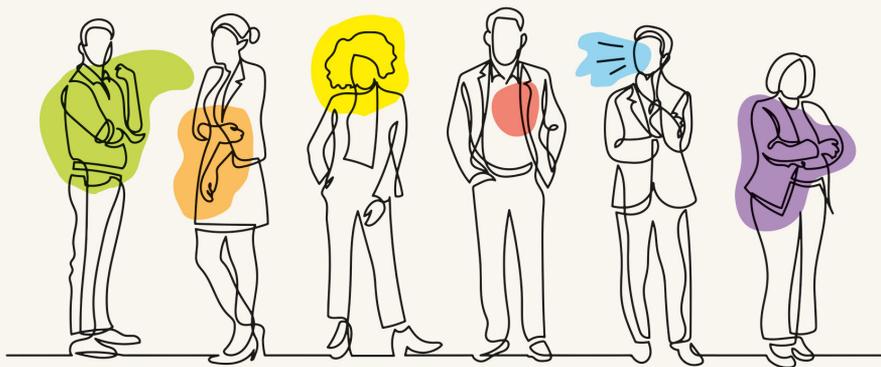


VANESSA VAN EDWARDS

A LINGUAGEM SECRETA DO CARISMA

**Aprenda a dominar a comunicação verbal e não verbal
para cativar as pessoas e atingir seus objetivos**



"Este livro reúne anos de pesquisa para ajudar
você a se tornar mais confiante, influente e
respeitado, sem deixar de ser fiel a si mesmo."

— MEL ROBBINS, autora de *Um único hábito pode mudar sua vida*



SEXTANTE

VANESSA VAN EDWARDS

A LINGUAGEM SECRETA DO CARISMA

Aprenda a dominar a comunicação verbal e não verbal
para cativar as pessoas e atingir seus objetivos



SEXTANTE

Título original: *Cues*
Copyright © 2022 por Vanessa Van Edwards
Copyright da tradução © 2023 por GMT Editores Ltda.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

Publicado mediante acordo com Portfolio, um selo do Penguin Publishing Group, uma divisão da Penguin Random House LLC.

tradução: Beatriz Medina

preparo de originais: Sheila Louzada

revisão: Ana Grillo e Luis Américo Costa

capa e diagramação: Natali Nabekura

imagens de capa: OneLineStock/Shutterstock

imagens de miolo: páginas 18, 20, 26, 28, 38, 46, 62, 65, 79, 84, 112, 140, 144, 171, 218, 226, 232, 233, 239, 240, 242, 250/Science of People; página 51/Brian Dean; páginas 72, 73, 75, 77, 78, 96, 113, 117, 120, 135, 136, 162, 164, 166/Maggie Kirkland; páginas 126, 183, 184, 208, 251, 252/Vanessa Van Edwards

impressão e acabamento: Associação Religiosa Imprensa da Fé

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

E26L

Edwards, Vanessa Van

A linguagem secreta do carisma / Vanessa Van Edwards ; tradução
Beatriz Medina. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Sextante, 2023.
304 p. ; 23 cm.

Tradução de: *Cues*

ISBN 978-65-5564-611-5

1. Carisma (Traço da personalidade). 2. Linguagem corporal.
3. Comunicação interpessoal. I. Medina, Beatriz. II. Título.

23-82233

CDD: 153.6

CDU: 316.47



Meri Gleice Rodrigues de Souza - Bibliotecária - CRB-7/6439

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.
Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@sextante.com.br
www.sextante.com.br

A meu marido, Scott,
e a minha filha, Sienna.
Amo seus sinais.

Sinais

substantivo plural

potentes informações verbais, não verbais e vocais
que os seres humanos enviam uns aos outros.

INTRODUÇÃO

OS SINAIS QUE NOS MOLDAM SECRETAMENTE

Alguma vez você já revelou uma grande ideia para um grupo e simplesmente ninguém entendeu?

Pois você não é o único.

Foi o que aconteceu com o empreendedor Jamie Siminoff, fundador da Ring, uma empresa de campainhas inteligentes. A Ring foi manchete de jornais ao ser adquirida pela Amazon, em 2018, por mais de 1 bilhão de dólares. Porém, antes de ser instalada em milhões de portas do mundo inteiro, a Ring quase afundou por conta do mau desempenho de Siminoff no programa de TV *Shark Tank*, em que empresários tentam convencer uma banca de investidores a injetar capital em sua empresa.

Em 2013, quando Siminoff foi ao programa para apresentar sua empresa (na época chamada Doorbot), em 2013, *todos os investidores a descartaram*, apesar de o negócio já ter bons números e forte potencial de crescimento.¹

Como isso aconteceu?

O problema não foram as informações que Jamie Siminoff apresentou, mas *como* as apresentou. Todas as minúsculas mensagens, isto é, os *sinais* que ele transmitiu – pela linguagem corporal, a modulação da voz e o discurso –, minaram sua credibilidade. Ele praticamente mandou os investidores embora.

Siminoff tinha uma ótima ideia com imenso potencial, mas os sinais

errados colocaram tudo a perder. Esses sinais falaram mais alto do que sua incrível ideia.

