



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

# O papel da comunicação não verbal na liderança

## Bases para um modelo prático

**Nome do autor: Paulo José Farias Rodrigues**

**Nome da orientadora: Professora Doutora Raquel Barbosa Ribeiro**

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em  
Comunicação Social – área de especialização em Comunicação Estratégica

**Lisboa**

**2014**

VALORIZAMOS PESSOAS



*“The human body is the best picture of the human soul.”*

Ludwig Wittgenstein, In *Philosophical Investigations*, 1958, Part I, iv, p.178

Dedicatória

A meus Pais de Aquém e Além-mar

À Clara, meu Amor

Aos meus filhos Simão e Teresa

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é o corolário de um esforço coletivo, que contou com a participação, através de múltiplas formas, de um número alargado de pessoas. Não poderei fazer-lhes justiça, nomeando-as uma a uma, aqui e agora. Todavia, é possível e indispensável destacar algumas que, pelas suas qualidades científicas, técnicas e humanas, comigo trilharam este caminho.

À minha orientadora, Professora Doutora Raquel Barbosa Ribeiro, por todo o apoio, estímulo, confiança, ensinamentos e por tudo e tanto que me proporcionou neste processo de desenvolvimento científico, profissional e pessoal, que possibilitou a realização deste trabalho. Para ela deixo uma palavra de profunda gratidão .

A cada uma das pessoas entrevistadas, investigadores e líderes de equipas, pela sua vontade em colaborar, pela partilha dos seus saberes e experiências que constituem a matéria-prima fulcral deste trabalho, sem a qual não teria sido possível realizar esta dissertação.

Ao corpo docente do Mestrado de Comunicação Social do ISCSP, deixo uma palavra de reconhecimento e alegria, por me trazerem a luz, e um novo fôlego à minha vida.

Ao ISCSP, minha escola de referência, que me fez renascer e me fez sentir, de novo, num ninho protetor, estimulante e exigente, pela disponibilidade de recursos materiais e humanos.

Aos meus Professores, verdadeiros Mestres Obreiros, que de uma forma ou de outra me moldaram, desde a infância até à Licenciatura, preparando-me para este desafio.

A todos os meus colegas, amigos, irmãos e sobrinhos, pelo seu carinho, estima e incentivo.

À Maria Eugénia Neves, pela disponibilidade e preciosa ajuda.

Aos meus filhos Simão e Teresa, sol e sal da minha vida, pela compreensão e pela alegria que me dão e que por isso me catapultaram para este projeto.

À Clara, minha vida, bússola, leme e vela, que me impulsiona sempre, não lhe posso agradecer. Quaisquer palavras seriam insuficientes. Por isso lhe expresso todo o meu Amor.

A todos, endereço o mais profundo agradecimento. Bem-hajam!

## Abreviaturas

AC	Análise de conteúdo
CV	Comunicação verbal
CNV	Comunicação não verbal
CO	Cultura organizacional
ESCS	Escola Superior de Comunicação Social
EUA	Estados Unidos da América
IE	Inteligência emocional
IM	Inteligência moral
IS	Inteligência social
ISCSP	Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
ISEG	Instituto Superior de Economia e Gestão
RH	Recursos humanos

## RESUMO

Uma boa liderança requer modelos de comunicação eficazes e persuasivos. Este projeto pretende analisar e avaliar modelos de liderança e comunicação de empresas do setor privado enquanto potencial base de inspiração para os agentes sociais e políticos, na sua atividade de governança.

É vasta a literatura publicada sobre comunicação, persuasão e liderança. Porém, um estudo que integre estas dimensões e que constitua a base para um modelo prático de CNV aplicado à liderança poderá oferecer vantagens acrescidas à investigação já desenvolvida.

A pergunta de partida que suscitou esta investigação é "qual a influência da comunicação não verbal no processo de persuasão conduzido por um líder?" Este projeto tem por objetivos: determinar qual a importância atribuída pelos líderes à CNV; compreender como os líderes utilizam a CNV e estudar o efeito da CNV na relação profissional.

Realizou-se uma investigação aplicada, recorrendo ao método qualitativo e envolvendo três técnicas de investigação: entrevistas exploratórias a investigadores da temática deste estudo, entrevistas individuais em profundidade semiestruturadas a líderes de empresas selecionados de acordo com os critérios amostrais e análise de conteúdo.

Os resultados alcançados dão resposta aos objetivos formulados ab initio e indicam que os líderes entrevistados consideram que a CNV constitui um fator muito importante para o exercício de uma liderança persuasiva e eficaz.

**Palavras-chave:** Comunicação; Comunicação não verbal; Persuasão; Empresas; Liderança.

## **ABSTRACT**

A good leadership requires effective and persuasive communication models. This study intends to analyze and evaluate models of leadership and communication in private companies as a potential basis for inspiring the social and political agents in their governance.

The amount of published literature about communication, persuasion and leadership is very large. However, a study that integrates these dimensions, and which forms the basis for a practical model may offer added advantages to the research already developed.

The research question that leads to this investigation is “what is the influence of non-verbal communication in the persuasion process conducted by a leader”? This study aims to determine the importance that leaders give to non-verbal communication, understand how leaders use non-verbal communication and study the impact of non-verbal communication in a professional relationship.

An applied research project, using a qualitative method and involving three investigation techniques – exploratory interviews, semi-structured in depth individual interviews and content analysis – was developed.

The results attained respond to the goals formulated ab initio and indicate that the leaders interviewed consider that the CNV is a very important factor for the exercise of a persuasive and effective leadership.

**Key-words:** communication; non-verbal communication; persuasion; companies; leadership.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>III</b>
<b>Abreviaturas.....</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>VI</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Técnicas de investigação selecionadas .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Revisão da literatura.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Entrevistas exploratórias .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3. Entrevista piloto/pré-teste .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4. Entrevistas semiestruturas em profundidade.....</b>	<b>9</b>
<b>2. Critério de seleção dos entrevistados.....</b>	<b>10</b>
<b>3. Caracterização da amostra .....</b>	<b>12</b>
<b>4. Procedimentos de análise de dados .....</b>	<b>14</b>
<b>5. Preocupações de validade e ética do estudo.....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
<b>1. Comunicação .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1. Persuasão, Retórica e Semiótica .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2. Comunicação não verbal (CNV).....</b>	<b>27</b>
<b>2. Liderança .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1. Fatores influenciadores da liderança .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2. Teorias Clássicas da Liderança .....</b>	<b>44</b>
<b>2.3. Modelos atuais e perspectivas futuras da liderança .....</b>	<b>46</b>
<b>2.4. Estilos de líder.....</b>	<b>58</b>
<b>CAPÍTULO III - RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>65</b>
<b>1- Processo de Comunicação .....</b>	<b>66</b>
<b>2- Avaliação das Perceções.....</b>	<b>79</b>
<b>3. Dimensões da liderança.....</b>	<b>90</b>
<b>4. Discussão de resultados.....</b>	<b>97</b>



<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>104</b>
<b>WEBGRAFIA.....</b>	<b>113</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>115</b>
<b>Apêndice A: Guião de Perguntas – Entrevistas Exploratórias.....</b>	<b>116</b>
<b>Apêndice B: Guião de Perguntas das Entrevistas Semiestruturadas em Profundidade .</b>	<b>116</b>
<b>Apêndice C: Gráficos de Caracterização da Amostra .....</b>	<b>124</b>
<b>Apêndice D: Grelha de Análise de Conteúdos .....</b>	<b>130</b>
<b>Apêndice E: Grelha de Análise das Entrevistas .....</b>	<b>131</b>
<b>Apêndice F: Textos obtidos a partir das entrevistas em profundidade .....</b>	<b>137</b>
<b>Apêndice G: Quadros e Gráficos de Análise de Dados obtidos com as Entrevistas em Profundidade.....</b>	<b>257</b>
<b>Apêndice H: Breve descrição das teorias clássicas da liderança .....</b>	<b>268</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Critérios de caracterização da amostra .....	13
Tabela 2 - Comparação de resultados de dois estudos ( <i>Top Management</i> e <i>Middle Management</i> ) sobre recursos de influência .....	22
Tabela 3- Resultados comparativos de dois estudos ( <i>Top Management</i> e <i>Middle Management</i> ) sobre os 10 recursos de influência mais necessários .....	23
Tabela 4 - Sinais e respetivos significados .....	26
Tabela 5 - Categorias de comunicação não verbal .....	28
Tabela 6 - Significados associados a sinais e movimentos de cabeça .....	29
Tabela 7 - Perceções associadas a expressões não verbais .....	31
Tabela 8 - Definições de liderança: literatura ilustrativa .....	37
Tabela 9 – Símbolos de poder .....	40
Tabela 10 – Teorias clássicas de liderança .....	45
Tabela 11 – Teorias de liderança carismática .....	47
Tabela 12 – O ciclo de vida da construção da liderança .....	52
Tabela 13 – Estilos de liderança definidos por Kurt Lewin e Sebastião Teixeira .....	59
Tabela 14 – Tabela comparativa das dimensões utilizadas no estudo de Hofstede e projeto GLOBE.....	60
Tabela 15 - Comparação dos resultados do estudo de Hofstede e Projeto GLOBE .....	61
Tabela 16 - Categorização da importância da comunicação.....	67
Tabela 17 - Categorização da importância da comunicação verbal (CV).....	68
Tabela 18 - Categorização da importância da comunicação não verbal (CNV) .....	69
Tabela 19 - Utilização da comunicação não verbal (CNV) – “Modo Emissor” .....	71
Tabela 20 - Utilização da comunicação não verbal (CNV) – “Modo Recetor” .....	73
Tabela 21 - Utilização da comunicação não verbal (CNV) com diferentes níveis hierárquicos	74
Tabela 22 – Utilização da comunicação não verbal (CNV) em situações chave .....	75
Tabela 23 – Influência da CNV na liderança .....	76
Tabela 24 – Influência da CNV na liderança .....	79
Tabela 25 – Aspectos físicos ou de personalidade mais valorizados .....	81
Tabela 26 – Aspectos físicos ou de personalidade mais valorizados .....	83
Tabela 27 – Desafios atuais da liderança .....	90
Tabela 28 – Aspectos mais importantes para uma liderança bem-sucedida .....	91
Tabela 29 – Importância do estilo pessoal na liderança .....	92
Tabela 30 – Organização e decoração do local de trabalho .....	94
Tabela 31 – Comentário final dos entrevistados e reflexão sobre CNV .....	96

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3 – Bases de poder e táticas de influência – Modelo Falbe e Yukl .....	41
Figura 4 – Tipos de Colaboradores (Seguidores) .....	57
Figura 5 - Dimensões e Categorias utilizadas na análise de conteúdo .....	66
Figura 6 – Modelo prático de CNV .....	99

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1 - Modelo de pesquisa .....	5
Figura 2 - Sequência das etapas da investigação .....	6
Gráfico 1 – Percepção dos entrevistados relativamente à comunicação .....	78
Gráfico 2 – Aspetos mais valorizados na formulação de uma percepção profissional inicial ...	85
Gráfico 4 – Perfil masculino ideal em função do tipo de cabelo .....	87
Gráfico 5 – Comparação da autopercepção sobre os comportamentos dos líderes entrevistados versus comportamento ideal .....	88
Gráfico 6 – Comparação entre estilo pessoal dos líderes entrevistados versus estilo ideal ...	89

## INTRODUÇÃO

Os líderes de topo têm grande influência nas organizações, sendo cada vez mais avaliados e apreciados pelos seus comportamentos e pela sua inteligência emocional, social e moral (Rego, 1998, p. 444). A necessidade de compreender a importância da comunicação e da liderança no sucesso das organizações tem justificado a elaboração de muitos estudos. Contudo, importa saber se as competências, os comportamentos e os atributos requeridos aos líderes de hoje podem continuar a ser interpretados à luz das teorias tradicionais de liderança. No atual contexto, os líderes das empresas são constantemente confrontados com mudanças frequentes ao nível económico, tecnológico e sociocultural. Estas mudanças apresentam um nível tal de profundidade, abrangência e imprevisibilidade que trespassa os países, as comunidades, as equipas de trabalho, as famílias e o próprio indivíduo, alterando as respetivas identidades e o modo de funcionamento de cada uma destas células. Portanto, os líderes vivenciam atualmente circunstâncias únicas, de um nível de dificuldade ímpar, o que torna o exercício da liderança ainda mais complexo.

Quanto às empresas, vivem um desafio paradoxal. Se, por um lado, necessitam de líderes capazes de mobilizar o ativo humano, que ambiciona a justa retribuição ou um projeto de carreira, por outro, a conjuntura adversa poderá fragilizar fundamentos da liderança como a credibilidade e a confiança, tornando difícil a mobilização e motivação das equipas, reduzindo a base de poder do próprio líder. As equipas de trabalho das empresas mais competitivas são muitas vezes constituídas por elementos com um grau de instrução e ambição elevados, o que torna ainda mais desafiante o exercício da comunicação e da liderança. Por todas estas razões, as competências, os comportamentos e os atributos requeridos aos líderes de hoje dificilmente podem ser interpretados à luz das teorias tradicionais de liderança (Schermerhorn, 1997).

As recentes teorias de liderança trazem novos ângulos de abordagem a temas recorrentes como é o caso do carisma, que está no cerne da liderança transformacional proposta por Bass (1985). O “efeito magnético” atribuído aos líderes carismáticos explica-se por uma maior capacidade de expressar emoções, o que “torna as coisas mais memoráveis” (Kouzes e

Posner, 2007, p. 150). Os líderes carismáticos são mais animados, sorriem e falam mais rapidamente, têm uma melhor dicção, acenam mais as suas cabeças e mexem mais o seu corpo. Por isso, carisma significa energia e expressividade (Kouzes e Posner, 2007, p. 149). Dito de outra forma, os líderes carismáticos recorrem mais à CNV, à emoção. A liderança é uma relação, por isso, sabendo que “os indivíduos gastam perto de 70% do seu tempo comunicando – escrevendo, lendo, falando, ouvindo” (Pina e Cunha, *et al.*, 2003, p. 354), importa compreender o processo comunicativo, as suas técnicas, muito particularmente ao nível da CNV.

Esta dissertação pretende analisar a importância da CNV enquanto instrumento de persuasão no exercício da liderança, a partir do contributo de 16 entrevistas semiestruturadas em profundidade a líderes de empresas do setor privado em Portugal, tendo por base a seguinte pergunta de partida: qual a influência da comunicação não verbal no processo de persuasão conduzido por um líder? Procura-se avaliar o papel da comunicação persuasiva na liderança à luz de contributos multidisciplinares e abrangentes, uma vez que a liderança é intrinsecamente multifatorial (Bass, 1985; Miranda, 2010). O escopo deste estudo respeita à CNV estabelecida entre líderes e liderados e às perceções decorrentes de fatores como as características físicas, os aspetos comportamentais, linguísticos e simbólicos – “it’s not what you say, it’s how you say it” (André, Bevacqua, Heylen, Niewiadomski, Pelachaud, Peters, Rehm, 2011, p. 586).

A pertinência desta investigação assenta na escassez de estudos nas bases de dados científicas e nos repositórios nacionais, que relacionem a CNV com a persuasão e a liderança. Este trabalho apresenta uma perspetiva inovadora, pois pretende englobar as três dimensões referidas e lançar uma base experimental para um modelo prático de CNV, que poderá ser potencialmente uma base de inspiração para os diversos gestores de equipas no exercício de liderança.

Considerando que a formação profissional e o ensino superior nas áreas da gestão e liderança relegam para um plano secundário, ou mesmo inexistente, a temática da CNV e que esta representa, alegadamente, 88% do peso do conteúdo comunicacional (André *et al.*, 2011), parece existir uma lacuna na formação dos líderes, facto que não lhes permite dominar e utilizar a CNV de forma sistemática, no exercício da liderança. O percurso

profissional do autor, com vinte anos de experiência em várias empresas multinacionais, durante os quais desempenhou cargos de chefia, direção e de administração, permitiu-lhe vivenciar e observar a focalização do exercício da liderança em aspetos técnicos, ignorando a importância da CNV no sucesso das organizações e do capital humano. É neste contexto que surge a oportunidade e o desejo de investigar como se comportam e qual a opinião dos líderes de equipas relativamente à CNV, procurando saber que conhecimentos possuem sobre esta temática, e como e se utilizam a CNV enquanto ferramenta de persuasão.

