam o projeto ou o redesenham tanto que não fica mais reconhecível.

Ou quando a equipe de marketing de uma empresa de serviços passa meses trabalhando na oferta de um novo produto e descobre que outra equipe de operações já havia criado exatamente a mesma coisa um ano antes?

Ou, ainda, quando uma equipe não concorda sobre o resultado de um projeto, se foi um sucesso ou um fracasso, pois nunca chegou a uma conclusão sobre as métricas do sucesso?

Independentemente do cenário, o tempo é desperdiçado, a energia é minada e o clima no ambiente de trabalho muda de animado para desencorajado. Por que ninguém percebeu que isso era um problema? Resposta: não houve uma comunicação clara entre os silos. A equipe jurídica só entrou em cena no último segundo. Os responsáveis pelo *compliance* não participaram das fases de planejamento. Os clientes não foram ouvidos. Os líderes de marketing e contabilidade nunca conversaram e disseram: *É isso que quero, penso assim, vamos trabalhar juntos.*

Comunicar-se Cuidadosamente significa que as pessoas precisam concordar se um projeto é necessário ou não ou se está em sintonia com a organização. Significa manter funcionários e equipes informados e atualizados, acompanhando-os consistentemente para apoiar seus esforços. Quem está fazendo o que e por quê? Eu mesma já perdi a conta de quantos integrantes de equipes mergulham em projetos sem tirar dez minutos para considerar os gestores envolvidos, e três meses depois descobrem que outra equipe está fazendo *exatamente o mesmo trabalho.*

No entanto, o maior impedimento ao alinhamento é uma falta de clareza. Comunicar-se Cuidadosamente restaura esse alinhamento por meio de sinais e deixas da linguagem corporal digital — desde perceber que uma mensagem “curta” não é sempre “clara” até eliminar linguagens desafinadas, incluindo tudo no meio disso.

COLABORAR CONFIANTEMENTE

A terceira lei, **Colaborar Confiadamente**, trata da liberdade para tomar riscos conscientes enquanto confia que os outros apoiarão suas decisões.

Colaborar Confiadamente significa administrar o medo, a incerteza e a preocupação que definem os ambientes modernos de trabalho — e entender que, até mesmo quando fica tudo uma bagunça, os funcionários estarão lá para apoiar uns aos outros e trabalhar juntos para evitar o fracasso.

Colaborar Confiadamente significa empoderar as pessoas para que respondam com cuidado e paciência, em vez de pressioná-las a responder tudo imediatamente num ambiente de trabalho que não para nunca.

Colaborar Confiadamente quer dizer priorizar a atenciosidade ao mesmo tempo que reduz o comportamento de pensamento grupal. Como é isso? Bem, pode significar permitir que um integrante remoto de uma equipe faça a moderação de uma reunião ao vivo, criando um senso de inclusão e também reduzindo a parcialidade que tendemos a ter com relação a integrantes da equipe que estão fisicamente presentes na sala. Pode significar usar a ferramenta de chat virtual durante uma videoconferência para coletar opiniões dos participantes antes de pedir que aqueles com ideias diferentes falem, em vez de ouvir primeiramente as pessoas mais “barulhentas” que concordam umas com as outras. Pode significar projetar uma estrutura para pedidos de trabalho via e-mail que não deixe ninguém especulando loucamente sobre o que significa uma mensagem terminada com um *ok*. Pode até significar algo tão simples e direto quanto garantir que os integrantes da equipe tenham sempre o que precisem para seguir em frente.

Colaborar Confiantemente diminui as chances de ficar simultaneamente preso entre ser atencioso *demais* e *de menos*, por exemplo, quando fica obcecado com coisinhas mínimas em um e-mail, ao mesmo tempo que lê outros muito rápido e deixa passar detalhes importantes.

Colaborar Confiantemente nos liberta para superarmos os medos e incertezas habituais para que movamos à frente, para *agirmos*. Isso nos permite parar de ficarmos obcecados com *Será que ela realmente quis dizer isso?* e *Será que ele está bravo comigo mas não está dizendo isso?* e *Será que estão me enrolando?* Em vez disso, nossa premissa é que a intenção dos outros será sempre a melhor, sabendo que ninguém terá sucesso à custa do outro, por desinformações ou forçando uma posição de poder.