Vamos examinar passo a passo o discurso de Siminoff para que você veja exatamente o que houve de errado.

Siminoff começou sua apresentação com uma batidinha na porta do Shark Tank.

– Quem é? – perguntou Mark Cuban, investidor em tecnologia.

De trás da porta fechada, veio a resposta:

– É o Jamie?

Foi o primeiro (mau) sinal. Em vez de *afirmar*, ele *perguntou* o próprio nome. Esse é um exemplo de **inflexão interrogativa**, em que a entonação da voz sobe no fim da frase. Pesquisas constataram que usar a entonação interrogativa numa frase afirmativa passa uma mensagem de insegurança.² Quando a entonação interrogativa é usada numa frase positiva, o cérebro do ouvinte questiona a credibilidade de quem fala:³ “Se você não tem confiança no que acabou de dizer, por que eu teria?”

Para piorar, Siminoff logo depois usou a entonação interrogativa outra vez:

– Vim vender minha ideia?

Repetir esse sinal reforçou a falta de autoconfiança – e ele ainda nem tinha começado o discurso! Não foi uma primeira impressão das melhores.

Quando a porta finalmente se abriu, foi a vez de o empresário canadense Robert Herjavec dar um sinal: um sorriso falso. Um sorriso genuíno chega à parte superior da bochecha e ativa as pequenas rugas no canto dos olhos, enquanto um sorriso falso só aparece na parte inferior do rosto. O sorriso falso de Herjavec deveria ter sido suficiente para que Siminoff mudasse sua postura. Se tivesse percebido isso, ele poderia ter se esforçado para estabelecer uma conexão com Herjavec. Como ele não percebeu, o investidor se fechou para sua ideia.

Ao iniciar a apresentação, a situação aparentemente ficou favorável. Siminoff informou tudo que os investidores quiseram saber, desde preços até o tamanho do mercado. Mark Cuban até comentou “Que ótimo!” quando Siminoff revelou que já tinha vendido mais de 1 milhão de dólares. No entanto, ao longo de toda a sua participação, os sinais trocados entre ele e a banca apontavam para um desfecho bem diferente.

Após três minutos ouvindo Siminoff, Cuban curvou os cantos da boca para baixo e franziu a testa, uma expressão que pode parecer desagradado mas na verdade é um **esgar de desdém**. Esse sinal indica descrença ou dúvida, mostrando que a pessoa se sente desconectada ou indiferente. Pesquisadores acreditam que esse contrair da boca tenha essa conotação porque impossibilita a fala.⁴ É um modo não verbal de indicar falta de interesse em responder e, portanto, uma tentativa de encerrar a conversa. Cuban estava dizendo a Siminoff: “Pra mim, já deu.”



Shark Tank

Em vez de aproveitar esse momento para abordar a descrença de Cuban, Siminoff continuou em frente, alheio ao sinal enviado. Ele poderia ter revertido a situação com um simples “Mark, notei que você está cético, então vou lhe mostrar alguns dados”. Mas Siminoff só ouviu as palavras “Que ótimo!” e não captou a mensagem não verbal. Alguns minutos depois, Cuban rejeitou a proposta.

Além de não notar os sinais negativos recebidos, Siminoff também *enviou* dezenas. Por exemplo, quando mencionou o preço do produto, ele fez **um dar de ombros unilateral**, mais um sinal de pouca confiança. Dali a cinco minutos, questionado a respeito de um ponto fundamental sobre o futuro dos dispositivos inteligentes, Siminoff **engoliu em seco**, sinal de nervosismo. Embora tudo isso seja perfeitamente compreensível – quem

não ficaria nervoso na hora de defender anos de trabalho diante de bilionários céticos num programa de TV? –, esses sinais corroeram por completo as palavras claras e confiantes que ele disse. **Uma ideia forte não se sustenta sozinha. Precisa ser acompanhada por sinais fortes.**

Siminoff escorregou mais uma vez quando tentou convencer os investidores de que não enfrentava nenhuma forte concorrência no setor. Sua resposta começou bem, mas então ele fez uma **pausa**. “Não temos nenhum concorrente direto. Quando digo direto [pausa], somos [pausa] a primeira campanha de vídeo conectada a dispositivos móveis.” Como se pode ver, esse sinal são pausas fora do lugar, acrescentadas no meio de uma frase. Fazemos essas pausas quando mentimos.⁵ E quando estamos muito nervosos. Como o cérebro não sabe a diferença, instintivamente tememos que a pessoa não esteja sendo sincera. As pausas também ocorrem quando passamos da fala espontânea para algo ensaiado. Provavelmente, foi o que aconteceu com Siminoff. Ao perceber, no meio da resposta, que tinha se preparado para a pergunta, ele acionou o roteiro. Embora o que dizia fosse impecável, sua fala entrecortada foi mais um golpe em sua credibilidade.

Siminoff cometeu o erro clássico de muita gente inteligente: **concentrou-se de mais no conteúdo e de menos nos sinais**. Os sinais corretos teriam reforçado sua mensagem, mas os errados a prejudicaram. No fim, foi o despreparo de Siminoff como comunicador, não como empreendedor, que o fez voltar para casa de mãos vazias.