A estrutura desta dissertação está organizada em três capítulos, de acordo com uma lógica sequencial típica de trabalhos desta natureza. O capítulo 1 apresenta o enquadramento metodológico com a enunciação das técnicas de investigação a utilizar e o modelo de análise, justificando-se as opções do investigador. São também descritos os instrumentos de recolha e análise de informação, bem como a caracterização da amostra utilizada neste estudo. O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica associada à problemática do objeto de pesquisa, com base numa revisão de literatura. No capítulo 3, procede-se à apresentação dos dados recolhidos a partir das entrevistas exploratórias e semiestruturadas em profundidade, que constituem a componente empírica desta dissertação. Segue-se uma análise crítica e discussão dos resultados. Este trabalho encerra com a apresentação das conclusões, procurando assegurar que estas respondem aos objetivos da investigação inicialmente estabelecidos. São ainda enunciadas as limitações encontradas, as oportunidades de investigação futura nesta temática e o contributo final desta investigação.

## CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Este estudo pretende relacionar a CNV nas suas múltiplas dimensões com a capacidade de persuasão do líder. Para tal, definiu-se a seguinte pergunta de partida: qual a influência da comunicação não verbal no processo de persuasão conduzido por um líder? A investigação incide sobre três dimensões (CNV, perceções e liderança), tem como objeto empírico os indivíduos que lideram equipas e por objetivos:

- a) Determinar qual a importância atribuída pelos líderes à CNV.
- b) Compreender como os líderes utilizam a CNV.
- c) Estudar o efeito da CNV na relação profissional.

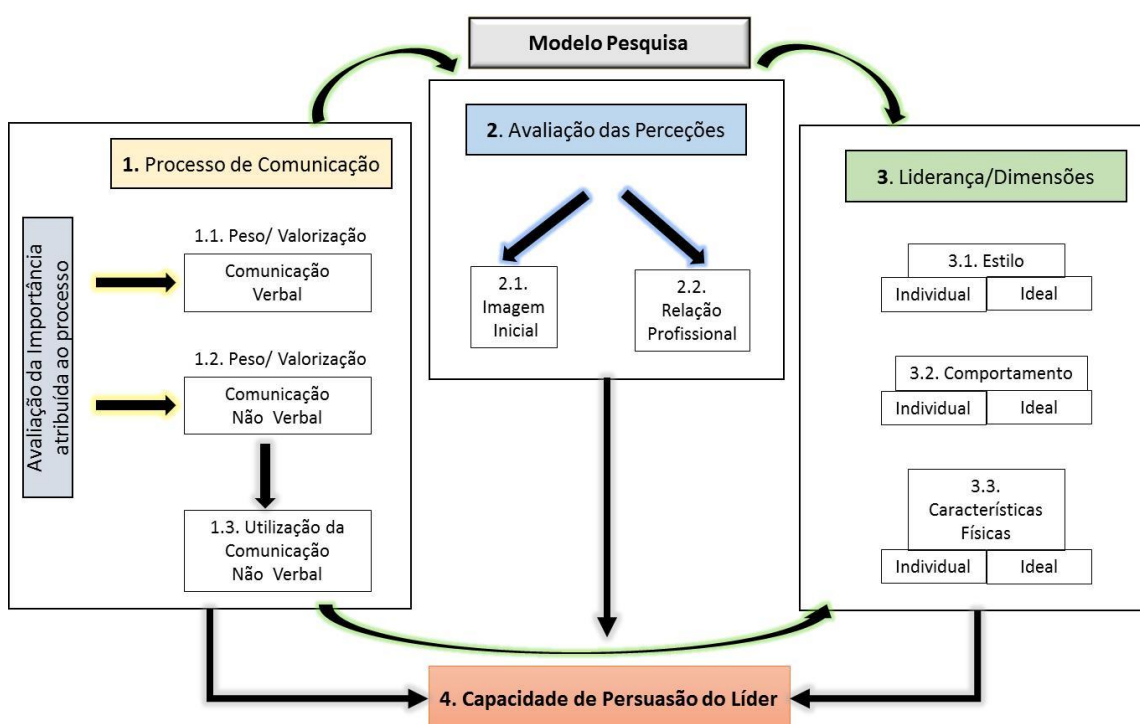
A fim de conferir suporte científico ao modelo de pesquisa, apresenta-se abaixo uma breve análise às opiniões de alguns autores que enquadram conceptualmente a abordagem metodológica. Não se pretende realizar uma reflexão epistemológica sobre metodologia das ciências sociais, mas tão-somente contextualizar e fundamentar a abordagem escolhida pelo autor.

Os mecanismos subjacentes às relações entre a CNV e a capacidade de persuasão do líder afiguram-se complexos, tornando-se difícil descrevê-los e explicá-los tendo por base análises estatísticas. O método qualitativo parece adaptar-se melhor às necessidades das ciências sociais porque permite capturar a natureza dos processos, elaborar interpretações e significados estudados pelo investigador social (Glaser e Strauss, 1967; Denzin e Lincoln, 1998). Caracteriza-se por ter “fundamento na realidade, orientado para a descoberta, exploratório, expansionista, descritivo, indutivo e holístico” (Carmo e Ferreira, 1998, p. 177). Dado que esta investigação pretende estudar a forma e a influência da CNV praticada pelos líderes, no exercício das suas funções, sobre os comportamentos e ação dos seus colaboradores através da compreensão global destas relações, optou-se por fundamentar esta dissertação essencialmente no método qualitativo. Porém, com o objetivo de se “obter uma medição mais rigorosa e controlada, numa perspetiva dedutiva” (Carmo e Ferreira, 1998, p. 177) de alguns aspetos da CNV, realizou-se a análise quantitativa de algumas questões formuladas durante as entrevistas em profundidade.

Alguns autores têm referido a importância de se proceder à esquematização do modelo de pesquisa (“*research design*”), dado tratar-se da lógica que une os dados a recolher às conclusões a retirar (Yin, 1994). O rigor científico de um estudo depende do nível de cuidados a aplicar no desenho de pesquisa (Sekaran, 2000).

A figura seguinte apresenta o modelo de pesquisa deste estudo que resulta da revisão da literatura e dos objetivos delineados.

Figura 1 - Modelo de pesquisa



Fonte: elaboração própria

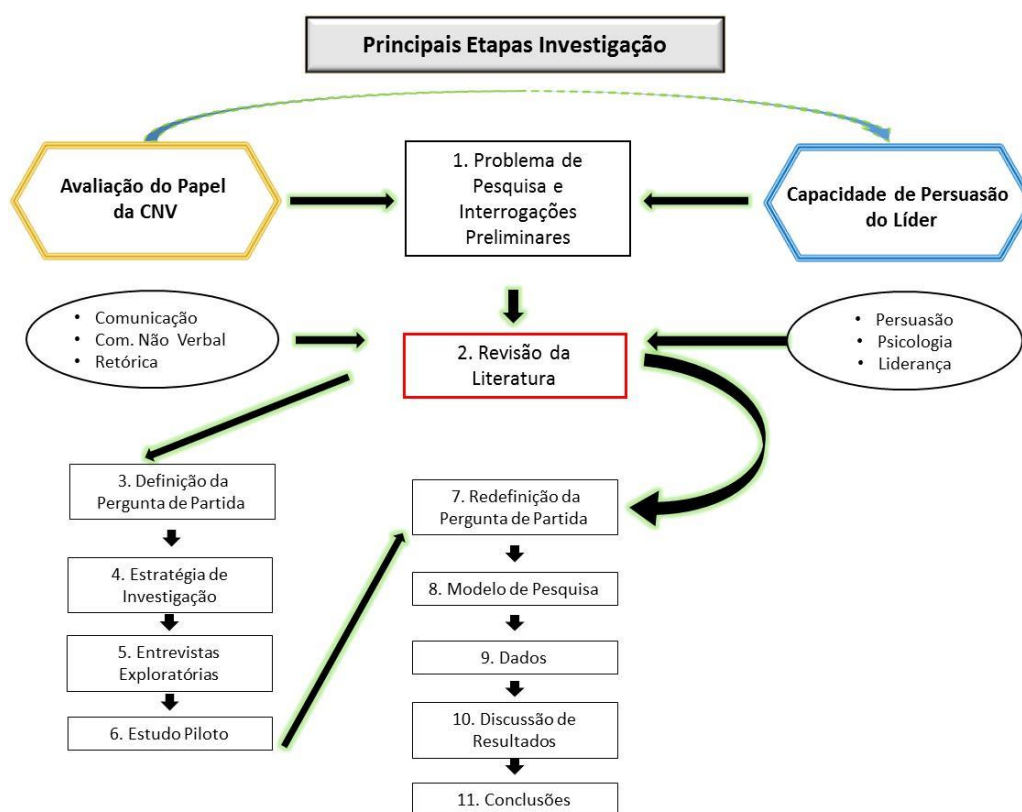
O modelo de pesquisa ilustra os fatores que poderão influenciar a capacidade de persuasão do líder. Em primeiro lugar, estuda-se o processo de comunicação explorando a utilização e pesos atribuídos à CV e à CNV e de que forma estas poderão influenciar as percepções, bem como a capacidade de liderança. Na segunda dimensão do modelo de pesquisa (percepções) avaliam-se os fatores que poderão ter influência na construção de uma “primeira imagem” e se poderão ter alguma relevância na construção e manutenção de uma relação profissional, além de eventuais efeitos na capacidade de liderança. De seguida, procede-se ao estudo de



três dimensões da liderança (estilo, comportamento e características físicas), comparando a auto percepção dos entrevistados sobre cada uma destas dimensões com o padrão que definem como ideal.

Com o objetivo de fornecer uma panorâmica global da operacionalização deste estudo, a figura 2 esquematiza as principais etapas desta investigação desde o enquadramento temático até às conclusões finais.

Figura 2 - Sequência das etapas da investigação



Fonte: elaboração própria

Na prática, todas as etapas acima referidas foram seguidas o que permitiu orientar a condução e conclusão da investigação e introduzir melhorias, como por exemplo, no *corpus* teórico que fundamenta o estudo, na pergunta de partida e no guião de entrevista.

## **1. Técnicas de investigação selecionadas**

### **1.1. Revisão da literatura**

A construção deste estudo foi realizada por etapas. Primeiramente, foram formuladas algumas interrogações iniciais e estabelecidos os objetivos da pesquisa, que lançaram as bases para leituras preliminares que ajudaram a fixar o “problema” a estudar, conforme sugerido por Yin (1994). Procedeu-se, de seguida, ao levantamento de informação bibliográfica e revisão da literatura de cada uma das dimensões em estudo, por não se ter encontrado bibliografia que as abordasse de forma conjunta.

### **1.2. Entrevistas exploratórias**

Para enriquecer o processo de pesquisa, optou-se por recorrer a entrevistas exploratórias. Esta técnica tem a “função de revelar a luz sobre certos aspetos do fenómeno estudado” (Quivy e Campenhoudt, 1992, p. 67), alargando e precisando horizontes de leitura. Foram realizadas seis entrevistas exploratórias a professores do ensino superior, que se têm dedicado à docência e à investigação na temática da dissertação e com experiência de gestão e liderança. Para se obter um olhar abrangente, plural e crítico sobre este estudo, foram selecionados entrevistados provenientes de várias escolas, de áreas de formação distintas, que exercem as suas funções em quatro estabelecimentos de ensino superior da região de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa), Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa (ESCS-IPL), Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG-ULisboa) e Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa (Nova SBE). A todos foi garantido o anonimato e a confidencialidade das opiniões prestadas.

As entrevistas exploratórias foram realizadas entre dezembro de 2012 e fevereiro de 2013, com recurso a um guião de perguntas, que pode ser consultado no apêndice A, com o propósito de identificar aspetos relevantes a investigar, validar a pergunta de partida, obter pareceres sobre os métodos de investigação e recomendações para a elaboração do guião de entrevista semiestruturada em profundidade. Posteriormente procedeu-se à análise

destas entrevistas exploratórias através da audição das gravações e leitura repetida dos textos, anotando as principais pistas, ideias e divergência de pontos de vista (Quivy e Campenhoudt, 1992, p. 77).

Da aplicação desta técnica resultou um conjunto de sugestões e informações importantes, designadamente: bibliografia e autores a consultar; verificação da existência de modelos de pesquisa já validados e publicados; sugestões para a pergunta de partida; número mínimo de entrevistas a realizar para tornar a amostra significativa; recomendações para a elaboração do guião de entrevista e sugestões sobre métodos e técnicas de investigação. Procedeu-se então ao melhoramento do guião de perguntas para as entrevistas semiestruturadas em profundidade, conforme se descreve de seguida, tendo-se iniciado um teste piloto.

### **1.3. Entrevista piloto/pré-teste**

Para aferir a operacionalidade do guião de perguntas foi realizada uma entrevista piloto, gravada simultaneamente em suporte áudio e vídeo e posteriormente transcrita para texto que funcionou como “pré-teste”. No final de julho de 2013, a referida entrevista foi feita a uma responsável pela formação e desenvolvimento de recursos humanos numa empresa multinacional instalada em Lisboa. Vários fatores, como a densidade e morosidade das entrevistas, a posição hierárquica dos entrevistados - que implica um elevado grau de especialização e experiência na temática do estudo - conjugada com a limitada disponibilidade e acesso aos líderes, determinaram a realização do pré-teste apenas com uma entrevista. Esta opção pareceu revelar-se suficiente.

Sobre a importância do pré-teste vale a pena lembrar o que refere Sekaran (2000, p. 248): “os pré-testes são úteis para corrigir incorreções no tempo certo, antes de usar o instrumento de pesquisa, em entrevistas ou questionários, junto de um número alargado de participantes e reduzir os vieses”.

No final do pré-teste foram validados vários aspetos, entre os quais: a clareza das questões, adequação dos termos ao público-alvo, a compreensão das escalas, a relevância dos itens, a

sequência e número de questões e, por último, sugestões de melhoria. A partir da análise do conjunto de propostas recolhidas, e da revisão pela orientadora, foram efetuadas algumas alterações de que resultou a versão definitiva do guião de perguntas.

#### **1.4. Entrevistas semiestruturadas em profundidade**

Tendo em conta as dimensões em estudo e o objeto desta investigação, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas em profundidade como técnica de investigação base do estudo empírico desta dissertação. Foram realizadas dezasseis entrevistas a indivíduos com funções de chefia de equipa, de acordo com os critérios de seleção referidos abaixo, no próximo subcapítulo.

O fundamento para optar por esta técnica advém da possibilidade de obtenção de uma variedade quase infinita de informação que seria impossível recolher de outra forma (Reis, 2010, p. 82). Adicionalmente, permite uma completa avaliação e interpretação dos dados recolhidos e o entendimento de dados complexos (Moreira, 2007, p. 211). A elaboração de guiões e a aplicação das mesmas perguntas a todos os entrevistados permite comparar e aferir as diferenças nas respostas (Moreira, 2007, p. 206). As entrevistas possibilitam explorar conceitos identificados na revisão bibliográfica, esclarecer dúvidas, aprofundar a discussão e gerar conclusões.

As entrevistas foram presenciais, o que possibilitou tratar o problema de forma abrangente, explorar um conjunto de tópicos e moldar quer o conteúdo quer a sequência das questões às circunstâncias específicas de cada entrevista (Bogdan e Biklen, 1994). As entrevistas desenvolveram-se de forma a não condicionar o entrevistado, evitando perguntas tendenciosas, como preconizado por Quivy e Campenhoudt (1992) e Reis (2010).

Para se obter uma melhor compreensão dos sistemas de representação de valores de cada chefia enquanto indivíduo, foi seguida uma estratégia metodológica constituída por uma sequência de perguntas abertas (sendo os dados obtidos tratados *a posteriori*, através de análise de conteúdo). De seguida, exploraram-se dimensões específicas da CNV, utilizando a escala de Likert (ímpar) de sete pontos, em que 1=mínimo e 7=máximo. O guião de

perguntas que orientou as entrevistas semiestruturadas em profundidade resultou da pesquisa bibliográfica efetuada, das entrevistas exploratórias e das melhorias introduzidas pelo teste piloto.

A versão final do guião de perguntas tem 28 questões, divididas por seis secções, conforme se descreve abaixo, que pode ser consultada no Apêndice B (guião de entrevista – entrevistas em profundidade). Nas perguntas de aquecimento, procede-se a uma caracterização socioprofissional do entrevistado. De seguida, aborda-se a importância da comunicação no exercício da liderança. Na terceira secção obtém-se informação sobre a utilização da CNV pelos líderes em situações chave, como reuniões de equipa ou face a face. A quarta secção abarca a temática da liderança através da identificação do estilo, comportamentos e características físicas do líder. Segue-se a avaliação da importância da imagem pessoal no exercício da liderança e, por último, um retrato das auto-perceções do líder quanto à sua capacidade de comunicar.