CONFIAR TOTALMENTE

A quarta e última lei da linguagem corporal digital, **Confiar Totalmente**, acontece apenas quando as primeiras três leis já foram implementadas, produzindo um engajamento de 360°. A parte “Totalmente” de Confiar Totalmente é a chave, visto que ela pressupõe os níveis mais altos de fé organizacional, em que as pessoas dizem a verdade, mantêm a palavra e entregam o que prometeram.

Confiar Totalmente significa que você tem uma cultura aberta de equipe, na qual todos sabem que são escutados, que podem sempre pedir ajuda uns aos outros e fazer favores cujos retornos podem ou não ser imediatos. Estando as primeiras três leis da linguagem corporal digital em vigor, levando à quarta, Confiar Totalmente, você merece meus parabéns! Você quebrou o domínio do medo e da incerteza em sua organização e está no caminho para montar a equipe perfeita, sempre elusiva.

Por quê? Pois quando Confiamos Totalmente, obtemos o máximo das pessoas. Ao criar segurança psicológica em nossas equipes (começando com a linguagem corporal digital dos nossos líderes), nossas ações criam uma calma em cascata. Quando há confiança, qualquer coisa que a apoie é priorizada, e tudo que a impede ou causa distração é abordado e resolvido.

Mas sejamos claros: Confiar Totalmente não significa que estendemos uma confiança incondicional a *todo mundo* — especialmente a pessoas com quem tivemos experiências negativas ou não resolvidas no passado. Pelo contrário, Confiar Totalmente se refere a um ambiente de trabalho no qual ninguém desperdiça tempo se preocupando com coisinhas bobas, no qual mensagens com palavras ambíguas ou respostas que demoram a chegar não levam automaticamente ao medo, à ansiedade ou à insegurança, e no qual presumimos confiantemente que todos estão do nosso lado. É muito a se pedir hoje em dia, mas Confiar Totalmente *funciona*.

Ao longo dos anos, trabalhei com algumas pessoas realmente autoritárias. Certa vez, trabalhei para uma chefe que invadia todos os meus momentos. Ela começava a abarrotar minha caixa de entrada com e-mails às 21h, geralmente quando eu estava no supermercado fazendo compras após um longo dia de trabalho. Se eu não respondesse dentro de cinco minutos, os textos urgentes começariam: *Preciso do relatório sobre a reunião em Chicago! Você terminou? Onde ele está?* Eu acabava deixando o carrinho do supermercado pela metade, corria para casa, trabalhava até tarde, enviava os relatórios para ela à meia-noite e caía no sono. Às 6h, eu acordava com uma nova mensagem, com frases do tipo: *Vamos conversar esta manhã para revisarmos o relatório*.

Claramente, esse era um caso em que Confiar Totalmente era impossível de implementar. Eu *não* me sentia Valorizada Visivelmente; as mensagens de minha chefe *não* Comunicavam-se Cuidadosamente; e, decididamente, *não* estávamos Colaborando Confiantemente. Nos anos desde então, descobri que, quando há um fundamento de Confiar Totalmente, as pessoas ficam muito mais dispostas a dizerem o que realmente pensam sem medo de críticas ou reprimendas, e podem, de fato, ajudar com melhorias substanciais, até mesmo em situações difíceis, como aquela pela qual passei com minha antiga chefe. Confiar Totalmente pode ajudar a transformar um colega passivo-agressivo ou dominador para deixar de ser alguém desagradável e, acredite se quiser, tornar-se uma pessoa decente.

Por fim, Confiar Totalmente leva ao empoderamento. Sim, sei que *empoderar* e *empoderamento* são palavras tão usadas que se tornaram sem valor. Tantas vezes os líderes dizem às equipes: “Quero empoderar vocês”, mas não estão

dispostos a abrir mão nem de uma porçãozinha de controle para permitir que outras vozes contribuam. Assim, o conceito sem querer acaba passando um ar de falsidade. Porém, no contexto de Confiar Totalmente, o empoderamento significa dar às pessoas a posse total de seus trabalhos, assim como os recursos de que precisam para terminá-los.