De que adianta uma ideia brilhante se ninguém a ouve?

Todo dia encontro pensadores brilhantes, criativos e estratégicos que, sem saber, são prejudicados por seus sinais. São aspirantes a líderes, profissionais ambiciosos e empreendedores como Siminoff que não enviam os sinais certos e também não veem os que lhes são enviados.

Eles têm boas ideias, mas não sabem se expressar de forma persuasiva. São mal pagos e não sabem provar seu valor ao chefe ou aos clientes. Saem das reuniões sentindo que foram mal, mas sem saber por quê... ou, pior, acham que foram bem, mas depois se surpreendem com o feedback negativo.

Enviamos centenas de sinais sutis todos os dias.⁶ Os seres humanos são animais sociais. Evoluímos para viver em grupo e telegrafamos informações o tempo todo – sobre nosso status social, nosso potencial como parceiros e nossas intenções. Do mesmo modo, estamos sempre atentos às informações sociais que os outros nos enviam.

Quando você descobre os sinais *enviados*, tudo fica mais claro. Passa a perceber as emoções ocultas. Sabe em quem e em quais informações confiar. Consegue se comunicar de forma autêntica e assertiva.

Quando aprende a *enviar* os sinais certos, as pessoas começam a lhe dar ouvidos, a achar você envolvente e a se interessar mais pelo que tem a dizer. Você se sente mais confiante em suas interações com elas.

Com os sinais certos, uma conversa, reunião ou interação morna pode se tornar memorável. Mas, se enviar os sinais errados, você poderá perder oportunidades, distorcê-las ou não enxergá-las.

Os pesquisadores conhecem há tempos o poder dos sinais e a maioria das pessoas tem alguma ideia de que a linguagem corporal é importante, mas o que a maioria *não* sabe é que esses sinais permitem prever comportamentos, personalidades e realizações com precisão surpreendente. Por exemplo:

- Podemos avaliar o carisma de um líder depois de observá-lo em ação por apenas cinco segundos.⁷
- Quer saber quem vai se divorciar? Um único sinal é capaz de indicar com 93% de precisão que um casal vai se separar, às vezes com anos de antecedência.
- Podemos prever quais médicos serão mais processados observando determinados sinais em seu tom de voz.
- Quando os jurados enviam determinado sinal não verbal, podem mudar completamente o destino do réu em julgamento.⁸
- Ao observar sinais não verbais em eventos de *speed dating* (em que pessoas solteiras conversam em duplas por alguns minutos para conhecer um parceiro romântico), pesquisadores conseguem prever quem vai trocar telefones no fim da noite.
- Quer saber quem vencerá uma eleição? Pesquisadores descobriram que os eleitores percebem qual é o candidato mais dominante em apenas um minuto de debate e que isso permite prever seu voto.⁹

Se os sinais são usados para prever o resultado de eventos importantes como eleições, casamentos e processos judiciais por imperícia médica, imagine o que eles podem fazer por você no dia a dia.¹⁰ Com este livro, pretendo tornar visíveis esses sinais normalmente ocultos, seja em encontros, em telefonemas, videoconferências e até em e-mails e chats. Munido do conhecimento de como esses sinais funcionam, você será capaz de amplificar sua mensagem e aumentar seu impacto. E nunca mais será subestimado, ignorado ou mal interpretado.

Por que sinais?

Doze anos atrás, fiz uma descoberta que transformou o modo como me comunico. Descobri que se falava uma linguagem invisível à minha volta, uma linguagem que explicava por que tantas das minhas ideias eram ignoradas, por que eu tinha dificuldade de construir relacionamentos profissionais e pessoais, por que me sentia tão desconfortável e entediada em tantas interações sociais.

Eu enviava os sinais errados. E não percebia os que as pessoas me enviavam. Aprender a decodificar e *controlar* meus sinais mudou minha vida e minha carreira. Agora vou dividir esse conhecimento com você.

Tive o privilégio de liderar centenas de workshops em empresas como Amazon, Microsoft, PepsiCo, Intel e Google, para citar apenas algumas. Tive a honra de ajudar milhões de pessoas a desenvolver e aprimorar suas habilidades pessoais em meus cursos, e outros 36 milhões através dos meus tutoriais sobre comunicação no YouTube. E agora fico muito, *muito* feliz em trazer esse conhecimento diretamente a você neste livro.

Meu segredo é associar as pesquisas mais recentes (inclusive pesquisas que minha equipe realizou no meu instituto Science of People) e estudos de casos de sucesso reais a exemplos fascinantes de personalidades como Lance Armstrong, Oprah Winfrey, Richard Nixon e Britney Spears, com estratégias práticas que você pode aplicar imediatamente.

Classifico os sinais em quatro canais: **não verbais, vocais, verbais e visuais**. E é assim que o livro é organizado.

Primeiro aprenderemos os sinais não verbais. Pesquisadores constata-

ram que esses sinais respondem por 65% a 90% de toda a nossa comunicação, mas a maioria das pessoas não faz ideia de como usar a linguagem corporal para se comunicar melhor.¹¹ Essa é a maior seção do livro, porque constitui nosso maior canal de comunicação. Você aprenderá a projetar segurança sem ter que dizer uma única palavra (o que também o ajuda a se *sentir* mais seguro), a gerar confiança em si rapidamente e a ter presença em qualquer contexto. Vou lhe ensinar quais gestos fazem você parecer inteligente e como identificar emoções ocultas.