As entrevistas foram realizadas entre setembro e outubro de 2013 e tiveram a duração média de 60 minutos. Todos os entrevistados foram previamente informados do propósito da entrevista e do âmbito exclusivamente académico da mesma, tendo sido solicitada e obtida autorização para registo simultâneo de áudio e vídeo. Foi ainda garantida a confidencialidade da informação recolhida, bem como o anonimato do entrevistado e respetiva empresa. As entrevistas foram gravadas simultaneamente em formato digital áudio AMR (*Adaptive Multi-Rate audio codec*) e em formato vídeo MP4. Posteriormente, procedeu-se à transcrição do conteúdo das entrevistas para texto (recorrendo ao *software Express Scrib*), que pode ser consultado no Apêndice G (textos da transcrição de entrevistas em profundidade).

## **2. Critério de seleção dos entrevistados**

O universo onde se insere a população-alvo deste estudo é constituído por indivíduos com responsabilidades de chefia em grandes empresas privadas a operar em Portugal. Consideram-se grandes empresas as que estão incluídas na lista das “1.000 maiores empresas” em volume de negócios em 2012, elaborada pela Coface para o Diário

Económico. A base de dados Pordata fornece um retrato do tecido empresarial em Portugal, constituído por 95,6%, de empresas até 10 pessoas (dados de 2012). No polo oposto, encontram-se as empresas com mais de 250 pessoas, que apenas representam 0,08% do universo empresarial português, e que dominam o *ranking* nacional em volume de negócios, ou seja, fazem parte das “1.000 maiores empresas”. A Administração Pública e as Empresas Públicas possuem um sistema muito particular de políticas de Recursos Humanos e só a partir de 2008<sup>1</sup> implementaram processos de avaliação de desempenho (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública - SIADAP), razão pela qual foram excluídas deste estudo. Tradicionalmente, só as grandes empresas possuem departamentos de recursos humanos (RH) responsáveis pela criação, aplicação e controlo das respetivas políticas, designadamente recrutamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e liderança. Pelo contrário, as pequenas e microempresas dificilmente possuem um departamento de RH, ou mesmo políticas e processos formais estabelecidos, uma vez que têm menos de 10 trabalhadores. A experiência profissional do autor, ao longo de 30 anos, nas áreas da gestão, formação e consultoria, possibilitou o conhecimento da realidade empresarial portuguesa que corrobora esta ideia.

Pelo acima exposto, e tendo por base razões de ordem prática e exequibilidade do estudo, optou-se por uma amostra não probabilística de conveniência para seleção de candidatos a entrevista, com base nos seguintes critérios: exercer um cargo de liderança numa empresa privada que faça parte da lista das “1.000 maiores empresas” e tenha sede social na região de Lisboa. Com base nestes critérios foi constituída uma seleção de 50 empresas. A partir desta pré-seleção, os candidatos foram apurados com base na facilidade de contacto e acesso e da disponibilidade demonstrada para a realização da entrevista no prazo estipulado. Através do convite direto, realizado telefonicamente e/ou via correio eletrónico, foi possível selecionar um conjunto de 23 potenciais entrevistados. De seguida, foram estabelecidos vários contactos telefónicos para agendamento das entrevistas com este grupo e, também, para validar se os candidatos selecionados verificavam cumulativamente os pré-requisitos estabelecidos para participação nesta investigação. Como resultado, obteve-se o número final de 16 participantes que constituem a amostra neste método de pesquisa.

---

<sup>1</sup> <http://www.dgap.gov.pt>

De forma a reduzir o risco de enviesamento procurou-se captar candidatos provenientes de empresas que abarcassem os três setores de atividade económica (primário, secundário e terciário), com características diversificadas no que concerne ao género, idade, formação académica, área departamental, experiência profissional e ainda nível hierárquico, como se poderá confirmar de seguida na caracterização da amostra.

### **3. Caracterização da amostra**

Houve a preocupação de incluir critérios de equilíbrio e abrangência na constituição da amostra. Salienta-se, por exemplo, o equilíbrio na representação de géneros, grupo etário e áreas de estudos. No que concerne à abrangência da amostra, destaca-se a representação de todos os níveis hierárquicos com cargos de chefia, as dez áreas de estudo e, por fim, a representação dos três setores de atividade económica. A idade dos entrevistados, no momento da entrevista, variava entre o valor máximo de 51 anos e o mínimo de 32 anos. A média de idades era de 43 anos, a mediana de 42 anos, o que corresponde a um desvio padrão de 5,2 devido à proximidade nos valores desta dimensão. A relevância das opiniões pode também ser atestada pelo elevado nível de maturidade e senioridade profissional da amostra, dado que 88% dos entrevistados exercem cargos de administração e de direção. Ao nível da formação académica, 88% da amostra possui formação superior.

A tabela seguinte fornece um retrato síntese da amostra. No Apêndice C encontra-se uma sequência de gráficos que ilustram cada um dos critérios de caracterização da amostra.

Tabela 1 - Critérios de caracterização da amostra

Tabela Síntese da Caracterização da Amostra				
Ordem	Critério de Caracterização	Dimensão	Amostra Total	
			N=	%
1	<b>Género</b>	Masculino Feminino	9 7	56% 44%
2	<b>Grupo Etário</b>	30 - 35 36 - 40 41 - 45 46 - 50 >50	1 4 5 4 2	6% 25% 31% 25% 13%
3	<b>Experiência na Função</b>	<5 anos 5 - 10 anos >10 anos	11 4 1	69% 25% 6%
4	<b>Cargo Atual</b>	<i>Manager</i> Direção Direção Geral	2 7 7	13% 44% 44%
5	<b>Áreas Departamentais Representadas</b>	Direção Geral Comercial (Marketing +Vendas) Financeira RH Projetos	7 4 1 3 1	44% 25% 6% 19% 6%
6	<b>Nível de Formação Académica (Ensino Secundário/Superior)</b>	Ensino Secundário Frequência Universitária Formação Superior	1 1 14	6% 6% 88%
6	<b>Nível de Formação Académica (Diferenciação Nível Ensino Superior)</b>	Ensino Secundário & Frequência Universitária Licenciatura Licenciatura e Pós Graduação Doutoramento	2 7 6 1	13% 44% 38% 6%
7	<b>Área de Estudos</b>	Ensino Secundário & Frequência Universitária Psicologia Marketing Engenharia Agronómica Medicina Biologia Gestão & Finanças Gestão Recursos Humanos Matemáticas Aplicadas Economia	2 2 2 2 1 1 2 2 1 1	13% 13% 13% 13% 6% 6% 13% 13% 6% 6%
8	<b>Setor de Atividade Económica</b>	Primário Secundário Terciário	2 6 8	13% 38% 50%

Amostra = 16 inquiridos



Legenda: N - Frequência; % - Percentagem.

#### 4. Procedimentos de análise de dados

A análise de dados é uma etapa do modelo de pesquisa deste estudo que visa organizar, estruturar e extrair significados dos dados obtidos na investigação. Este processo iniciou-se com a transcrição fiel dos discursos dos entrevistados, recorrendo ao *software Express Scrib*, para o processador de texto Word da Microsoft. Após o registo em texto do *verbatim* de todas as entrevistas, procedeu-se à análise de conteúdo (AC), que é considerada uma “técnica inserida na metodologia das ciências sociais, com importância particular na [...] comunicação, sociologia, ciência política, psicologia, de entre outras [...] ” que visa a “sistematização da informação, categorização e inferência, permitindo um alcance analítico ou inferencial, consoante os objetivos e técnicas de análise [...], procurando encontrar respostas que possam ser padronizadas, significativas, válidas, e fiéis, que ajudem os seres humanos a compreender melhor a sua comunicação e, conseqüentemente, a comunicar melhor” (Espírito Santo, 2010, p.66).

Para a realização da análise de conteúdo foi seguida a sequência de etapas preconizadas por Bardin (1991): pré-análise, exploração do material, tratamento dos dados e análise dos resultados. De seguida, descreve-se com mais detalhe o que foi realizado em cada uma das etapas acima referidas. Na fase de pré-análise procedeu-se principalmente à “leitura flutuante”, isto é, leituras sucessivas, de cada um dos documentos, cada vez mais minuciosas, a fim de possibilitar uma inventariação dos temas relevantes do conjunto, conceitos mais utilizados, etc.”, deixando-nos invadir por impressões e orientações dos documentos a analisar (Bardin, 1991, p.126). Nesta fase deve obedecer-se às regras de exaustividade, representatividade e pertinência (Espírito Santo, P., 2010, pp. 86-87). Além disso, foram também delineados os índices e indicadores a utilizar nas operações de codificação que serão realizados e estabelecidos na etapa seguinte – exploração do material.

O processo de codificação das entrevistas assume uma relevância central na análise de conteúdo. Bardin (1991, p. 135) recomenda a realização de três operações precisas e fundamentais: o recorte (escolha das unidades de análise), a enumeração (escolha das

regras de contagem) e a classificação (escolha das categorias). De acordo com os objetivos do estudo e a natureza do material em análise, determinaram-se as UR (Unidades de Registo) e identificaram-se as UC (Unidades de Contexto), que podem ser observadas na categorização definida e consultadas no Apêndice D (Grelha de Análise de Conteúdos).

Relativamente ao tratamento do conteúdo obtido com as respostas às questões de carácter quantitativo, contidas no guião de entrevista, recorreu-se ao *software* Excel do Office 2010 da Microsoft, o qual permitiu a elaboração do conjunto de quadros e gráficos de frequência apresentados sumariamente no Capítulo III - Resultados e Discussão e que poderão ser consultados no Apêndice G.

## **5. Preocupações de validade e ética do estudo**

Na opinião de Yin (1994), a qualidade de um estudo depende, entre outros aspetos, da validade do constructo que suporta as dimensões em análise e também da validade dos dados. Assumindo estas recomendações, esta investigação procurou definir um constructo que assente num suporte bibliográfico relevante e ao mesmo tempo abrangente. No que à validade dos dados diz respeito, houve a preocupação de se proceder à triangulação de dados, que Flick (2002) define como um dos mecanismos de validação mais relevantes em estudos de natureza qualitativa. Esta posição já tinha sido também sublinhada por um dos investigadores numa das entrevistas exploratórias. Este estudo aplicou dois tipos de triangulação (de dados e de teorias) entre os quatro tipos de triangulação definidos por Patton (1990). Note-se que em estudos sociais é suficiente recorrer a uma das formas de triangulação, verificando se os dados apontam para a mesma direção (Huberman e Miles, 1998).

Os critérios de fiabilidade e de validade são considerados fundamentais (Martins, 2006). A fiabilidade de um instrumento traduz “a confiança que o mesmo inspira”, enquanto a validade determina que o instrumento meça “aquilo que se propõe medir” (Martins 2006, p. 2, p. 5). A fim de testar estas condições, foram realizadas entrevistas exploratórias e posteriormente realizado um pré-teste do guião de entrevista.

Em suma, procurou-se respeitar a observância de cuidados que assegurem as condições para que o modelo de pesquisa definido cumpra as práticas de validação habituais em trabalhos desta natureza, quanto à operacionalização das dimensões em estudo (com base na literatura), e à triangulação dos dados, recorrendo a diferentes tipos de chefia, conforme referido anteriormente na definição e classificação da amostra. Trabalhando sobre uma amostra de conveniência, procurou-se dotá-la de abrangência e também de equilíbrio em todos os critérios utilizados na sua constituição. Houve, ainda, a preocupação de utilizar diversas técnicas de investigação, explicitar com detalhe todas as etapas e procedimentos utilizados, o que poderá facilitar a análise dos critérios de avaliação da qualidade dos estudos qualitativos: credibilidade, transferibilidade, confiança e confirmabilidade definidos por Lincoln e Guba (1985).

Do ponto de vista da ética e da confidencialidade, houve a preocupação de respeitar princípios essenciais como sugerido por Creswell (2007) e Locke, Spirduso e Silverman (2000). Foi solicitada autorização e obtido o consentimento por parte de todos os entrevistados para participação neste estudo e gravação simultânea de áudio e vídeo das entrevistas. Foi garantida a confidencialidade quanto à informação e o anonimato quanto à identidade dos entrevistados. Aos participantes foi dado conhecimento da alternativa de recusarem responder a qualquer questão. Foi garantido que a informação obtida seria utilizada, exclusivamente, para fins académicos no âmbito deste estudo. As gravações encontram-se arquivadas e protegidas pelo autor desta investigação, até à conclusão deste estudo, após o que serão de imediato destruídas. A identidade dos entrevistados foi substituída por nomes fictícios e foi retirada toda e qualquer menção às empresas onde os participantes exercem funções.

No Capítulo III - Resultados e Discussão são apresentados os dados obtidos com este estudo empírico através das técnicas de investigação selecionadas.

## CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As diversas áreas científicas que compõem o *corpus* teórico deste estudo foram agrupadas em dois subcapítulos. O primeiro é dedicado à área da comunicação centrando-se nas várias formas de CNV, nos mecanismos de persuasão e influência como, por exemplo, a retórica e a semiótica. As pesquisas iniciais revelaram trabalhos dispersos e fragmentados pelas áreas científicas acima referidas, não se tendo encontrado bibliografia que integrasse estas dimensões numa perspetiva holística. O segundo subcapítulo, trata a esfera da liderança e apresenta definições deste conceito, as suas principais teorias, bem como outras dimensões correlacionadas com a liderança e o líder, tais como: poder, comportamento, os diferentes tipos de inteligência e cultura organizacional.

### 1. Comunicação

O termo comunicação provém do étimo latino *comunicare – cum moenia munus*, que significa pôr em comum. Porém, a comunicação é multifacetada devido à abrangência de formas, contextos e propósitos onde se desenvolve, o que determinou o aparecimento de múltiplas disciplinas que se dedicam ao seu estudo. Cada uma constitui apenas um olhar, uma perspetiva sobre o grande prisma que é o fenómeno da comunicação. Caracteriza-se pela “capacidade para escutar e compreender as perspetivas dos outros e para adaptar a abordagem tendo em vista melhorar a comunicação e alcançar resultados” (Pina e Cunha, 2010, p. 563).

A comunicação assume um papel vital nas organizações e nas relações interpessoais. Pode, por isso, afirmar-se que a “comunicação representa o aparelho circulatório da vida organizacional” (Pina e Cunha *et al.*, 2003, p. 398). De forma lacónica, “sem comunicação, não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação [...]” (Pinha e Cunha, *et al.*, 2003, p. 354).

A comunicação é processada em dois níveis: verbal (CV) e não verbal (CNV). O primeiro nível compreende a fala, a escrita e troca de símbolos convencionais, enquanto a CNV engloba um conjunto muito alargado de formas e suportes que podem ser agrupados segundo Knapp (1995); Sundaram e Webster (2000); André *et al.* (2011) em: cinésia (olhar, expressão facial, movimentação do corpo, postura, gestos, entre outros); proxémia (distância relativa entre as pessoas enquanto dialogam, que inclui o toque); prosódia (utilização da voz); aparência física; envolvente (mobiliário e decoração do espaço interior) e que serão desenvolvidos mais adiante num subcapítulo próprio. A CNV passa muito mais despercebida e é pouco valorizada a nível formal, mas é de enorme importância, pois é a que melhor exprime as relações de poder (Pereira, 2004, p. 301). No contexto laboral, a CNV marca os estatutos sociais, comportamentos, indicando quem manda e quem obedece como adiante se irá desenvolver.

A Teoria Organizacional contempla três tipos de comunicação: intrapessoal (auto comunicação); interpessoal (entre duas ou mais pessoas) e organizacional (Bilhim, 2008, p.365). Esta pode realizar-se segundo diversos sentidos: vertical (seguindo a linha hierárquica através de diferentes níveis, pode ser descendente e ascendente, contempla por isso o mecanismo de *feedback*); horizontal ou lateral (entre indivíduos do mesmo nível hierárquico, representa um forte contributo na eficácia organizacional e gestão de conflitos; exige, porém, grande capacidade de coordenação); diagonal (envolve indivíduos de diferentes níveis hierárquicos de distintos departamentos); e, por fim, comunicação externa (possibilidade de a organização chegar aos seus públicos. Tem vindo a ganhar protagonismo no seio da comunicação organizacional com o desenvolvimento das Relações Públicas). Pelo anteriormente exposto a comunicação é biunívoca (Pereira, 2004). A comunicação organizacional implica um certo grau de formalização embora não seja possível impedir a comunicação informal, que pode assumir as seguintes formas: pessoa-a-pessoa; bisbilhotice; ao acaso e em cachos (Bilhim, 2008, p.370). As metáforas comunicacionais assumem grande relevância na comunicação organizacional.