Empoderamento significa que todos se sentem seguros para expressar opiniões, para introduzir uma perspectiva controversa ou apenas para dizer: “Isso não está funcionando para mim”, sem temer que criou novos inimigos. O empoderamento pressupõe altos níveis de segurança psicológica, canais claros de fluxo de informações, discussões cristalinas sobre como as pessoas encaram o fracasso e maneiras transparentes de progresso imbuídas de respeito, alinhamento e ação em todo o ambiente de trabalho.

.....

Linguagem Corporal Digital é para pessoas cujos chefes e colegas falam monotona e sem parar sobre trabalho em equipe, mas que nunca parecem fazer o necessário para facilitá-lo. É para qualquer um sobrecarregado com reuniões presenciais, videoconferências, e-mails, mensagens de texto e plataformas de redes sociais, que renderam-se e decidiram apenas *ligar o automático e esquecer*.

Nos próximos capítulos, você lerá histórias, aprenderá estratégias e adotará regras de senso comum que são projetadas para fortalecer *qualquer* ambiente de trabalho. Você aprenderá sobre mensagens nas entrelinhas, pontuação, ritmo, pausas, atrasos e sinais e deixas de poder e domínio, bem como as diferenças da linguagem corporal digital entre gêneros, gerações e culturas. Seja você um líder de equipe, que esteja trabalhando com outra pessoa a quem não consegue entender ou apenas se pergunte por que há tão pouca empatia ao seu redor, este livro é para você. Meu objetivo é simples: economizar seu tempo, libertá-lo do medo e da preocupação e esclarecer sinais e deixas aparentemente indecifráveis, como um aperto de mão, concordar com a cabeça, virar os olhos, sorrir ou dizer “mandou bem!”

ENTÃO, VOCÊ QUER COMUNICAR...

... CONFIANÇA:

- Linguagem Corporal Tradicional: mantenha as palmas das mãos abertas; descruze braços e pernas; sorria e concorde com a cabeça.
- Linguagem Corporal Digital: use linguagem direta e frases claras de assunto; termine e-mails com gestos amigáveis (*Me avise se precisar de qualquer coisa! Espero que isso ajude.*); nunca coloque alguém em cópia oculta sem avisar; imite o uso de emojis e/ou pontuação informal de quem enviou a mensagem.

... ENGAJAMENTO:

- Linguagem Corporal Tradicional: aproxime-se com seu corpo enquanto a outra pessoa fala; descruze braços e pernas; sorria; concorde com a cabeça; faça contato visual direto.
- Linguagem Corporal Digital: priorize respostas no prazo; envie respostas que respondam a todas as perguntas ou considerações da mensagem anterior (não apenas a uma ou duas); envie um simples *Recebido!* se a mensagem não precisa de uma resposta maior; não use o botão “mutar” como uma licença para fazer mil outras coisas; use emojis positivos como joiha ou carinha feliz.

... ÂNIMO:

- Linguagem Corporal Tradicional: fale rapidamente; levante sua voz; expresse-se fisicamente pulando ou batendo os dedos na mesa.
- Linguagem Corporal Digital: use pontos de exclamação e caixa-alta; priorize respostas em curtíssimo prazo; envie diversas mensagens de uma vez sem obter uma resposta; use emojis positivos (carinha feliz, joiha, toca aí).

(continua)

(continuação)

ENTÃO, VOCÊ QUER COMUNICAR...

... URGÊNCIA:

- Linguagem Corporal Tradicional: levante a voz; fale rápido; aponte o dedo (ou faça qualquer outro gesto exagerado).
- Linguagem Corporal Digital: use caixa-alta com linguagem direta ou frases que terminem com muitos pontos de exclamação; prefira ligar ou fazer uma reunião em vez de enviar uma mensagem de texto; pule os cumprimentos; use encerramentos formais, Responder para Todos ou CC para chamar a atenção diretamente; envie a mesma mensagem em múltiplos canais digitais simultaneamente.

AMOSTRA



Por que Está Tão Estressado?