Em seguida, em Sinais Vocais, você aprenderá a falar de um modo que transmita força e segurança. Acredite ou não, os líderes usam sinais vocais para influenciar os outros. Também veremos por que o cérebro associa carisma vocal a liderança e aprenderemos a transmitir confiança em telefonemas, videoconferências e pessoalmente.

Em Sinais Verbais, vou lhe mostrar como tornar suas mensagens, e-mails e quaisquer conversas via texto mais impactantes. Já se perguntou por que determinadas pessoas demoram para lhe responder? Vamos ver como ser mais cativante verbalmente e como se comunicar com carisma on-line e off-line.

Por fim, você aprenderá que os Sinais Visuais são mais importantes do que pensa. Vou lhe esclarecer o que suas roupas, sua mesa e as cores que você usa dizem a seu respeito... quer você queira, quer não.

Vamos lá!

CAPÍTULO 1

SINAIS DE CARISMA

Quem é a pessoa mais carismática que você conhece? Essa é uma das minhas perguntas preferidas para fazer ao público. As pessoas logo respondem “Meu pai!”, “Meu professor!” ou “Meu melhor amigo!”.

É na pergunta seguinte que tudo fica mais interessante: “O que *torna* alguém carismático?”

Silêncio. As pessoas vasculham o cérebro para encontrar a resposta. Elas tentam: “Ah, é o... Hã... Aquela sensação...” **Por que é tão difícil definir carisma, embora seja tão fácil reconhecê-lo?**

Num estudo inovador da Universidade Princeton, pesquisadores verificaram que as pessoas muito carismáticas, sedutoras e cativantes exibem uma combinação especial de duas características: amabilidade e competência.¹ É uma equação simples:

$$\begin{array}{c} \boxed{\text{SINAIS DE AMABILIDADE}} \\ + \\ \boxed{\text{SINAIS DE COMPETÊNCIA}} \\ = \\ \boxed{\text{CARISMA}} \end{array}$$

Essa fórmula é um mapa poderoso de qualquer interação. E pode mudar completamente seu modo de se comunicar, se você souber usá-la.

De acordo com a pesquisa, os sinais de amabilidade e competência constituem 82% das impressões que formamos dos outros.²

Primeiro avaliamos rapidamente a amabilidade de alguém, respondendo à pergunta: **Posso confiar em você?**

Depois buscamos competência e respondemos à pergunta: **Posso contar com você?**

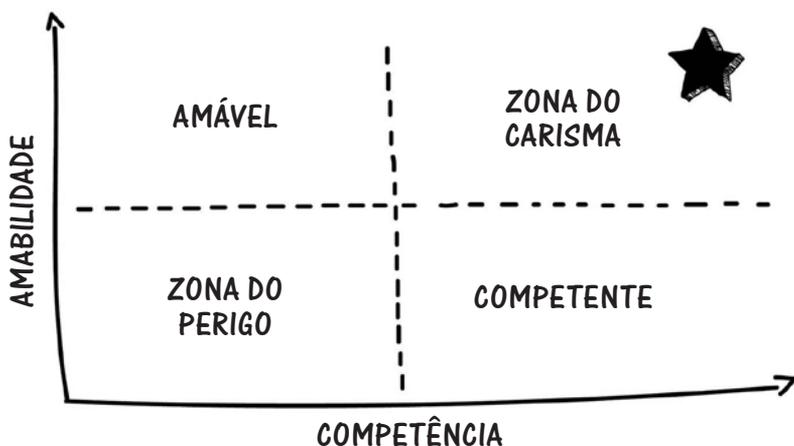
Essa fórmula não é responsável só pela primeira impressão. Todo mundo, em todas as interações sociais, está sempre absorvendo sinais para avaliar sua amabilidade e sua competência. E você faz o mesmo. Numa reunião de negócios ou num encontro romântico, falando com seu chefe ou com novos amigos, gerenciar esses dois traços é essencial.³

Pessoas muito carismáticas exibem a combinação perfeita de amabilidade e competência. Transmitem segurança e credibilidade imediatamente. São vistas como amistosas e inteligentes, marcantes e prestativas. Elas conquistam respeito e admiração.

O problema é que **a maioria de nós tem um desequilíbrio entre essas duas características**. Essa é a principal causa de dificuldades sociais, potencial desperdiçado e problemas de comunicação.

Precisamos desse equilíbrio para progredir na vida e na carreira. As pessoas muito carismáticas usam os sinais de amabilidade e de competência para se comunicarem. Adoramos ficar perto de pessoas que nos fazem sentir que estamos em mãos seguras e capazes. Gostamos que nossos líderes sejam extremamente competentes e muito acessíveis. Procuramos parceiros a quem possamos confiar nossos segredos mais profundos e recorrer em emergências. Queremos trabalhar com pessoas que sejam gentis e produtivas.