O modelo de comunicação da Escola de Palo Alto, desenvolvido por Paul Watzlawick (1967), é uma das teorias mais consensuais e assenta em cinco axiomas. Se um deles não se verificar, a comunicação falha. Os axiomas são os seguintes:

- É impossível não comunicar: todo o comportamento é uma forma de comunicação, logo a comunicação é constante porque não existe “não comportamento”.
- Toda a comunicação tem um aspeto de conteúdo e um aspeto de relação: assim, para além das palavras, as relações pesam na comunicação.
- A natureza de uma relação está dependente da pontuação das sequências comunicacionais entre os comunicantes.
- Os seres humanos comunicam de forma digital e analógica: por outras palavras, comunicação verbal e não verbal.
- As permutas comunicacionais são simétricas ou complementares, segundo se baseiem na igualdade ou na diferença. Para além da influência, a relação pode mesmo dirigir a forma como se processa a comunicação.

Logo, se a liderança é uma relação, então esta interfere na comunicação entre líder e colaborador. O funcionamento dos grupos, das equipas, das organizações e da sociedade depende, entre outros fatores, da comunicação. Parece ser um processo simples, na medida em que os interlocutores conhecem a língua, a linguagem e os símbolos. Contudo, as dificuldades de comunicação são frequentes e afetam as relações pessoais, profissionais e organizacionais. Como refere Watzlawick (1967), num contexto de relação interpessoal a comunicação é ininterrupta porque, mesmo que não queira, o indivíduo está sempre a emitir e a receber sinais, particularmente não verbais. Importa ao líder saber utilizar e dominar a linguagem da CNV para melhor persuadir os seus colaboradores. Assim, os conceitos de liderança, de influência, de persuasão e de comunicação estão intimamente ligados. Importa perceber de que forma os líderes recorrem à comunicação e qual a importância que lhe atribuem, como ferramenta de persuasão para motivarem os seus colaboradores a realizar voluntariamente determinadas ações.

## 1.1. Persuasão, Retórica e Semiótica

### A persuasão

Sobre a comunicação persuasiva parece ser difícil definir o conceito, “é um nome ingrato” (Alves, 2005, p. 2), o que constitui um incómodo para os estudiosos da Comunicação. Contudo, é um termo comumente utilizado na literatura internacional (Alves, 2005). O reconhecimento da importância da comunicação persuasiva já remonta à época da Grécia Clássica com o estudo aprofundado da Retórica, projetando esta disciplina ao patamar de ciência e de arte, de tal forma que, ainda hoje, continua a marcar a civilização ocidental.

Comunicação persuasiva pode definir-se como “qualquer mensagem que pretende mudar ou reforçar a resposta comportamental do outro ou dos outros” (Nguyen, Masthoff e Edwards, 2007, p. 282). A eficácia da persuasão depende de cada um destes três elementos: emissor, recetor e mensagem. As três características do emissor mais reconhecidas são: a sua capacidade de persuasão percebida como credibilidade, a simpatia e a empatia (O’Keef, 1990; Stiff, 1994). Além disso, outros aspetos como a aparência e a atratividade física também têm sido referidos como potenciadores da confiança e da credibilidade (Chaiken, 1979; Aronson, 2008).

Alves (2005) refere que “o comunicador humano é especificamente o “homo loquens”. Porém, sabe-se que a comunicação transvaza, em muito, o domínio da oratória. Não basta, portanto, ser loquaz para se ser um bom comunicador, particularmente na área da comunicação organizacional e da liderança. É necessário dominar outras disciplinas como a proxémia, a prosódia e a cinésia, a semiótica (Alves, 2005), que serão desenvolvidas adiante.

Entende-se por persuasão o conjunto de ações desenvolvidas pelos membros de uma equipa e que aspiram atingir determinado objetivo (Espírito Santo, P., 1997). Trata-se de um “processo contínuo de comunicação, que pressupõe um reajustamento constante de informação, de forma que os resultados sejam consentâneos com a vontade do emissor e do recetor. É um processo direcionado” (p.32).

Algumas das leis da propaganda sintetizadas por Paula Espírito Santo (1997, p.22) são, por vezes, utilizadas por líderes com perfil autocrático. Entre as leis enunciadas pela autora, destacam-se as seguintes: **simplificação** – recurso a palavras, símbolos ou *slogans* com significado óbvio, já que condensam espaço e informação, sendo facilmente apreendidos; **inimigo único**: concentrar a origem das dificuldades e problemas num único agente (pessoa, equipa, organização) permite unir o grupo contra “esse inimigo comum”; **frequência/repetição**: conduz à memorização; **distorção/desfiguração**: parte substancial da comunicação propagandística é posta nesta vertente visando distorcer a realidade e criar uma nova narrativa que conduz a uma diferente perceção; **derivação**: a propaganda necessita de uma causa. Não se pode fazer propaganda a partir do vazio. Consiste na definição de uma aspiração, um “sonho” que o grupo pretende alcançar. A mensagem deve ser feita pela positiva e não com recurso a avisos ou ameaças; **unanimidade**: cria-se a ilusão de que todos partilham a mesma ideia, que estão em comunhão; **insinuação**: utilização de sugestões malévolas, o humor, inflexão de voz, com o objetivo de colocar em causa a credibilidade do adversário, de o desprestigiar e ridicularizar. Apenas se sugere algo, ou um argumento vago, deixando espaço para interpretações e para o boato; **terror**: instrumento de coação psicológica. Os argumentos vão variando em função das circunstâncias, mas a ameaça de despedimento é já um clássico.

Segundo O’Keef (2010) não há uma definição universal para persuasão. Este conceito assenta em duas vertentes: o argumento e a forma. É nesta última dimensão que se centra esta dissertação. As estratégias de persuasão recorrem ao uso intencional e consciente de recursos verbais e não verbais, para convencer os outros a adotar certas atitudes (Chaniotis, Kropp, e Steinihoff, 2008). Já O’Neil (2003) considera o poder das relações como outra importante dimensão na capacidade de influência. A reforçar esta ideia outro estudo, denominado “PR Success Study” (Heyman, 2004), envolveu entrevistas a 97 diretores de empresas (*top management*), a maioria residente nos Estados Unidos. Concluiu-se que as relações têm uma grande capacidade de influenciar os colaboradores, mais até que outros fatores, como o nível hierárquico do cargo. Aos inquiridos foi pedido que enumerassem dois ou três recursos de influência que mais valorizassem ou utilizassem no desempenho das suas funções. Os resultados revelaram que o recurso mais valorizado é a “relação com os outros”. Berger e Reber (2008) referem-se aos resultados de outra pesquisa que incluiu 65 gestores



de nível intermédio (*middle management*), a quem foram realizadas as mesmas perguntas. Os resultados deste grupo foram diferentes do grupo dos 97 executivos de *top management*. Genericamente, os aspetos técnicos obtiveram uma pontuação mais elevada, embora a dimensão “relações com os outros” tenha sido avaliada como o 2.º tópico mais importante (Berger e Reber, 2008, p. 85). A tabela seguinte sintetiza os resultados observados nos dois estudos.

Tabela 2 - Comparação de resultados de dois estudos (*Top Management* e *Middle Management*) sobre recursos de influência

Comparação dos 10 recursos de influência mais importantes em dois estudos							
Rank	Recurso de Influência	Estudo 1 <i>Top Management</i>		Estudo 2 <i>Middle Management</i>		Total	%
		(Número - N=97)	Peso %	(Número - N=65)	Peso %		
#1	Relação com outros	39	40,2%	36	37,1%	75	46,3%
#2	Experiência profissional	36	37,1%	39	40,2%	75	46,3%
#3	Controlo de desempenho	26	26,8%	27	27,8%	53	32,7%
#4	Ferramentas de persuasão com executivos de topo	24	24,7%	-	-	-	-
#5	Conhecimento profissional	21	21,6%	25	25,8%	46	28,4%
#6	Posição na hierarquia	20	20,6%	19	19,6%	39	24,1%
#7	Resultados	19	19,6%	15	15,5%	34	21,0%
#8	Conhecimentos políticos	18	18,6%	16	16,5%	34	21,0%
#9	Acesso a decisores de opinião	17	17,5%	10	10,3%	27	16,7%
#10	Competências interpessoais	12	12,4%	12	12,4%	24	14,8%

Fonte: Adaptado de Berger e Reber (2008, p. 87)

**Nota:** os recursos de influência sombreados a amarelo estão diretamente relacionados com a **CNV**, matéria em estudo nesta investigação.

A apreciação dos resultados destes estudos elaborados por Berger e Reber (2008) é bem reveladora, ao usarem o subtítulo “Relações, Relações, Relações” para comentarem os resultados obtidos. Outra conclusão muito importante, retirada pelos autores é que “99% da capacidade de influência depende do suporte que é dado pela chefia” (Berger e Reber, 2008, p. 90). Assim, a importância da relação é uma vez mais colocada em evidência. Procurou-se também saber qual o recurso de influência que os inquiridos mais necessitavam, ou tinham mais dificuldade em obter, de forma a aumentar a sua capacidade de influência na organização. Os resultados são os que constam na tabela seguinte.

Tabela 3- Resultados comparativos de dois estudos (*Top Management* e *Middle Management*) sobre os 10 recursos de influência mais necessários

Lista dos Recursos de Influência mais Necessários							
Rank	Recurso de Influência	Estudo 1 <i>Top Management</i> (Número - N=97) Peso %		Estudo 2 <i>Middle Management</i> (Número - N=65) Peso %		Total	%
						162	100%
#1	Acesso a relações com <i>Top Executives</i>	18	18,6%	15	15,5%	33	20,4%
#2	Recursos financeiros	18	18,6%	8	8,2%	26	16,0%
#3	Melhores indicadores para determinar valor de RP	17	17,5%	9	9,3%	26	16,0%
#4	Ferramentas de persuasão mais desenvolvidas	10	10,3%	7	-	-	-
#5	Recursos pessoais	8	8,2%	8	8,2%	16	9,9%
#6	Melhor percepção dos executivos sobre RP	5	5,2%	9	9,3%	14	8,6%
#7	Plano de RP mais forte	4	4,1%	10	10,3%	14	8,6%
#8	Mais tempo	8	8,2%	4	4,1%	12	7,4%
#9	Ferramentas e conhecimentos de política	7	7,2%	5	5,2%	12	7,4%
#10	Posição hierárquica mais elevada	7	7,2%	4	4,1%	11	6,8%

Fonte: Adaptado de Berger e Reber (2008, p. 92).

**Nota:** os recursos de influência sombreados a amarelo estão diretamente relacionados com a CNV, matéria em estudo nesta investigação.

No *top 5* dos recursos de influência mais necessários, três envolvem a CNV. O primeiro recurso (acesso a relações com *top executives*) é também muito valorizado em várias teorias de liderança.

Com base nos vários estudos referidos na obra de Elisabete André e colegas (2011) é possível perceber que as características pessoais influenciam as relações. Em 1992, Yukl e Tracey criaram um modelo que testava as diferentes táticas de influência. Os autores descobriram que as táticas mais utilizadas pelos subordinados e pelos seus superiores eram a persuasão racional, o apelo para inspirar o outro e o conselho. Foram também identificadas como as táticas menos eficazes a coação e a pressão (Yukl e Tracey, 1992). Este achado foi confirmado mais tarde por Farmer, Maslyn, Fredor, e Goodman (1997). Estes autores concluíram ainda que o nível de educação é um fator preditivo do tipo de tática utilizada. Também a capacidade de comunicar face a face tem um efeito na escolha da tática de influência utilizada. A persuasão racional é mais frequente nos indivíduos que têm maior dificuldade na interação face a face. Este achado poderá sugerir que os indivíduos com maior capacidade de relação utilizam com maior à-vontade as técnicas de influência não verbais.

Numa revisão da literatura sobre a influência, Waldron (1999) concluiu que todos os trabalhos referiam a influência das chefias na definição das táticas de influência. Este parece, portanto, ser um aspeto crítico. Concluiu-se que, para atingir objetivos organizacionais, as denominadas *hard tactics* eram mais frequentemente utilizadas, enquanto para atingir objetivos pessoais as *soft tactics* são mais observadas. A idade, experiência e fatores culturais marcam a capacidade de influência das chefias. Mintzberg (1996) apresenta outra perspetiva ao considerar a crença e o poder de acreditar, como geradores de influência.

Num estudo de caso sobre comunicação interna após a aquisição de uma divisão da Philips pela Whirlpool, Berger e Reber demonstraram que o apelo emocional e a inspiração constituem fatores críticos de sucesso na comunicação (Berger e Reber, 2008, p. 144). Numa época em que as fusões e as aquisições dominam a agenda das médias e grandes empresas do setor privado, este achado pode ser relevante para a orientação do exercício da liderança.

### **Retórica**

Entre o conjunto de ferramentas de persuasão utilizadas pelos líderes, a retórica assume particular destaque, tal como referido por Sousa (2001, p. 7) ao afirmar que “o estudo da persuasão pressupõe uma viagem pelos territórios que a sustentam: a retórica, a argumentação e a sedução”. No prefácio da obra que lançou as bases para sistematizar o estudo desta disciplina - “Retórica” (Aristóteles, 1998), Júnior considera-a “o mais completo instrumento científico da análise, interpretação e prática do discurso” (1998, p. 15,). Diz ainda que “definir retórica não é tarefa fácil” uma vez que se distribui e tem aplicação em áreas muito diversas como a Filosofia, a Literatura, a Política e a Comunicação, entre outras.

A retórica pode considerar-se uma “disciplina flexível que se ocupa das principais técnicas de comunicação persuasiva, mais preocupada com a persuasão dos ouvintes do que com a produção e configuração do próprio texto” (Júnior, M., p. 15, 1998). A retórica coloca em evidência a importância e o papel da CNV (comunicação não verbal).

São inúmeras as definições de retórica, porém, Quintiliano apresenta como mais representativas as seguintes definições (Idem): geradora de persuasão; capaz de descobrir os meios de persuasão relativos a um dado assunto; ciência de bem falar. Aristóteles define retórica como a utilização de meios e recursos persuasivos de que se vale o orador para convencer o auditório. Esses meios podem classificar-se em dois grandes grupos: meios técnicos e não técnicos. Os segundos estão para além do orador e referem-se a leis e documentos. Os meios técnicos são aqueles que o orador inventa para incorporar na sua argumentação ou discurso, e que se repartem por três grupos: *logos*, *pathos* e *ethos* que, traduzindo, significam lógica/argumentação, paixão/emoção do auditório, ética/carácter do orador.

No que diz respeito à persuasão pelo carácter (*ethos*), esta depende não do carácter que o orador efetivamente possui, mas do que apresenta (Aristóteles, p. 49, 1998). Aristóteles, no seu tratado, definiu três qualidades básicas de um orador para conquistar a confiança do público: racionalidade, excelência e benevolência. Dividiu os oradores em três classes: jovens (apaixonados, valentes e volúveis), maduros (atitude intermédia, sensata) e velhos (calculistas, avarentos, covardes e estáveis).

## **Semiótica**

A semiótica procede ao estudo dos fenómenos culturais como se fossem sistemas de significação, ou seja, é a ciência geral dos signos. Barthes e Eco são autores que se dedicaram ao estudo desta ciência. O exercício da liderança é indissociável da comunicação e dos símbolos, territórios por excelência da semiótica. Por esta razão, pretende-se enquadrar teoricamente esta pesquisa, com trabalhos relevantes neste domínio.