Navegando por Jogos de Poder e Ansiedade

Adoramos odiar os chefes terríveis que vemos em filmes como *Wall Street*, *Como Enlouquecer Seu Chefe*, *O Preço da Ambição* e *O Diabo Veste Prada* (se nunca assistiu a Meryl Streep destruir uma estagiária com uma encarada fria enquanto murmura sarcasticamente: “Por favor, vá entender outro com suas perguntas”, faça planos de ver o filme hoje à noite).¹ Contudo, será que esses arquétipos de Hollywood realmente são muito mais exagerados do que alguns dos colegas tóxicos de trabalho que todos tivemos?

Tenho minha própria história sobre uma “colega” do inferno, que gosto de contar em festas regadas a bebidas.

Meu primeiro emprego após terminar a faculdade foi na área de investimentos do banco Lehman Brothers, antes de ir tudo por água abaixo por lá. A cultura Lehman na época era do tipo *cale a boca e faça o que lhe mandaram*. Minha colega — vou chamá-la de Harriet — era uma jovem auxiliar que estava na equipe há vários anos. Entre outras coisas, eu ficava responsável pelas atua-

lizações em um projeto em equipe, e isso envolvia pegar informações com... Harriet. Sempre que precisava da resposta para algo, enviava um e-mail a ela. Inúmeras vezes, ela colocava meu chefe em cópia ao responder. Parecia uma forma esquisita de intimidação, como se ela estivesse alertando algum monitor do saguão para que supervisionasse meu trabalho. Comecei a notar que Harriet estava me excluindo de reuniões, também. Quando a confrontei sobre isso, ela disse que foi uma distração. Então, por que continuava acontecendo? Por fim, percebi que o motivo pelo qual estava sendo excluída era que isso permitia que ela enquadrasse *meu* trabalho como se fosse *dela* (percebi isso só quando vi que ela usava *eu* em vez de *nós* nas trocas de e-mail da equipe).

Muitos de nós estamos familiarizados com os jogos de poder muito comuns em encontros presenciais. Já passamos pela situação em que um chefe ou um membro mais antigo da equipe se afasta fisicamente, vira-se para outro colega de equipe durante uma reunião, evita contato visual, levanta uma sobrançelha de modo desdenhoso ou para de sorrir ou de fazer gestos amigáveis. Ou, talvez, um membro da equipe começa a interrompê-lo nas reuniões, deixando-lhe de fora ou pedindo que termine logo, sinalizando que está ocupado demais para conversar.

A agressão de Harriet foi algo muito óbvio de perceber, mas, na esfera digital, os comportamentos de jogos de poder podem ser mais difíceis de interpretar. Talvez apareçam como respostas de e-mails superficiais ou monossilábicas, respostas longas e atrasadas a perguntas simples, linguagem excessivamente formal ou simplesmente a inexistência de uma resposta.

É realmente difícil estar no lado receptor desse tipo de jogo de poder, especialmente porque a ambiguidade das comunicações digitais permite o desentendimento (da parte do menos poderoso) e o abuso psicológico (da parte do mais poderoso). Este capítulo expõe os sinais comuns da linguagem corporal digital que produzem ansiedade e como evitar a paranoia e a confusão com alguém.

QUAIS SÃO SEUS FATORES DIGITAIS DE ESTRESSE?

- Estou falando demais?
- Os outros estão tentando levar o crédito pelo meu trabalho?
- E se acharem minha ideia idiota? Vão pensar que sou ruim?
- O silêncio no telefone ou na videochamada tem alguma coisa a ver *comigo*?
- Será que realmente entendi este e-mail?
- Será que o destinatário vai interpretar esta mensagem de forma errada?

ENFRENTANDO A AMBIGUIDADE

Seu gerente o relembra de um prazo que está por terminar. Será que ele está apenas sendo atencioso ou está ostentando seu domínio hierárquico? Como podemos diferenciar?

Ao lidar com uma falta de clareza vinda de outra pessoa, há duas perguntas que podem ajudá-lo a decidir o que fazer:

Quem tem mais ou menos poder no relacionamento?

Quanto confiamos um no outro?