Estamos sempre em busca de pessoas que tenham o equilíbrio certo dessas duas características. A Escala do Carisma, apresentada a seguir, nos ajuda a mapear nossa forma de comunicação. As pessoas carismáticas se posicionam no quadrante que tem a estrela.



Onde você acha que está nessa escala? Você tem mais amabilidade (quadrante superior esquerdo), mais competência (quadrante inferior direito) ou consegue o equilíbrio perfeito e fica na Zona do Carisma? Não sabe? Talvez você não envie sinais suficientes e fique na Zona do Perigo.

Agora, pense onde *os outros* colocariam você nessa escala. Faça um teste rápido, escolhendo qual coluna desta tabela o descreve melhor:

COMPETENTE	AMÁVEL
Marcante	Confiável
Poderoso	Prestativo
Inteligente	Gentil
Capaz	Compreensivo
Especialista	Sabe trabalhar em equipe
Eficiente	Aberto

Mais amabilidade

Se seu ponto forte é a amabilidade, você tem um desejo grande de ser amado. Isso pode ser bom – você se esforça para ser amistoso e acolhedor –, mas também traz alguns desafios. Pessoas muito amáveis em geral têm uma forte necessidade de agradar e dificuldade para dizer não e estabelecer

limites. **Seu desejo de ser amado pode atrapalhar a necessidade de ser respeitado.**

Você pode ser visto como:

- Confiável, mas nem sempre poderoso
- Compreensivo, mas nem sempre competente
- Amigável, mas nem sempre marcante

Se você for assim, é provável que tenha boas relações com seus colegas mas ache difícil se vender ou se fazer ouvir. Talvez até seja interrompido em reuniões ou se sinta desvalorizado, mesmo dando tudo de si. Em contextos sociais ou casuais, as pessoas gostam de conversar com você, mas talvez não se interessem por seu trabalho ou sua empresa.

Você provavelmente é mais forte em amabilidade caso esteja acostumado a ouvir coisas como:

- Sempre me sinto tão à vontade perto de você!
- Você é um fofo.
- Parece que a gente se conhece há séculos.
- Você inspira confiança.

Steve Wozniak é um bom exemplo de líder corporativo famoso por ser gentil e jovial, mas não recebe tanto crédito por suas realizações quanto o ex-sócio Steve Jobs, famoso pela elevada competência.

Mais competência

Se seu ponto forte é a competência, você tem um forte desejo de ser considerado capaz e admirado. Você é levado a sério e ouvido, mas talvez ache difícil lidar com as pessoas. Talvez você seja visto como:

- Inteligente, mas nem sempre acessível
- Eficiente, mas nem sempre solícito
- Admirável, mas nem sempre gentil

As pessoas podem até se sentir intimidadas na sua presença. Talvez comentem que é difícil conversar com você ou que você é frio. No ambiente profissional, isso costuma ser uma faca de dois gumes: você é levado a sério como líder, mas tem dificuldade em lidar com equipes.

Clientes e colegas provavelmente confiam no seu trabalho mas não se sentem à vontade para lhe revelar todas as suas necessidades. A pesquisadora Susan Fiske constatou que **“competência sem amabilidade tende a nos deixar desconfiados”**.⁴ Em ambientes sociais, isso significa que você é percebido como uma pessoa marcante, mas leva mais tempo para construir relações profundas e fazer amigos.

É provável que você seja mais forte em competência se costuma ouvir coisas como:

- Nunca sei o que você está pensando.
- Você intimida um pouco!
- É difícil entender você.
- Você deve ser o gerente aqui.

Os líderes de empresas Mark Zuckerberg, Anna Wintour e Elon Musk são exemplos de pessoas que tiveram sucesso com muita competência, mas foram criticadas por serem ríspidas, imprevisíveis e indiferentes.

Talvez você já tenha notado que é comum pessoas muito competentes estabelecerem uma parceria com pessoas muito amáveis, para equilibrar. Muitas duplas famosas são assim, ilustrando bem como essas características compensam uma à outra.

- Capitão Kirk (amável) e Spock (competente), de *Star Trek*
- Os megainvestidores Warren Buffett (competente) e Charlie Munger (amável)
- Sherlock Holmes (competente) e Dr. Watson (amável)

Duplas como essas costumam alcançar o ponto de equilíbrio.

A Zona do Perigo

O último quadrante é o que precisamos evitar: a Zona do Perigo.

Pesquisadores constataram que pessoas fracas tanto em amabilidade quanto em competência têm probabilidade maior de serem ignoradas, desprezadas, desvalorizadas e vítimas de pena.

É na Zona do Perigo que eu colocaria Jamie Siminoff em sua apresentação no *Shark Tank*. A ideia de sua empresa não era ruim, mas ele não transmitiu sinais suficientes de competência nem de amabilidade. Por isso os investidores não confiaram no potencial dele.

É possível ter o melhor conteúdo do mundo, mas, se não for transmitido com os sinais certos de carisma, não vai convencer.

Os sinais de pouca competência e pouca amabilidade de Siminoff prejudicaram sua mensagem. Ele deu respostas coerentes a todas as perguntas dos investidores, mas não percebeu seus importantíssimos sinais não verbais de feedback. Preparou números e criou uma apresentação útil, mas os sinais da Zona do Perigo sabotaram sua credibilidade a cada passo do caminho.