Eco (1973, p. 17) considera a semiótica como “uma técnica de pesquisa que consegue dizer-nos, de um modo bastante exato, como funcionam a comunicação e a significação”. A semiótica ocupa-se indubitavelmente dos signos como a sua matéria-prima: “as tendências atuais da semiologia tendem a incluir entre os signos todos os aspetos da cultura e da vida social, inclusive os objetos” (Eco, 1973, p. 36). Como refere ainda o autor, a distância pode ter significados sociais, dando como exemplo, que uma secretária maior impõe uma maior

distância, um afastamento entre o chefe e os seus colaboradores. O mundo do trabalho é rico em símbolos que atestam o poder e que definem também o seu estilo. Estes símbolos podem ser criados pela empresa, e podem também estar de acordo com valores individuais do próprio líder. Os signos podem distinguir-se em comunicativos, isto é, emitidos intencionalmente e produzidos como instrumento artificial, e expressivos, emitidos espontaneamente, mesmo sem intenção de comunicar: “os signos poderão ser classificados tendo em conta o aparelho orgânico com o qual o destinatário recebe certos sinais, e os transforma em mensagens” (Eco,1973, p. 38). A tabela seguinte pretende mostrar, de forma sucinta, o significado inerente a cada sinal como, por exemplo: olfato, tato, paladar, visão e audição” (Eco,1973, p. 38).

Tabela 4 - Sinais e respetivos significados

Sinal	Significado/Efeito
Olfato	Os odores e alguns signos artificiais e intencionais como os perfumes podem indiciar limpeza, nível social, disponibilidade erótica, etc. A halitose parece ter efeito na autoperceção e também na satisfação dos colaboradores no exercício da liderança Gameiro (2009).
Tato	Tem importância capital na comunicação para invisuais. Para pessoas mais cinestésicas em que o toque pode demonstrar afeto, preocupação, carinho, ou pelo contrário, se o tom de comunicação for agressivo, poderá significar ameaça e invasão do espaço íntimo pessoal.
Paladar	A cozinha pode ser um meio de comunicação Eco, (1973) citando Lévi-Strauss (1964). No meio empresarial as conversas à mesa assumem um importante significado. O paladar, como emoção, ajuda a perpetuar a memória, e esta estratégia é muitas vezes utilizada no exercício da liderança.
Visão	A grafia, o <i>design</i> , a paisagem, a imagem pessoal, entre outros aspetos, poderão ser também considerados signos que podem impactar o exercício da liderança. Há empresas de recrutamento que procedem à análise da grafia para definir o perfil dos candidatos.
Audição	A voz é também um poderoso sinal.
Outros Sinais	Sinais térmicos, como o rubor, revelam a disposição ou o efeito do que está a ser comunicado, no nosso interlocutor. Os gestos, muito evidentes na cultura mediterrânica, possuem uma carga simbólica (por exemplo, é do conhecimento geral que o povo italiano recorre intensamente a gestos).

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Eco (1973, p.38)

A par de Peirce, Saussure e Eco, também Barthes afirma que forma e conteúdo são duas faces constitutivas do mesmo fenómeno (Barthes, 2007). Assim, os signos expressivos e

comunicativos referidos por Eco são também forma e conteúdo, com significante e significado, ou seja, dois lados da mesma moeda. Como referido anteriormente, o líder enquanto “homo loquens” projeta e utiliza um vasto arsenal comunicativo e simbólico para persuadir os seus colaboradores, seja ao nível do argumento (conteúdo) ou da forma e do estilo e aqui regressamos ao campo da retórica na aceção aristotélica com toda a carga simbólica e de persuasão.

Bernard Toussaint (1978) corrobora em grande parte o pensamento de Umberto Eco. O autor refere-se aos signos olfativos, táteis e gestuais que se misturam, para darem origem a um grande código de comunicação sensorial.

Pode ser considerado signo tudo o que mantém relações de significação (Eco, 1973). Nas organizações, a construção e o reforço de relações hierárquicas recorrem continuamente a um código de símbolos, que desenvolvem poder. Em grande medida, o domínio desse código é a base do sucesso da liderança. Em indivíduos recém-promovidos, que necessitam de se afirmar de forma credível, face aos seus anteriores colegas de equipa que agora lhe estão subordinados, o domínio deste código simbólico de poder é particularmente importante e mesmo crítico.

É já um clássico na semiótica a figura do homem como “animal simbólico”, não só no sentido da linguagem verbal, mas de toda a cultura, ritos, instituições, relações sociais e costumes. Em conclusão, o conhecimento sumário da importância da semiologia e dos signos no processo da comunicação e nas relações de poder confere uma maior capacidade de liderança.

## **1.2. Comunicação não verbal (CNV)**

Os primeiros estudos sobre a importância da linguagem corporal, logo não verbal, remontam a Darwin (1872). É extensa a bibliografia que suporta o facto de a CNV assumir uma maior importância no processo comunicativo face à comunicação verbal. Esta descoberta deve-se a Mehrabian (1971), que conclui na sua obra *Silent Messages* que 55% da mensagem é transmitida pela linguagem corporal, sendo a voz responsável por 38% e as palavras por 7%.

André e colegas (2011) realizaram uma extensa revisão sobre CNV, onde se destacam várias conclusões. Apenas uma pequena parte da comunicação envolve palavras. Estes autores atribuem 38% do peso do conteúdo comunicacional à voz e 55% à expressão facial. A influência da voz nas suas múltiplas dimensões (timbre, volume, modelação) influencia o exercício da liderança, como comprovado em vários estudos (Fuller, Barnett, Hester, Relyea, e Frey, 2007; Olim, 2010). A importância da CNV foi também defendida por Sundaram e Webster (2000). Neste trabalho, os autores aludem à multiplicidade de formas que compõem a CNV, tendo este facto conduzido à criação de quatro categorias principais: cinésia; proxémia; prosódia e aparência física. A tabela seguinte procura fazer uma síntese das categorias da CNV.

Tabela 5 - Categorias de comunicação não verbal

Categorias de comunicação não verbal	Descrição e estudos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinésia</li> </ul>	Movimentação do corpo, postura corporal, sorriso, olhar, gestos. Estudos sobre a importância do gesto na comunicação: política (Atkinson, 1984), audiências (Bucy and Bradley, 2004; Frey, 2000), conter e reprimir aplausos (Bull, 1986), gestos nas diferentes culturas (Kendon, 2004; Bavelas <i>et al.</i> (1995)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proxémia</li> </ul>	Distância relativa entre as pessoas enquanto dialogam que inclui o toque. Orientação espacial e territorialidade. O investigador Hall (1963) definiu as seguintes distâncias padrão: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Íntima – distância para tocar, abraçar, sussurrar (15 – 45 cm)</li> <li>• Pessoal – distância para conversação entre amigos (45 – 120 cm)</li> <li>• Social – distância para conversação entre conhecidos (1.2 – 3.6 m)</li> <li>• Pública – distância usada para discursos (&gt; 3.6 m).</li> </ul> Posteriormente, foi definida por Duke and Nowicky (1972) uma escala que determina a distância confortável nas relações interpessoais (CID - <i>Comfortable Interpersonal Distance</i> ). Aristóteles definiu 6 direções espaciais, que ainda hoje estão carregadas de significados simbólicos: em cima/em baixo; frente/trás; direita/esquerda. Para Hall (1966) o espaço é um prolongamento do organismo, marcado por signos visuais, vocais e olfativos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosódia</li> </ul>	Tom de voz, forma de falar, amplitude, variação, pausas e fluência; classifica as entoações de voz (Trager, 1964).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparência física</li> </ul>	Engloba atratividade física, a forma do corpo, peso, odores corporais, tipo e aparência do cabelo, indumentária, vestuário, cor, pele e olhos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvente</li> </ul>	Mobiliário, estilo arquitetónico, decoração interior, iluminação, fragrância, cores, temperatura ambiente, música.

Fonte: Construído a partir de Knapp, (1995, p. 17); Sundaram e Webster, (2000); André *et al.* (2011)

Sobre a cinésia importa ainda referir os estudos de Bavelas *et al.* (1995) que permitiram definir uma classificação de gestos, tendo-se verificado que os mesmos gestos podem ter significados diferentes em culturas distintas. Verificou-se que os grandes comunicadores recorrem mais aos gestos do que a média das pessoas. As mãos em particular podem ter significados simbólicos. Também o contacto visual pode ser uma poderosa arma de persuasão. Um estudo de Bernstein *et al.* (1994) citado por André *et al.* (2011), demonstrou que, no tribunal, o contacto visual com os jurados é o tipo de comunicação mais importante. Comprovou-se que são considerados mais credíveis os indivíduos que envolvem a audiência com o olhar. Assegurar uma congruência entre o olhar e os outros aspetos da comunicação é o fator crítico que confere coerência, credibilidade e capacidade de persuasão (Poggi and Vincze, 2008).

A investigação permitiu identificar os significados relativos aos gestos, sinais e expressões, cujos significados podem variar em função da cultura. O trabalho de André *et al.* (2011), elaborado na Europa, proporciona alguns exemplos conforme descrito na tabela em baixo.

**Tabela 6 - Significados associados a sinais e movimentos de cabeça**

Sinal / Expressão	Significado socialmente aceite
• Assentir com a cabeça	✓ Aceitar
• Acenar com a cabeça e sorrir	✓ Gostar
• Movimentar a sobrancelha direita	✓ Concordar
• Elevar a sobrancelha esquerda	✓ Não acreditar
• Franzir sobrancelhas	✓ Não compreender
• Revirar os olhos	✓ Não acreditar
• Olhar para baixo	✓ Aborrecido
• Franzir as sobrancelhas, lábios tensos	✓ Não concordar / Rejeitar
• Abanar a cabeça lateralmente	✓ Rejeitar
• Franzir as sobrancelhas para baixo	✓ Rejeitar
• Curvar as sobrancelhas	✓ Não concordar / Não acreditar
• Arregalar os olhos	✓ Não acreditar

Fonte: André *et al.* (2011)



Alguns dos sinais acima descritos são muito conhecidos e utilizados também na cultura portuguesa, a título de exemplo, o abanar com a cabeça lateralmente para dizer não ou verticalmente para dizer sim ou mostrar concordância assentimento.

Foi também desenvolvida uma ferramenta de treino de deteção de micro-expressões<sup>2</sup> que considera as 7 emoções básicas e universais que estão associadas a determinadas expressões faciais. Este modelo assenta no trabalho empírico desenvolvido por Ekman (2003) que identificou as seguintes emoções: alegria, tristeza, medo, raiva, surpresa, nojo e desprezo. Este modelo de treino de identificação de microexpressões já foi aplicado em várias organizações estaduais e federais dos EUA.

O conhecimento e a padronização dos significados atribuídos às expressões possibilitaram a elaboração de um modelo computadorizado de interpretação dos significados das expressões faciais, pelos autores Niewiadomski e Pelachaud (2007).

Estudos realizados na área da Sociologia demonstraram que a aprendizagem da CNV ocorre em paralelo e da mesma forma que a comunicação verbal, ou seja, desde a infância (Palmer e Simons, 1995). Uma vez que parece não existir plena consciência, por parte das chefias, da importância da CNV, o treino e a sistematização de competências nesta área poderiam dar um contributo positivo na eficácia do exercício da liderança. Neste sentido, Sundaram e Webster (2000) demonstraram, num modelo prático, que envolvia profissionais do setor de serviços, como utilizar as diversas formas de CNV.

A tabela seguinte resulta duma adaptação dos achados deste estudo e pretende sintetizar as suas conclusões.

---

<sup>2</sup> <http://www.humintell.com/about-us/>

Tabela 7 - Perceções associadas a expressões não verbais

Expressão não verbal	Perceção correspondente
• Sorriso, contacto visual frequente	✓ Simpatia e cortesia
• Acenar com a cabeça	✓ Empatia e confiança
• Contacto visual frequente	✓ Credibilidade
• Aperto de mão	✓ Simpatia e cortesia
• Falar pausadamente e volume de voz baixo, pausas moderadas	✓ Conforto e credibilidade
• Falar rapidamente, volume de voz elevado, com variações de tom	✓ Competência, dinâmica, mas reduz a sensação de conforto
• Estar muito próximo e tocar o cliente	✓ Amizade, bem-querer e empatia
• Atratividade física	✓ Credibilidade, competência, empatia
• Cor e roupas utilizadas (adequadas)	✓ Competência e credibilidade

Fonte: Sundaram e Webster (2000).

Em algumas profissões e contextos, o uso destas técnicas pode ter leitura e regras diferentes, como é o caso dos profissionais de saúde que não podem evitar tocar os doentes, algo inerente à profissão. Pelo contrário, uma distância muito reduzida, que viole a esfera íntima coadjuvada pelo toque, não é bem aceite noutros contextos como, por exemplo, no serviço em portarias e receção de hotéis, onde a diferença de classe e estatuto social é marcante. Note-se que o fardamento típico destas funções inclui luvas, a postura corporal recomenda que se coloque a mão atrás das costas, com o propósito de marcar subserviência, respeito e distância.

Em termos gerais, no referido estudo, Sundaram e Webster (2000) sugerem que os gestores devem:

- ✓ Assegurar-se de que os trabalhadores compreendem que a CNV é, no mínimo, tão importante quanto a comunicação verbal.
- ✓ Treinar os seus colaboradores recorrendo a técnicas como *role play* e visionamento de vídeos.

- ✓ Dar *feedback* continuamente e, de forma periódica, lembrar a importância da CNV.
- ✓ Proporcionar treino de voz aos colaboradores que necessitem deste recurso, para que possam evidenciar um tratamento caloroso e de confiança.
- ✓ Assegurar-se que os trabalhadores se vestem corretamente, de acordo com as expectativas dos clientes.
- ✓ Implementar com regularidade inquéritos aos clientes sobre as suas perceções relativamente à CNV dos trabalhadores e considerar a implementação de “clientes mistério”.
- ✓ Estabelecer incentivos para que os trabalhadores adotem comportamentos corretos de CNV.

Ekman e O'Sullivan (1991) e Merhabian e Wiener (1967) identificaram quais as formas de CNV com maior poder de influência e informação. Em primeiro lugar surge a expressão facial, seguindo-se o uso de uma voz cativante, movimentos corporais, ficar sentado na beira da secretária durante as comunicações com colaboradores, ficar próximo dos colaboradores reduzindo a distância física, manter contacto visual. Noutro trabalho de grande dimensão conduzido por Coker e Burgoon (1987) foram examinados 59 tipos de comportamentos não verbais que foram classificados em 21 grupos. Confirmou-se a supremacia, em termos de importância e de precisão, da expressão facial, seguida de perto pela qualidade vocal, isto é, voz calorosa e afinada, e de seguida pelos movimentos corporais. Em caso de discrepância entre a componente visual e auditiva da CNV, o estudo conduzido por DePaulo, Rosenthal, Eisenstat, Rogers e Finkelstein (1978) confirma igualmente que a componente visual tem maior capacidade de influência do que a componente auditiva.

Da análise da literatura fica claro que o “contacto visual é de longe a característica mais importante da CNV” (Graham, Unruh, Jennings, 1991, p. 57).

Verifica-se que a CNV tem múltiplas utilidades, tais como: a) fornecer informação; b) regular a interação; c) expressão de proximidade; d) controle social; e) identidade e imagem; f) influência na gestão; g) facilitador da execução de tarefas (Patterson, 1990).

Até à data, a investigação provou que a CNV provoca emoções no interlocutor, mas ainda não é clara a influência de cada uma das formas de CNV ao nível da eficácia da liderança (Sullivan e Masters, 1988). Falta ainda perceber, recorrendo à CNV, o que é necessário para provocar um bom desempenho dos colaboradores (Schyns, B. e Mohr, G., 2004). A concentração apenas em algumas das formas da CNV, sem ter em conta o contexto, pode trazer riscos. Contudo, é importante para os líderes terem conhecimento geral da CNV (Schyns, B. e Mohr, G., 2004).

Apesar de haver ainda muito por descobrir e entender quanto às múltiplas formas de CNV e respetivos consequências, é recomendável que a comunicação organizacional dedique mais atenção à CNV, especialmente às expressões faciais, ao contacto visual e às discrepâncias entre CV (comunicação verbal) e CNV (Graham, Unruh, Jennings, 1991).

### **A importância da primeira impressão**

Parece ser consensual o facto de o ser humano proceder a uma avaliação inicial dos seus interlocutores com base na aparência. Esta avaliação imediata, isenta de conhecimento causal ou factual e apenas baseada em perceções, é vulgarmente denominada “primeira impressão”. Em alguns contextos socioprofissionais esta avaliação tem grande relevância, na medida em que assume um papel importante no processo de tomada de decisão. A título de exemplo, pode referir-se os processos de recrutamento e a escolha de profissionais na área dos serviços, entre outros. Num artigo recente, Olivola e Todorov (2009) referem ser muito frequente formular uma opinião sobre os outros com base na sua aparência. Esta inferência ou percepção pode ter influência nas decisões, numa grande variedade de domínios. A grande questão consiste em saber se esta realidade é ou não fidedigna. Neste artigo, os autores mostram os resultados de dois estudos de grandes proporções. O estudo 1 tem por base uma casuística de 1 milhão de visualizações de imagens disponíveis num sítio da internet. O estudo 2, que envolveu milhares de participantes, avaliou a capacidade de julgar e inferir características pessoais a partir da aparência. Concluiu-se que a aparência tem um peso excessivo no julgamento das pessoas, o que pode afetar a capacidade de observar e de avaliar.