Poder = Velocidade

Pense na rapidez com que talvez responda a um pedido de seu chefe, que tem poder sobre você. Nesse caso, sua resposta rápida reconhece tal poder. Vai, rápido! Pois bem, pense agora na rapidez em que responderia à sua secretária ou a um assistente júnior, que não têm tanto poder. Podemos priorizar velocidade, clareza e mensagens substanciais com nossos chefes e clientes, mas enviar e-mails com apenas uma frase e sem nada no campo assunto para alguém em posição menos elevada. Por quê? Pois o poder maior dos nossos chefes geralmente nos incentiva a sermos mais cuidadosos com nossa linguagem corporal digital, especialmente quando nos esforçamos para priorizar o tempo em um dia atarefado de trabalho.

A Confiança Também Tem um Papel

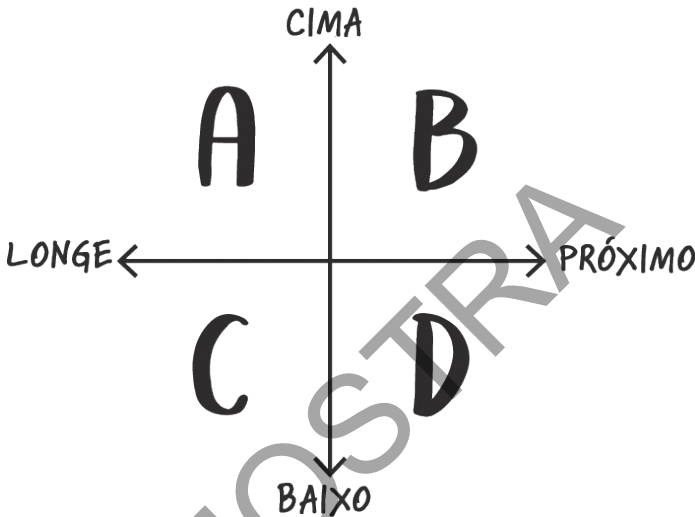
Como — e o que — sinalizamos também depende de quanto confiamos na pessoa com quem estamos nos comunicando. Caso seu e-mail seja para um colega próximo que trabalha com você há anos e a confiança entre vocês é alta, provavelmente ele interpretará uma mensagem curta como um sinal de que você está ocupado. Mas se a confiança entre vocês é baixa devido a uma guerra territorial no trabalho, talvez ele interprete sua brevidade como um sinal de ressentimento ou raiva. A confiança é algo muito mais profundo, também — variáveis como idade, sexo, cultura e raça desempenham fatores predominantes sobre se presumimos ou não boas intenções nas mensagens dos outros.

A melhor maneira de lidar com mensagens ambíguas é por meio do que denomino Matriz de Confiança e Poder, uma ferramenta que pode nos orientar sobre quais sinais de linguagem corporal digital termos em mente ao enfrentarmos os diversos níveis de relacionamentos no ambiente de trabalho.

Analise o visual da matriz a seguir. O eixo y indica seu nível de poder relativo à pessoa com quem está se comunicando. Caso você tenha mais poder (os outros são seus subordinados), então você deve observar o topo da matriz. Se estiver se comunicando com seu chefe ou cliente, então observe a parte

inferior. O eixo x indica o nível de confiança. Caso tenha um relacionamento próximo e de confiança com a outra pessoa, observe o lado direito da matriz. Caso contrário, observe o lado esquerdo.

MATRIZ DE CONFIANÇA E PODER



Se estiver no quadrante A (ou seja, tem mais poder e pouca confiança), é importante demonstrar aos outros por que os valoriza. Coisas simples como *Muito obrigado por sua mensagem* ou *Não posso ver isso agora, mas retorno assim que possível* ajudam muito os outros a gerenciarem suas expectativas.

Caso esteja no quadrante B (ou seja, tem mais poder, mas se beneficia de uma confiança bem desenvolvida), pode ficar mais à vontade ao exagerar da brevidade em suas comunicações com essa pessoa. Seja claro quanto aos prazos e às expectativas e não presuma que os outros “entendem o que você quer dizer”.

Se estiver no quadrante C (ou seja, tem menos poder e baixos níveis de confiança), priorize respostas curtas e atenciosas a tarefas e não tenha medo de pedir mais clareza. Seu objetivo deve ser aumentar a confiança no relacionamento. E, se estiver totalmente perdido, encontre alguém que possa orientá-lo sobre o que fazer.