A questão é: você pode ser a pessoa mais amável e competente do mundo, mas, se não demonstrar que é tudo isso, não adianta nada.

Felizmente, mesmo que caia na Zona do Perigo, você não precisa ficar lá. A empresa de Siminoff deu tão certo que, cinco anos depois, ele foi convidado a voltar ao *Shark Tank* – como *investidor*! Nessa sua segunda participação, quando ele surgiu no palco, parecia outra pessoa.⁵ Seus sinais o transformaram. Ele entrou a passos largos, fez gestos amplos, sorriu e apertou a mão dos outros investidores. Até sua voz estava diferente.

Sim, Siminoff fez uma péssima apresentação, mas deu a volta por cima. Todo mundo pode aprimorar seus sinais.

Por que carisma é importante

A premiada atriz Goldie Hawn é conhecida por sua beleza, seu humor e seu talento diante das câmeras. Em 2003, ela decidiu se dedicar a algo muito diferente: criar um programa de mindfulness (atenção plena) em escolas. O programa se chamaria MindUp e teria um programa de “boa forma men-

tal” para crianças que pudesse ser usado em sala de aula. Mas havia um problema: ela corria o risco de que ninguém levasse o projeto a sério.

Goldie sabia muito bem que era conhecida pela simpatia, mas não necessariamente pela competência. Em suas próprias palavras: “Já é bastante difícil sendo eu, sendo Goldie, conhecida há décadas por ser engraçada e, às vezes, cabeça de vento.”⁶

Para dar credibilidade à ideia, ela convidou neurocientistas e psicólogos e iniciou um grande estudo de validação do programa. Intuitivamente, Goldie sabia que precisava equilibrar sua amabilidade com competência para que as pessoas *confiassem* nela e *apoiassem* o projeto. E deu certo!⁷

O programa ajudou mais de 7 milhões de alunos de 14 países e treinou mais de 175 mil professores. Das crianças que passaram pelo programa MindUp, 86% afirmaram que seu bem-estar aumentou e 83% apresentaram melhoras no comportamento social.

Goldie Hawn não é a única a incorporar o equilíbrio de amabilidade e competência. Se visitar o site do MindUp, você verá a combinação poderosa de sinais de amabilidade (crianças sorridentes, Goldie sorridente e ótimas histórias) e de competência (dados, estatísticas e provas sociais). Marcas, sites, perfis em redes sociais e empresas também precisam encontrar o equilíbrio perfeito entre simpatia e eficiência.

Não importa quem você é nem o que já realizou: equilibrar amabilidade e competência é o segredo do sucesso. Um estudo famoso publicado no periódico especializado *Journal of the American Medical Association* examinou como os pacientes classificavam a amabilidade e a competência dos médicos.⁸ Os pesquisadores se perguntavam se *ambas* as percepções eram importantes. A competência não seria mais importante para os médicos? Os muitos anos de estudo não deveriam ser suficientes?

Não.

Foi constatado que os médicos que tinham mais probabilidade de serem processados por imperícia eram aqueles que tinham sido avaliados com amabilidade baixa, não os que haviam cometido mais erros. Os médicos que não enviam sinais suficientes de amabilidade não conseguem transmitir competência e são processados com mais frequência.

Se você não demonstrar amabilidade, ninguém vai acreditar na sua competência.⁹

Sempre vejo pessoas presas num ponto da escala. Conheço engenheiros brilhantes que se concentram tanto no conhecimento técnico que não são apreciados como pessoas; todos os evitam no escritório; não conseguem apoio para suas ideias inovadoras; se sentem deslocados na equipe e se perguntam por que sempre fazem o trabalho pesado nos projetos.

Conheço também gerentes generosos que se preocupam tanto em ser amados que não se posicionam nas reuniões nem obtêm o respeito que merecem. Eles precisam de mais assertividade para conseguir dizer não a pessoas tóxicas e defender os próprios interesses.

Em geral, temos a impressão de que quanto mais bondosa e amável a pessoa, menos admirada e respeitada ela é. Por outro lado, quanto mais competente, maior sua dificuldade em lidar com colegas e equipes.

Para começar um novo projeto, convencer uma equipe de uma ideia ou mudar sua reputação no trabalho, é preciso contar com a simpatia e *também* com o respeito alheios. Enviar os sinais certos de carisma ajuda.

Princípio: É preciso equilibrar sinais de competência e de amabilidade para ser carismático.

Tons de carisma

Quando peço ao público que cite as pessoas mais carismáticas que conhecem, dois nomes aparecem com frequência: a rainha das entrevistas Oprah Winfrey e a ex-primeira-ministra britânica Margaret Thatcher.

Essas duas mulheres são consideradas bem-sucedidas, respeitáveis e carismáticas. Mas são tipos de carisma completamente distintos um do outro. Como isso é possível?

Um estudo analisou o estilo de comunicação de Oprah e Thatcher e constatou que as duas usam sinais muito diferentes.¹⁰

Thatcher era famosa pelo controle. Ela “se apoiava na tribuna do Parlamento, os cotovelos para fora, como se fosse dona do lugar. A cabeça ficava erguida. A voz era forte, alta e com pausas controladas [...] O corpo e o rosto se mantinham imóveis”, detalham os pesquisadores.