São abundantes na literatura os trabalhos que concluem que os traços físicos têm influência na persuasão, na medida em que conferem ao emissor uma maior credibilidade. A posse de uma cara atrativa pode ter um contributo positivo na vida e nas dinâmicas sociais (Berscheid e Walster, 1998). Está estabelecido o estereótipo que sugere que ser bonito é positivo. A investigação em Psicoterapia confirma esta conceção (Kunin e Rodin, 1982; Zlotow e Allen, 1981). Estas conclusões constam de um trabalho realizado por Harris e Busby (1998) relativamente à importância da atratividade física na escolha de um psicólogo. Com efeito, a atratividade teve uma influência positiva enquanto fator de escolha. Esta situação foi comum a ambos os géneros. Os autores chamam a atenção para as implicações deste facto, na medida em que a opção por um profissional de saúde com base na cor da pele, género, beleza, pode trazer prejuízos.

Outro estudo retrata uma situação idêntica, desta vez envolvendo a escolha de médicos e instrutores de desporto com base na observação de fotografias. Os resultados mostram a mesma tendência, isto é, que a atratividade física é fator preditivo da credibilidade e confiança (Nguyen e Masthoff, 2007). Coloca-se então a questão de saber se esta situação se regista também no seio das organizações? Será que os líderes nos seus processos de recrutamento, avaliação de desempenho e trabalho de rotina, também privilegiam características pessoais como a atratividade?

### **A importância do género**

Que influência terá o género na capacidade de influenciar o outro, no que à liderança e persuasão dizem respeito? A crescente valorização académica, social e profissional tem possibilitado o acesso de mulheres a cargos de liderança. Estudos recentes (Rosener, 1990) têm revelado que as mulheres tendem a adotar um estilo de liderança diferente dos homens, mais democrático, encorajando a participação dos colaboradores, partilhando mais a informação. A liderança no feminino baseia-se mais no carisma, na capacidade de relacionamento para influenciar os outros, campos onde a CNV assume um lugar de destaque. Em situações onde a capacidade de negociação é importante, as mulheres parecem desempenhar melhor essas tarefas (Teixeira, 2005, p. 181).

Byron (2008) mostrou que os participantes no seu estudo estavam mais satisfeitos com as mulheres em lugares de chefia, porque estas deixavam transparecer as emoções, o que favorecia a compreensão da sua posição. Porém, quando era necessário acompanhar as emoções dos outros, as mulheres gestoras saíram penalizadas face aos gestores masculinos (Byron, 2008), ou seja, demonstravam menor nível de empatia. O autor sugere que os gestores deverão aumentar a sua capacidade de leitura e de interpretação do estado emocional dos seus colaboradores, respeitando as idiosincrasias de cada género. Na sua investigação, Riggio (1986) demonstrou que as mulheres são mais expressivas. Porém, há que destringir expressividade, de competências comunicacionais, isto é, capacidade de codificar e decodificar mensagens.

Noutro estudo (Koch, 2004) foi avaliada a formulação de um estilo de comunicação em função do género, tendo-se procedido a uma meta-análise conduzida por Davison e Burke (2000), envolvendo 49 estudos. Koch (2004) mostrou que os homens eram preferidos para trabalhos considerados eminentemente masculinos, e as mulheres para trabalhos eminentemente femininos. A autora considerou que na utilização da CNV, existe uma tendência para observar uma diferença em função do género. Concluiu-se que as mulheres utilizam mais a dominância e a assertividade. Contrariamente, os homens são mais calorosos. Não houve diferenças significativas na avaliação da competência de liderança entre os dois géneros.

Outros trabalhos revelaram uma forte influência dos estereótipos de género relativamente à perceção da liderança realizada por mulheres (Carli, 2001). Nesta linha, o trabalho de Adler (2002) revela o estereótipo do líder masculino como: agressivo, independente, pouco emocional, objetivo, dominante, ativo, competitivo, lógico, trabalhador, aventureiro, autoconfiante e ambicioso. A mulher é definida como: faladora, gentil, religiosa, calma, empática, submissa e expressiva.

A literatura aponta para se verificarem diferenças de género quanto à capacidade de decodificar ou codificar a CNV. As mulheres utilizam melhor a CNV do que os homens (Hall, 1978). Após realizar uma análise a 75 estudos sobre a influência do género na decodificação não verbal Hall (1978), concluiu que as mulheres, em todas as idades, apresentam vantagem sobre os homens, independentemente do género dos codificadores (emissores). Além disso,

as mulheres revelaram também melhor capacidade, como codificadoras, comparativamente aos homens (Buck, Miller e Coifa, 1974; Hall, 1978; LaFrance e Mayo, 1979; Rosenthal e DePaulo, 1979). Em suma, parece ficar demonstrado que o género afeta de forma diferente e em múltiplas vertentes o exercício da comunicação, da persuasão e da liderança.

## **2. Liderança**

Resumir em breves linhas o conceito de liderança implica um esforço de síntese, tal é a diversidade de ciências sociais, teorias, autores, dinâmica futura, desafios, entre tantos outros aspetos envolvidos nesta temática. Este facto tem possibilitado a utilização de diferentes opções metodológicas, revelando novos e diferentes ângulos de análise sobre a liderança que trazem consigo alguma controvérsia. É consensual que há quase tantas definições quantas as pessoas que se dedicaram ao estudo do tema (Yukl, 1989, 1994; Bass, 1990). Muitas destas definições são ambíguas, por não existir uma distinção clara e precisa entre o conceito de liderança e outros processos sociais de influência, bem como, pelo facto do termo liderança ter sido retirado da linguagem comum e incorporado na linguagem científica, sem ter sido redefinido (Pfeffer, 1977, pp. 104-106). Com efeito, “as teorias da liderança tentam explicar os fatores envolvidos quer na emergência da liderança quer na natureza da liderança e nas suas consequências” (Bass, 1990, p. 37). Porém, não há liderança sem comunicação e não há não comunicação. É impossível não comunicar (Watzlawick, P., Bavelas, J. B., Jackson, D. D., 1967). Esta afirmação abre o caminho da descoberta da ligação entre a CNV e a liderança, ao nível da capacidade de persuasão do líder. De seguida, apresenta-se uma tabela com a descrição de algumas definições do conceito de liderança e respetivos autores.

Tabela 8 - Definições de liderança: literatura ilustrativa

Autor	Definição de liderança	Marca característica
Pfeffer (1994, p. 196)	“Induzir um grupo a prosseguir os objetivos do líder”.	Influência
Wehrich e Koontz (1994, p. 490)	“Influência, isto é, a arte ou processo de influenciar pessoas para que se esforcem por vontade própria e entusiasmo em direção à obtenção dos objetivos do grupo”.	Influência
Rollinson, Aysen e Edwards, (1998, p. 336)	“Um processo através do qual o líder e os seguidores interagem de tal forma que o líder influencia as ações dos seguidores em direção à obtenção de certas metas ou objetivos”	Influência
Jago (1982)	“Liderança consiste no uso da influência não coerciva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado, visando alcançar metas organizacionais do grupo”.	Influência
Rego e Cunha (2004)	“Processo de influência através do qual o líder consegue gerar alterações nas atitudes e associações dos liderados, levando-os a comprometerem-se com os objetivos e missão da organização”, de modo a que façam o que o líder deseja.	Influência
Chiavenato (2003, p. 558)	“Influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio de um processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar”.	Influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar
Rego (1998, p.23)	“Conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo”.	Poder/Organização
Pfeffer (1994, p. 23)	Liderança “implica a técnica de desenvolver e exercer poder e influência, bem como a vontade de fazê-lo [...]”.	Poder/Influência
Kouzes (2005, p.6)	“Liderança é um relacionamento”.	Relação

Fonte: elaboração própria



Rego elaborou uma síntese dos conceitos e significados inerentes à liderança, de que fazem parte, entre outros: arte de induzir e obediência; exercício de influência; relação de poder; ato ou comportamento; efeito emergente da interação; instrumento de alcance de objetivos (Rego, 1998, p. 24). Dos vários conceitos que se encontram na base da liderança, dada a sua ligação direta a este estudo, destacam-se os seguintes: influência, persuasão, poder e relações. Para se compreender eventuais ligações à CNV, estes conceitos serão alvo de análise mais adiante, neste subcapítulo.

Outra questão controversa é o debate sobre a definição e as diferenças entre líder e gestor (ou chefe), criando-se em boa parte dos casos, a percepção de que a condição de gestor é inferior à de líder. A chefia e a liderança são conceitos intrinsecamente interligados. Liderança é um papel, a chefia é um cargo. É claro que “uma pessoa pode ser líder sem ser um gestor, ou ser gestor sem liderar” (Rego, 1998, p. 27). Na opinião deste autor é na sobreposição destes conceitos que reside em grande parte a controvérsia. Porém, um “bom líder não é apenas um decisor analítico, o mais importante é que seja hábil a gerir as consequências das suas decisões” (Pfeffer, 1994, p. 31). De forma sintética, um gestor procura administrar processos, imita as boas soluções, tem uma perspetiva de curto prazo. Pelo contrário, o líder procura inovar processos, é original e está focado no longo prazo (Rego, 1998). Independentemente dos papéis praticados, líderes e gestores utilizam a CNV nas suas funções.

## **2.1. Fatores influenciadores da liderança**

O exercício da liderança é continuamente impactado por um conjunto alargado de fatores como o poder, a influência, a cultura organizacional, o comportamento e a inteligência, que delimitam o seu campo de ação e determinam a sua estratégia de atuação, razão pela qual se apresenta de seguida uma síntese de considerações teóricas com o propósito de robustecer o constructo teórico desta dissertação.

As estratégias de poder e influência constituem uma das abordagens à teoria da liderança, conforme definido por Yukl (1994) e Rego (1998). Poder e influência são conceitos afins,

ferramentas cruciais para o exercício da liderança e para o funcionamento das organizações. Importa por isso fazer, desde já, uma clarificação sobre cada um destes conceitos.

## **O Poder**

Poder define-se como “capacidade para se obter o que se pretende, apesar das resistências” Rego (1998, p.247). A influência pode ser entendida como o efeito que um agente exerce sobre um alvo (pessoa ou grupo) com o objetivo de alterar o comportamento dessa pessoa ou grupo. O poder traduz-se, portanto, na capacidade para exercer a influência (p.249). O conceito de autoridade é diferente, implica que um subordinado esteja disponível para obedecer, porque ele próprio consente, porque reconhece uma autoridade superior a si, sendo esta a base do contrato social (Schein, 1971, p. 12).

O poder é também definido como: “toda a probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o seu fundamento dessa possibilidade” (Max Weber, 1991, p. 33); “a capacidade de vencer resistência, de levar os outros a fazer o que queremos” (Pfeffer, 1994, p. 202). Por outras palavras, poder implica que através da manipulação, de sanções ou exercício da força se consiga que alguém faça algo contra a sua vontade.

Com base nos pressupostos acima apresentados e nas teorias de liderança, fica claro que para se ser líder é preciso ter poder. French e Raven (1959) definiram cinco bases de poder: recompensa, coercivo, legítimo, das competências especializadas e o poder referente. Já Yukl (1994) resumiu as bases de poder a dois grupos: posição e pessoal. Para aumentar a perceção de poder, devem ser utilizadas várias bases em simultâneo, como recomendam os mesmos autores. Também Kotter (1992b) se refere à combinação das bases de poder, relacionando entre si a autoridade formal e a persuasão, como forma de implicar e envolver colaboradores. Assim, o poder não pode ser avaliado através de uma escala exata que determine “o nível de poder”. Pelo contrário, o poder é relativo, subjetivo, dinâmico e depende da perceção, esta relacionada com a CNV (Aguinis e Henle, 2001). Para sublinhar a importância da CNV no exercício do poder importa ter presente a capacidade da retórica o nível da influência e persuasão, temáticas anteriormente abordadas no subcapítulo 1.

Pfeffer (1994) fornece um retrato muito amplo e claro com a obra *Gerir com Poder*, da qual se apresentam alguns aspetos na tabela seguinte.

Tabela 9 – Símbolos de poder

Símbolos de Poder	Aspetos relevantes / indicadores de poder
Espaço físico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altura na estrutura</li> <li>• Vista que se tem do gabinete</li> <li>• Dimensão do gabinete</li> <li>• Decoração</li> <li>• Distância à sede/centro do poder</li> </ul>
Atributos pessoais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização pessoal</li> <li>• Empatia</li> <li>• Energia</li> <li>• Robustez física</li> <li>• Poder de concentração</li> <li>• Disponibilidade para não se furtar a conflitos</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Carisma</li> </ul>
Posição na rede social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar incluído na rede de comunicação informal</li> <li>• Fazer parte da rede de amizades das chefias</li> </ul>
Centralidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha do lugar onde se senta</li> <li>• Escolha dos projetos em que participa</li> </ul>
Interdependência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser indispensável para a realização de tarefas</li> </ul>
Tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposição de prazos</li> <li>• Causar efeito “surpresa”</li> <li>• Saber esperar</li> </ul>

Fonte: elaborado a partir de Pfeffer (1994)

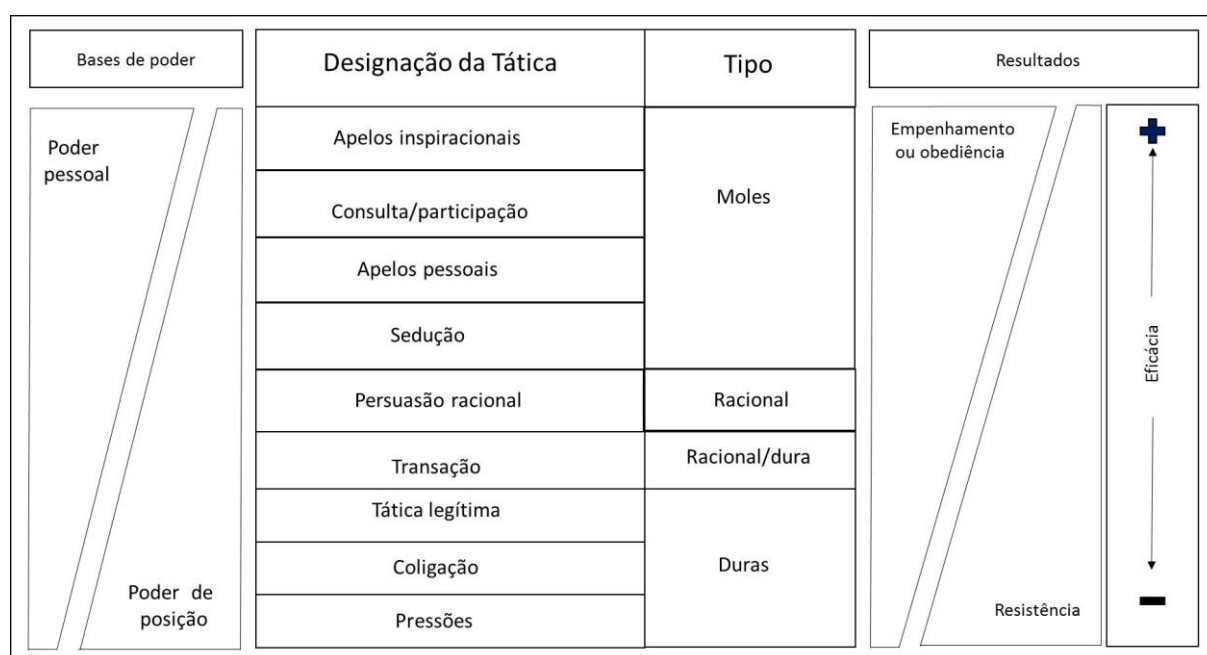
O espaço físico, um dos símbolos de poder mais prontamente discerníveis (p. 77), é também considerado um aspeto importante na retórica (Knapp, 1995), dado que é pleno de significados. Ex.: por norma, os gabinetes da administração ocupam o último andar e disfrutam da melhor vista. A importância dada ao fator distância ao centro de poder é

determinada pelas implicações no número de interações interpessoais com a administração (p. 142). Quanto mais próximo da administração maior é a probabilidade de interação e, como consequência, de aceder à informação e pertencer à rede social de contactos e relações.