Já Oprah é famosa pela expressividade. Ela “se movimentava com entusiasmo; seus braços são longos e os gestos, amplos. Suas expressões faciais transmitem todo tipo de sentimento: ela chora, ri [...] Ela se senta, se levanta e se mexe o tempo todo”, explicam os pesquisadores.

Tanto Oprah quanto Thatcher estão na Zona do Carisma, mas têm inclinações diferentes. E isso é bom! Não queremos que todo mundo seja igual nem que reproduza os mesmos sinais como robôs.



Winfrey tende a ser amável e calorosa, mas embasa isso em sinais de competência para ser levada a sério. Isso fica claro em todos os seus programas. Ela chora com as pessoas, toca o braço delas, mas também escuta atentamente e faz perguntas desafiadoras. Ri abertamente e alterna histórias tocantes com opiniões contundentes.

Thatcher se aproxima mais da competência, mas mostra sinais suficientes de amabilidade para ser considerada confiável. Em seus discursos, ela falava com clareza e precisão e raramente usava linguagem floreada, mas imbuía suas palavras de paixão. Seu gestual era mais contido, mas às vezes ela erguia a cabeça, demonstrando calor humano e otimismo. Surpreende que a “Dama de Ferro” mostrasse sinais de amabilidade? É possível se mostrar amável e ainda ser levado a sério. Na verdade, os dois elementos são necessários para se comunicar bem.

Sim, há uma fórmula do carisma: sinais de amabilidade + sinais de competência. Mas cada um de nós tem um equilíbrio próprio e especial. Desde

que esteja na Zona do Carisma, não importa em que ponto, você vai exibir amabilidade e competência suficientes para ser percebido como confiável e digno de crédito.

Compare os chefs e apresentadores Jamie Oliver (mais amável) e Gordon Ramsay (mais competente). Ambos são considerados muito carismáticos, mas em sintonias diferentes.

Meu objetivo é lhe dar toda a gama de cores dos sinais, de modo que você possa *escolher* a dose necessária de cada ingrediente e assim encontrar sua nuance exclusiva de carisma. É assim que nos comunicamos de forma autêntica dentro da Zona do Carisma. Você pode acrescentar os sinais que forem necessários.

E sabe o que é melhor? As pessoas mais carismáticas transitam com flexibilidade pela Zona do Carisma. Precisa de um pouco mais de amabilidade numa situação? Use mais sinais desse tipo. Precisa injetar competência numa interação? Acrescente sinais de competência. Podemos usar a Escala do Carisma como um dial.

O dial do Carisma

Nosso carisma alcança o ponto máximo quando ajustamos a amabilidade e a competência de acordo com a situação e o interlocutor, sem sair da Zona do Carisma. Vejamos, por exemplo, o bilionário Jeff Bezos, fundador da Amazon. Numa antiga entrevista ao programa *60 Minutes Australia*, Bezos usa sinais de amabilidade enquanto conduz casualmente o repórter pelo escritório da empresa. Ri, sorri e gesticula livremente.¹¹ O repórter chega a dizer: “O que mais chama a atenção em Jeff Bezos é sua risada.” Ele é incrivelmente agradável nessa entrevista porque se inclina para a amabilidade, sem abrir mão dos sinais de competência: entre uma risada e outra, fala com credibilidade sobre o crescimento da empresa e cita estatísticas e metas impressionantes.

Numa entrevista posterior à *Business Insider*,¹² Bezos encara perguntas mais sérias sobre seu legado como líder.* Em resposta, ele gira o dial para os sinais de competência. Senta-se com uma postura expansiva e faz conta-

* Você pode assistir às duas entrevistas (em inglês) em scienceofpeople.com/bonus.

to visual proposital com o entrevistador. Se prestar atenção, você vai notar que Bezos chega a usar um tom de voz mais grave do que na outra entrevista que mencionei. Mas ainda usa sinais de amabilidade suficientes para se manter na Zona do Carisma (sua famosa risadinha faz o público rir com ele mais de uma vez).



A maneira mais eficaz de melhorar suas interações é enviar sinais claros de acordo com seus objetivos naquele contexto.

Quando precisar transmitir mais credibilidade ou ser levado a sério – em negociações, vendas e entrevistas importantes –, sintonize mais competência. Faça o mesmo quando estiver com alguém que aprecia pessoas extremamente inteligentes, capazes e eficientes.

Já se quiser promover mais colaboração e projetar um ar confiável, sintonize mais a amabilidade. Se estiver com alguém que valoriza conexão, afinidade e empatia, gere sinais de amabilidade.

Princípio: As pessoas mais carismáticas transitam com flexibilidade pela Zona do Carisma.

Como resolver descompassos de carisma

Todo dia interagimos com pessoas de zonas diferentes na Escala do Carisma, o que pode criar todo tipo de desconexão e mal-entendido. Digamos, por exemplo, que você seja um pouco mais forte em amabilidade mas seu cliente (ou chefe, ou colega de trabalho) seja um pouco mais forte em competência. Isso pode causar um problema de conexão entre vocês.