## Influência

A figura abaixo sintetiza as relações de poder e táticas de influência com os respetivos resultados da sua aplicação.

Figura 3 – Bases de poder e táticas de influência – Modelo Falbe e Yukl



Fonte: elaborado a partir de Rego (1998, p. 277)

As táticas mais duras, como a pressão, são utilizadas quando o líder toma partido da posição hierárquica, provocando um nível de resistência mais alto e um nível de eficácia mais reduzido. Os seguidores agem devido ao poder coercivo. Pelo contrário, quando o líder recorre a formas de pressão mais suaves como, por exemplo, inspirar os seguidores, ou consultando-os e apelando à sua participação, consegue maiores níveis de empenho, com menor resistência, utilizando o poder referente.

## **Cultura Organizacional**

A cultura organizacional (CO) corresponde a um conjunto de características que permite distinguir uma organização de qualquer outra. É por analogia o código genético da organização. O poder do líder depende em parte da relação com a hierarquia e, também, da cultura da organização e está provado que tomar decisões sem ter conhecimento das forças culturais da organização pode ter consequências indesejáveis (Schein, 1999, p. 12). A cultura é uma força latente, subconsciente que determina o comportamento individual e coletivo. Por essa razão, para tornar as organizações mais eficientes e eficazes é necessário compreender o papel da CO (p.14). Adquirir a consciência de que a CO é invisível, muito estável e muito difícil de alterar, representa um avanço profundo para o líder, que passa a ter mais cuidado com a sua atuação e decisões (Schein, 1999).

A eficácia de uma organização implica uma boa comunicação, criatividade e um compromisso psicológico. O líder deve adaptar a sua comunicação e exercício de liderança às características da sua organização (Schein, 1999). A adaptação da comunicação do líder à realidade cultural da empresa corresponde também a uma adaptação da CNV.

As empresas são sistemas abertos que dependem da cultura do país onde operam, por isso, a análise da CO deve enquadrar essas idiosincrasias. Entre os escassos estudos realizados versando as culturas nacionais, contam-se os de Hofstede (1991) e o projeto GLOBE, considerado um dos estudos transculturais mais completos (Javidan e House, 2001). Pretendia-se com este estudo desenvolver uma teoria capaz de descrever as relações entre a cultura das nações e o processo de liderança. Portugal fez parte de ambos os estudos, cujos resultados são apresentados no subcapítulo – estilos do líder.

## **Os comportamentos**

Sendo uma relação, a liderança é mediada e marcada pelos comportamentos do líder. Por essa razão, devem conhecer a mecânica que os suporta e suas consequências, ou seja, o resultado do impacto dos seus comportamentos nos outros (Pereira, 2004, p.61). Entende-se

por comportamento “toda a ação observável num sistema aberto” (Pereira, 2004, p. 41). Os comportamentos são mediados por estímulos que podem ser aprendidos e apreendidos mais ou menos rápida e eficazmente em função do processo utilizado. Os primeiros estudos sobre aprendizagem remontam a Thorndike (1874–1949) que descobriu que a resposta comportamental pode ser controlada pela recompensa e pela punição (Pereira, 2004, p.60), com base em duas leis probabilísticas (p. 61): lei do efeito (se uma resposta produz um bom efeito, tende a ser repetida em situações idênticas); lei do exercício (quanto mais vezes uma dada situação se repetir, seguida de um reforço particular, maior será a força da associação entre a situação e a resposta).

O reforço positivo e o reforço negativo (que pode incluir a punição) são os grandes estímulos para mediar comportamentos. Pavlov desenvolveu o modelo do condicionamento clássico e Skinner o condicionamento operante. Sabe-se, da Psicologia, que o reforço positivo é mais eficaz (Skinner, 1971). Esta descoberta tem uma importância social evidente, bastando pensar nas repercussões da sua aplicação ao nível da educação e da gestão de empresas (Pereira, 2004, p.63). Além disso, o reforço positivo propicia um ambiente organizacional mais agradável e estimulante, como referido adiante, no tópico da liderança positiva, campo onde a CNV pode jogar um importante papel. Ao contrário, um clima onde o reforço negativo é dominante está normalmente associado a resultados negativos (Pearce e Porter, 1986).

### **Inteligência ou inteligências?**

A inteligência é uma das características mais citadas para o sucesso do líder, no âmbito da teoria dos traços. Porém, como anteriormente referido, “um indivíduo com certos traços teria mais probabilidade de ser um líder eficaz, mas isso não lhe garantiria, automaticamente a eficácia” (Rego, 1998, p. 41).

Inicialmente, inteligência significava “saber fazer”. Porém, foram surgindo estudos que identificaram outras formas de inteligência para além da cognitiva. Destacam-se como principais criadores das diversas tipologias de inteligência os seguintes autores: Inteligência Social (Thorndike e Stein 1937), Inteligências Múltiplas (Gardner, 1983), Inteligência Prática

(Sternberg e Wagner, 1993), Inteligência Emocional (IE) (Salovey e Mayer, 1990; Goleman, 2010), Inteligência Moral (Kiel e Lennick, 2009).

Existem vários estudos que correlacionam a capacidade de gerir emoções e a qualidade e eficácia das interações sociais (Lopes, Salovey e Straus, 2003). Também se verifica que os gestores que dispõem de uma IM mais desenvolvida obtêm maior sucesso porque resistem e não permitem cedências à Ética e à Moral (Kiel e Lennick, 2005). Os gestores devem orientar-se por uma “bússola nova”, que enquadra quatro princípios: integridade, responsabilidade, compaixão e perdão. Esta é uma visão que amplia o conceito de liderança, para além do conhecimento técnico, projetando-o ao conhecimento dos comportamentos e dos valores. Para além do “sucesso a curto prazo, trata-se um imperativo para preservação das espécies e da civilização” (Kiel e Lennick, 2005, p. 30).

Importará saber até que ponto os líderes conhecem, implementam e avaliam os benefícios da aplicação de técnicas das Inteligências Emocional, Social e Moral no exercício da sua liderança, ao longo de todo o processo de direção técnica a começar no recrutamento e promoção de colaboradores, passando pela definição de objetivos, monitorização e *coaching*.

## **2.2. Teorias Clássicas da Liderança**

As teorias de liderança podem ser englobadas, na opinião de Rego (1998) e Bilhim (2008), em quatro abordagens principais: traços, comportamental, influência-poder e contingenciais. Além destas, Rego (1998) e Teixeira (2005) referem-se às lideranças participativa e delegação, transacional e transformacional e liderança das decisões de grupo.

A maioria das teorias de liderança apresenta, porém, algumas fragilidades na sua conceção (Yukl, 1999), devido à utilização de modelos simplistas que omitem comportamentos relevantes. Trata-se de uma simplificação excessiva do fenómeno complexo que é a liderança. Além disso, estes modelos simplistas poderão gerar líderes estereotipados, logo, pouco espontâneos ou autênticos (Yukl, 1999). A tabela seguinte sintetiza e descreve, numa sequência cronológica, algumas teorias clássicas de liderança. Seguidamente procede-se a um resumo de cada uma destas teorias.

Tabela 10 – Teorias clássicas de liderança

Abordagens à liderança	Caracterização	Teorias	Autores
Traços	<p>Estas teorias baseiam-se no princípio de que se nasce líder.</p> <p>Destacam os atributos pessoais (psicológicos, sociais, físicos, intelectuais e também os valores) dos líderes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stogdill (1948, 1974)</li> <li>• Yukl (1989, 1994)</li> </ul>
Comportamentalistas	Colocam em evidência os comportamentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilos clássicos de liderança</li> <li>• Estudos da Universidade de Ohio</li> <li>• Estudos da Universidade de Michigan</li> <li>• Modelo de Blake e Mouton</li> <li>• A teoria comportamental de Likert (1961)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurt Lewin e Lippitt, T. (1939)</li> <li>• Fleishman e Harris, (1962);</li> <li>• Fleishman e Simmons, 1970;</li> <li>• Kerr, Schriesheim, Murphy e Stodgill (1974)</li> <li>• Blake e Mouton (1964)</li> <li>• Likert (1961)</li> </ul>
Contingenciais ou situacionais	Colocam em evidência a situação/ contexto requerendo um ajustamento do líder à situação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria de Fiedler</li> <li>• Teoria <i>continuum</i> de liderança</li> <li>• Teoria “caminho-objetivo” (“<i>path-goal</i>”)</li> <li>• Modelo de Vroom/Yetton/Jago</li> <li>• Teoria da influência múltipla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria de Fiedler (1958)</li> <li>• Robert Tannenbaum e W. Schmidt (1953)</li> <li>• Robert House (1971)</li> <li>• Vroom/Yetton/Jago (1973)</li> <li>• Hunt e Osborn (1982),</li> </ul>

Fonte: elaborado a partir de Rego (1998); Chiavenato (2003); Pereira (2004); Teixeira (2005); Bilhim (2008)

Por limitações de espaço e foco do estudo, a descrição das teorias clássicas da liderança, mencionadas na tabela anterior, pode ser consultada no Apêndice H.



### **2.3. Modelos atuais e perspectivas futuras da liderança**

Apesar da abundância de estudos dedicados à liderança em várias ciências, este tema não está esgotado e a investigação tem produzido novos ângulos de observação. Nesta secção procede-se a uma abordagem a alguns dos modelos de liderança mais utilizados na atualidade, bem como as perspectivas sobre o futuro desta temática.

#### **Liderança carismática**

Uma das recentes abordagens à teoria da liderança provém da escola “neocarismática”. Esta designação resulta do facto do conceito de carisma ter origens muito remotas e de se enquadrar na teoria dos traços, muito próxima da teoria “do grande Homem” desenvolvida por Max Weber (1947). A teoria dos traços foi abandonada pela demonstração da sua ineficácia e inexatidão, como se demonstra pela grande quantidade de teorias que lhe sucederam e, tal como referido por Klein e House (1995) e Rego (1998), o facto é que o conceito de carisma, sempre recorrente, deu origem a um novo modelo de liderança que assenta numa base comportamental. Os primeiros estudos empíricos sobre carisma realizados por Bass (1985) trouxeram “resultados devastadores para as outras teorias, na medida em que as variáveis de carisma têm uma força 10 vezes superior às outras” (Pereira, 2004, p. 373). São várias as teorias de liderança, desenvolvidas recentemente, que recorrem à abordagem da liderança carismática, conforme se pode observar no quadro seguinte.

Tabela 11 – Teorias de liderança carismática

Teoria de liderança	Caracterização
Teoria de House (1977)	Procura identificar como os líderes carismáticos se comportam e diferem das outras pessoas. Foram identificadas três características: confiança, domínio e convicção das suas crenças. Foram também identificados indicadores que avaliam o grau de carisma do líder. O modelo baseia-se em sete preposições sobre personalidade e comportamentos do líder e fatores situacionais.
Teoria de Bass (1985)	Consiste numa extensão da teoria de House através da inclusão dos atributos do líder e consequências da liderança carismática. Às sete preposições da teoria de House acrescenta sete postulados, que são considerados essenciais para operacionalizar o carisma.
Teoria de Conger e Kanungo (1987)	Esta teoria baseia-se no pressuposto de que o carisma é um fenómeno atribucional, ou seja, os seguidores atribuem certas qualidades carismáticas ao líder, com base na observação de determinados comportamentos. Estes (nove) comportamentos não se manifestam em igual grau em todos os líderes. Além disso, a atribuição de carisma depende, em certa medida, da situação.
Teoria motivacional da liderança carismática de Shamir; House; Arthur (1993)	Consiste também numa extensão da teoria de House, (ele próprio é coautor) e parte do pressuposto que a liderança carismática produz efeitos devido às implicações sobre o autoconceito dos colaboradores. A teoria define cinco processos para que sejam produzidos efeitos motivacionais nos seguidores. Há também outro aspeto relevante neste modelo - a retórica. Os autores propuseram uma explicação sobre a relação entre retórica e carisma.

Fonte: elaborado a partir de Rego (1998)

Após a apresentação de várias teorias de liderança carismática importa compreender o significado e alcance do termo carisma. Trata-se de termo de origem grega que significa “dom divino” (Rego, 1998). Carisma é a característica atribuída regularmente ao espírito de um verdadeiro líder. A expressão *leaders are born not made* (Pfeffer, 1994) retrata bem a crença de que as características de liderança são inatas. Porém, esta ideia foi refutada nas várias teorias de liderança que lhe sucederam, tal como apresentado anteriormente. O conceito de carisma é caracterizado num artigo (DeCelles e Pfarrer, 2004) que o define como um modelo multidimensional que envolve traços como a autoconfiança, fortes convicções, capacidade de falar. A capacidade de influenciar os outros através do comportamento é

também uma característica referenciada pelos autores. Para a construção de uma aura de carisma, os líderes carismáticos recorrem a várias técnicas como energia e entusiasmo, o que facilita a sua comunicação inspirando os seus seguidores (Kirckpatrick e Locke, 1996). Na mesma linha, trabalhos recentes evidenciam que a extroversão constitui o aspeto mais consistentemente correlacionado com a liderança (Grant, Gino, Hofmann, 2011). Os líderes carismáticos poderão melhorar a sua imagem pessoal para causar uma boa impressão bem como a imagem exterior de autoconfiança, capacidade e poder (Conger, 1999). Para atingir esta imagem recorrem à exibição de símbolos de poder, sucesso pessoal além de outras técnicas, como justificações e desculpas (Elsbach e Suttom, 1992).

Outra visão de carisma considera existirem três componentes-chave a suportarem este conceito: visão, empatia e *empowerment* (Choi, 2006). Uma vez mais, é ressaltada a importância do comportamento do líder neste modelo. Refere ainda Bilhim (2008, p. 357), “hoje poucos pensam que a liderança carismática é apenas uma questão de nascimento. A maioria dos investigadores inclina-se para que ela possa ser ensinada e aprendida” [...]. Autores como Klein e House (1995) têm debatido o conceito e a importância do carisma. A este propósito Rego refere (1998, p. 366):

“O carisma é um produto de três elementos: a) o líder com as suas qualidades carismáticas; b) o material inflamável – os seguidores que estão abertos ao carisma; c) o oxigénio – o ambiente conducente ao carisma. O carisma não é a fásca. Também não é o material inflamável. E também não é o oxigénio. O carisma é o produto da união dos três elementos”.

Com base neste postulado, pode concluir-se, tal como Rego (1998) sugere, que: a) não é suficiente existir um líder com determinadas qualidades para que surja um fenómeno de liderança carismática; b) basta a ausência de um dos três fatores acima referidos, para que a liderança carismática não se desenvolva. Yukl (1994) refere que indivíduos com determinados traços podem ser carismáticos. Mas outra pessoa com os mesmos traços (mas sem uma visão credível) pode ser considerada demente. A liderança carismática pode não ser exigida em todas as situações. Este modelo parece ser mais útil quando existe uma componente ideológica forte, nomeadamente na fase de lançamento das organizações. Importa ter presente o efeito negativo de algumas lideranças carismáticas, designadamente

no domínio político, para que não se pense na liderança carismática como solução milagrosa.

Atualmente, a liderança é acima de tudo um processo, que tem de ser aprendido e apreendido. Contudo, o facto de se continuar a discutir a liderança carismática poderá ter origem no sucesso e na popularidade do modelo transformacional, agora muito em voga, e que envolve o carisma.

### **Liderança transformacional versus liderança transacional**

A liderança transformacional, um conceito criado por Burns (1978), enquadra a “liderança de indivíduos que introduzem profundas mudanças na sociedade, nas organizações e nos comportamentos dos seus colaboradores, obtendo deles o compromisso, o voluntarismo e a empatia para alcançar objetivos, deixando marcas indeléveis” (Rego, 1998, p. 366). Este modelo contou com o grande contributo dos trabalhos de liderança carismática realizados por Bass (1985) – porventura o investigador que maior caudal de pesquisa gerou sobre esta temática (Miranda, 2010).