Você, como pessoa altamente amável, valoriza a afinidade. Ao começar uma reunião, você sente que o bate-papo é essencial para uma interação bem-sucedida. Ao apresentar uma ideia, valoriza grandes histórias, exemplos e estudos de caso. Quando toma decisões, costuma seguir o instinto. Você confia em indicações e recomendações.

Seu cliente, porém, competente que é, ama informações objetivas. Quando começa uma reunião, quer ir direto ao assunto, não gosta de perder tempo com amenidades. Ele prefere apresentações com muitos dados, pesquisas e fatos. Se duvidar do que você diz, não hesita em conferir no Google. Não se importa com provas sociais (é só a opinião dos outros!) e prefere números. Ah, e nada o deixa mais irritado do que se desviar da pauta. Costuma dizer coisas como “Preciso fazer minha própria avaliação”.

O que acontece nessa situação? Você tenta criar laços e ele tenta ser produtivo. Você tenta estabelecer confiança, ele tenta obter informações. Você sente que sua apresentação é inspiradora, ele a acha desorganizada. Você traz depoimentos para convencê-lo a fechar a venda, mas ele quer mais provas e dados. Você tenta cultivar amabilidade, ele tenta colher competência.

Nenhum desses estilos e preferências está certo ou errado, são apenas *diferentes*. Lembre-se, as pessoas têm seus tons exclusivos de carisma, e isso é bom. Pessoas amáveis e calorosas não têm os mesmos talentos que pessoas competentes, e precisamos de *ambos* os estilos na equipe. Vou lhe ensinar a perceber essas diferenças e, mais do que isso, a revertê-las a seu favor.

Descompassos de carisma explicam muitos problemas que você pode encontrar. Exemplos:

- Por que você não consegue se entender com seu chefe.
- Por que suas apresentações ou ideias às vezes não são aceitas.

- Por que você foi preterido numa promoção ou esnobado por um amigo.
- Por que às vezes você se sente inapto socialmente ou ignorado.

Sabe que precisa de mais confiança, colaboração e abertura com alguém? Aumente seus sinais de amabilidade.

Sabe que vai interagir com alguém mais forte em competência? Aumente seus sinais de competência, em sinal de respeito.

Podemos usar esses sinais para ter mais sucesso em todas as áreas da vida e todo tipo de contexto e plataforma: conversas presenciais, perfis de redes sociais, mensagens de voz, apresentações de slides e até no dia a dia do ambiente de trabalho. Vou lhe ensinar os sinais de cada área da Escala do Carisma para que você possa usá-los intencionalmente, nas situações certas e com as pessoas certas.

DESAFIO DO CAPÍTULO

Faça um teste on-line e descubra exatamente onde você se encontra na Escala do Carisma. O teste (em inglês) é gratuito e está disponível em: scienceofpeople.com/bonus.

CONHEÇA ALGUNS DESTAQUES DE NOSSO CATÁLOGO

- Augusto Cury: Você é insubstituível (2,8 milhões de livros vendidos), Nunca desista de seus sonhos (2,7 milhões de livros vendidos) e O médico da emoção
- Dale Carnegie: Como fazer amigos e influenciar pessoas (16 milhões de livros vendidos) e Como evitar preocupações e começar a viver
- Brené Brown: A coragem de ser imperfeito – Como aceitar a própria vulnerabilidade e vencer a vergonha (600 mil livros vendidos)
- T. Harv Eker: Os segredos da mente milionária (2 milhões de livros vendidos)
- Gustavo Cerbasi: Casais inteligentes enriquecem juntos (1,2 milhão de livros vendidos) e Como organizar sua vida financeira
- Greg McKeown: Essencialismo – A disciplinada busca por menos (400 mil livros vendidos) e Sem esforço – Torne mais fácil o que é mais importante
- Haemin Sunim: As coisas que você só vê quando desacelera (450 mil livros vendidos) e Amor pelas coisas imperfeitas
- Ana Claudia Quintana Arantes: A morte é um dia que vale a pena viver (400 mil livros vendidos) e Pra vida toda valer a pena viver
- Ichiro Kishimi e Fumitake Koga: A coragem de não agradar – Como se libertar da opinião dos outros (200 mil livros vendidos)
- Simon Sinek: Comece pelo porquê (200 mil livros vendidos) e O jogo infinito
- Robert B. Cialdini: As armas da persuasão (350 mil livros vendidos)
- Eckhart Tolle: O poder do agora (1,2 milhão de livros vendidos)
- Edith Eva Eger: A bailarina de Auschwitz (600 mil livros vendidos)
- Cristina Núñez Pereira e Rafael R. Valcárcel: Emocionário – Um guia lúdico para lidar com as emoções (800 mil livros vendidos)
- Nizan Guanaes e Arthur Guerra: Você aguenta ser feliz? – Como cuidar da saúde mental e física para ter qualidade de vida
- Suhas Kshirsagar: Mude seus horários, mude sua vida – Como usar o relógio biológico para perder peso, reduzir o estresse e ter mais saúde e energia

sextante.com.br