No seu trabalho de pesquisa, Bennis (1989), após ter estudado noventa dos mais eficazes e bem-sucedidos líderes nos EUA, constatou que havia uma grande discrepância entre os seus perfis e que estes não coincidiam com o estereótipo do líder carismático. Contudo, verificaram a existência de quatro competências comuns, que permitem compreender a essência da liderança carismática: forte visão (que permite inspirar os colaboradores e canalizar energias para um objetivo comum, um futuro desejável); capacidade de comunicar de forma clara (o que provoca a pronta adesão dos colaboradores); consistência na implementação da sua visão (o que provoca confiança e empenho); conhecimentos das suas forças e fraquezas, que facilitam a adaptação à mudança (Rego, 1998, p. 398; Bilhim, 2008, p.357). O modelo multifatorial de liderança proposto por Bass (1985) traça a distinção entre o líder carismático e o não carismático e conclui que há dois tipos de liderança:

- Liderança Transformacional – procura inspirar cada colaborador a praticar esforços adicionais, a superar-se para o cumprimento de objetivos, a bem da organização. Implica, portanto, um líder carismático.

- Liderança Transacional – orienta os colaboradores na direção dos objetivos. O poder assenta na autoridade, que advém da posição hierárquica. O respeito pelas regras e a tradição são a nota dominante.

A liderança transformacional parte do pressuposto de que o conhecimento das tarefas e da sua importância motiva as pessoas, que serão mais produtivas se estiverem orientadas para a equipa e para a empresa. Este modelo foca-se na forma como o líder influencia os colaboradores, incutindo-lhes confiança, respeito e admiração, ou seja, inspirando-os. O carisma assume neste modelo um papel relevante. É visto como condição necessária, mas não suficiente. O carisma, nesta perspetiva, poderá emocionar os colaboradores/seguidores, que se identificarão com o líder e, por outro lado, numa outra vertente, ser aplicado ao *coaching* e ao *mentoring*, processos inerentes aos novos modelos de liderança que serão aprofundados mais adiante.

A liderança transacional está mais ligada ao controlo e à qualidade de execução. Neste caso, o líder é um gestor, que não quer ou não pode correr risco de falhar, contrastando, por essa razão, com a liderança transformacional que inspira, arrisca e apela à mudança e inovação. Bass (1985) “refere que liderança transacional e transformacional são processos distintos, mas não mutuamente exclusivos, sendo que o mesmo líder pode utilizar diferentes processos em diferentes alturas e diferentes situações, ou seja, considera que os líderes podem ser tanto transformacionais como transacionais”. É importante salientar que Bass atribui os adjetivos transformacional e transacional à liderança e não à pessoa do líder, o que poderá deixar claro que a liderança é um processo em permanente construção e não uma herança que o líder, enquanto pessoa, carrega e utiliza quando necessário. Além disso, nesta aceção, as lideranças transformacional e transacional também são contingenciais, isto é, deverão ser aplicadas após um juízo e uma avaliação da situação, realizadas pelo líder. A existência de uma relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho organizacional parece ser consensual. Para demonstrar o benefício da liderança transformacional, Robbins (1999, p. 235) refere que a “evidência geral indica que a liderança transformacional está mais fortemente correlacionada do que a liderança transacional a taxas de rotatividade mais baixas, produtividade mais alta e satisfação de empregados mais alta”.

Miranda tem estudado a temática da liderança em Portugal, particularmente o modelo multifatorial, que destriça os líderes transformacionais dos transacionais. Miranda (2010: 1316) refere que “a receita para uma liderança eficaz em organizações que estão dispostas, desejam e são capazes de mudar, é mais transformacional do que transacional. Os ingredientes distribuem-se por doses de carisma (House, 1977), visão, inspiração, estimulação e consideração (Bass, 1985; 1999; 2000), privilegiando em todas as dimensões o papel da comunicação interpessoal e do modo como os líderes comunicam a sua própria motivação para liderar” (Shamir, Arthur e House 1994). Miranda (2010, p. 1316) reforça ainda que “está perfeitamente documentado na literatura, que a liderança transformacional tem efeitos positivos tanto nas organizações como nos seguidores, nomeadamente no que se prende com o desempenho organizacional, com a motivação, a satisfação, o empenhamento e com o desempenho dos seguidores”. Porém, é necessário considerar que quanto mais extrovertido for o líder, menos os colaboradores o perceberão como alguém recetivo às suas ideias e sugestões proativas (Grant, Gino, Hofmann, 2011), o que poderá limitar a sua capacidade transformacional. Outra ilação que pode retirar-se sobre a liderança transformacional prende-se com o retomar da importância do carisma. Neste modelo, a liderança carismática não é um exclusivo de indivíduos “iluminados” ou eleitos”, mas antes um processo de aprendizagem individual e de melhoria contínua, que visa projetar determinadas características e comportamentos (Rego, 1998; Bilhim, 2008). Como referido anteriormente por Yukl e Bass, um indivíduo pode ser um líder carismático num contexto e não ser noutra contexto diferente. Assim, não se é líder por natureza mas sim fruto das circunstâncias.

### **Teoria da troca do líder-membro (LMX)**

Esta teoria parte do pressuposto que o líder não trata todos os colaboradores da mesma forma (Rego, 1998; Bilhim, 2008). Devido à pressão, o líder estabelece uma relação mais próxima com um pequeno grupo, que recebe mais atenção e, provavelmente, mais privilégios. Este grupo é denominado “in group”. Os outros grupos são o “out group” e funcionam com base numa autoridade formal. A forma e os critérios de “classificação” do “in” e “out groups” não são claros. A teoria afirma, e a investigação sugere que a

pertença ao “in group” se traduz em maiores taxas de realização, satisfação e menor taxa de saídas (Bilhim, 2008, p. 351; Lunenburg, 2010). Os resultados de uma meta-análise envolvendo 50 estudos e 9 324 indivíduos revelaram que o “in group” apresenta um maior envolvimento e comportamentos de cidadania no trabalho (Ilies, Nahrgang e Morgeson, 2007). A abordagem mais recente a esta teoria preconiza que o líder possa proporcionar a todos e a cada um dos membros da sua equipa relações de elevada qualidade. Esta abordagem permite um relacionamento mais equitativo, aumentando a eficácia da liderança, melhorando o desempenho dos colaboradores e os resultados organizacionais (Rego, 1998, p. 429).

Tabela 12 – O ciclo de vida da construção da liderança

	Fase do Estranho	Fase do Entendimento	Fase de Parceria Madura
Troca líder-membro	Baixa	Média	Elevada
Tipo de trocas entre líder e membros	Meramente económicas/contratuais.	Sociais (troca de favores; alguma lealdade e respeito mútuos).	Sociais e emocionais (elevada lealdade; respeito e apoio mútuos).
Direção da influência	Do líder para o seguidor	→Situação intermédia←	Nos dois sentidos.
Comportamento do líder	Dá ordens e faz solicitações com base na sua posição hierárquica.	→Situação intermédia←	Faz pedidos com base em apelos pessoais e inspiracionais. Encoraja e apoia os seguidores. Aceita que os seguidores também o influenciem e participem na tomada de decisão.
Comportamento dos seguidores	Limitados às obrigações formais (cumprem porque é essa a sua obrigação formal e porque só assim acedem às recompensas económicas controladas pelo líder).	→Situação intermédia←	Empenham-se e envolvem-se nos objetivos e missão da unidade organizacional. Ajudam o líder. Comportam-se mais como pares (do líder) do que como indivíduos que ocupam posições hierárquicas diferenciadas.
Tipo de liderança		→Transição←	Transformacional.
Motivação dos seguidores		→Situação intermédia←	Interesses da equipa.

Fonte: elaborado a partir de Rego (1998, p. 429)

### **Modelo das “cinco práticas de liderança exemplar”**

Kouzes e Posner desenvolveram um novo modelo que refere que liderança não se relaciona com a personalidade, mas sim com os comportamentos. Este modelo baseia-se em “cinco práticas de liderança exemplar” (Kouzes e Posner, 2007, p. 14): modelar a forma de atuar (através do comportamento exemplar do líder); inspirar uma visão partilhada (expressando entusiasmo, linguagem viva e estilo expressivo); desafiar o processo (melhoria contínua e inovação); envolver os outros (espírito de equipa na visão e na ação); ter coração (celebrar e reconhecer as vitórias para dar alento nas dificuldades). Importa referir que a CNV pode manifestar-se em todas as práticas acima descritas, por isso importa conhecer melhor este modelo de liderança.

A liderança é uma relação (Kouzes e Posner, 2007, p. 24). Estes autores consideram a relação com os subordinados o principal fator de sucesso. Referem também que a honestidade (ser verdadeiro e consistente, isto é, fazer o que se diz), pensamento no futuro, inspiração e a competência como as quatro características mais importantes, de uma lista de 20. Este “top” de preferências tem-se mantido ao longo dos anos.

Para se aumentar a eficácia da liderança, Kouzes e Posner sugerem “desenvolver a rotina das perguntas” (2007, p. 96), além de “criar imagens visuais sobre o futuro” e “praticar uma comunicação positiva”, que ajude a criar uma fotografia mais positiva quer sobre o futuro quer sobre situações presentes (2007, pp. 145-147). Em suma, o modelo de Kouzes e Posner preconiza, em certa medida, uma desconstrução do conceito clássico de líder: alguém distante, superior, que dá ordens, um predestinado, frio, racional, concentrado na tarefa. Pelo contrário, este novo modelo fornece uma perspetiva de liderança baseada em comportamentos, como se comprova com a afirmação “nada comunica de forma tão clara, como o comportamento do líder” (Kouzes e Posner, 2007, p. 322).

A este propósito, convém recordar o primeiro axioma da teoria de comunicação de Watzlawick (1967): é impossível não comunicar, porque todo o comportamento é uma forma de comunicação, logo, a comunicação é constante, porque não existe “não comportamento”. De novo, a ligação da CNV ao exercício da liderança parece ser efetiva.



## Liderança positiva

O desenvolvimento do conceito da Psicologia Positiva, em 1998, por Martin Seligman (APEIPP, 2014), que alertou para a importância de conhecer as virtudes humanas e quais os fatores que contribuem para as pessoas se sentirem felizes, teve as suas repercussões ao nível das organizações, dando origem ao modelo da liderança positiva.

Alguns autores em Portugal têm elaborado vários estudos sobre esta temática (Marujo, Neto, Caetano, e Rivero, 2007; Palma, Cunha e Pereira, 2007; Cunha e Rego, 2009; 2013). Trata-se de uma nova abordagem de liderança, centrada no capital psicológico e social, no magnetismo dos líderes, que devem olhar mais para o espelho (Cunha e Rego, 2009). A gestão passa a estar centrada nas forças e virtudes dos colaboradores e das organizações. Esta abordagem parte do paradoxo da psicologia que mostra que, embora as pessoas se recordem mais das críticas, respondem mais eficazmente aos elogios. Uma vez mais e em ambos os casos, o papel da comunicação persuasiva e da CNV assume grande importância.

Parece ser consensual que as “organizações felizes” conseguem conciliar boas práticas de gestão a todos os níveis, com uma orientação humanizada (Bloom, Genakos, Sadun, e Van Reenen, 2012). A conciliação destas duas realidades é crítica para o sucesso organizacional, na medida em que é necessário obter resultados que possam assegurar a vitalidade da organização e, ao mesmo tempo, financiar essas práticas humanizadas (Cunha, Rego e Lopes, 2013). Deve-se procurar manter um rácio de positividade (quociente de emoções positivas e negativas) apropriado, ou seja, três emoções positivas para uma negativa (Fredrickson, 2009) para alcançar um nível ótimo de desempenho e cultura organizacional. A obra *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (Cameron e Spreitzer, 2012) “é uma obra fundamental para quem pretende encetar uma abordagem aprofundada à matéria” (Cunha, Rego e Lopes, 2013, p.314).

### ***Mentoring e Coaching***

O *mentoring e coaching* são técnicas de liderança que têm vindo a ser muito utilizadas recentemente nas organizações mais avançadas, nas quais a CNV assume um papel particularmente relevante, na medida em que é em grande parte devido à CNV, que se torna possível criar um ambiente de relação e de confiança críticos para a atividade destas duas técnicas de liderança. O *mentoring* inspira-se na prática dos colégios e universidades que utilizavam a figura do tutor (Manning, 2005), ou seja, um colega mais velho e experiente, responsabilizado pelo acompanhamento de um estudante mais novo e inexperiente, com o intuito de o observar e ajudar a resolver problemas. Apesar de não existir um vínculo hierárquico, o *mentoring* absorve muitas das características da liderança, embora sem alguns dos seus inconvenientes como o distanciamento e formalismo (que são parte integrante da CNV). Implica uma forte comunicação interpessoal e mais concretamente a CNV, que pode ter um importante papel no incentivo e motivação do colaborador. No caso das organizações, a função de mentor é atribuída a um dos membros de uma equipa que ficará com a responsabilidade funcional de desenvolvimento de diversas competências específicas de alguns dos seus colegas, ou pelo acompanhamento no processo de integração de colaboradores recém-recrutados (Maxwel, 2009). Os benefícios são de ordem funcional (a aprendizagem é mais rápida), de ordem relacional (constata-se uma redução de conflitos entre os tutores e a chefia e a organização no seu todo), e ainda de ordem económica (para além dos ganhos de produtividade, também se obtêm economias por redução de gastos nos processos de recrutamento).

Relativamente ao *coaching*, trata-se de uma técnica em que o líder atua como uma espécie de treinador (*coach*) que visa persuadir o colaborador a desenvolver-se. O *coaching* é acima de tudo uma técnica de autodesenvolvimento, o que implica:

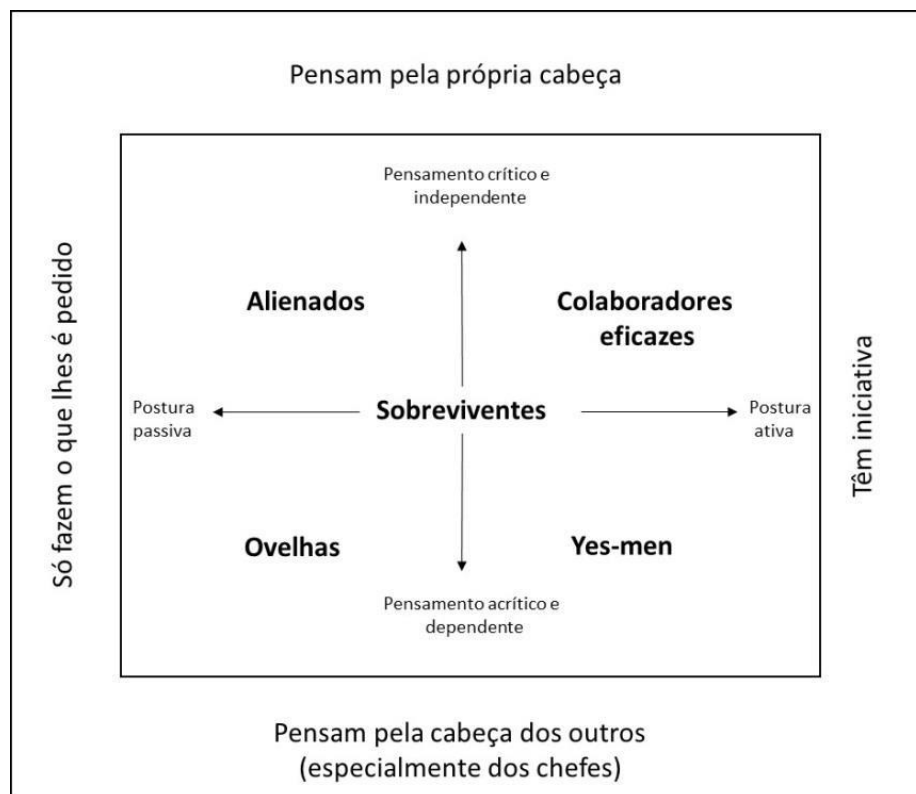
- Que o colaborador (*coachee*) reconheça que tem áreas de melhoria.
- Que o colaborador queira melhorar.
- Que o colaborador reconheça ao líder (*coach*) credibilidade e sinta nele a confiança necessária para o conduzir e ajudar nesse processo de desenvolvimento.

Para o sucesso do *coaching* é crítica a capacidade do *coach* em gerar um clima de confiança, pois só assim será possível que o colaborador (*coachee*) reconheça as suas áreas de melhoria e se disponha a elaborar o seu plano de ação. É neste contexto que a CNV assume um relevante papel. *Coaching* não é ensinar a fazer, ou corrigir erros. Para esse objetivo, existem o treino e formação. A principal ferramenta do *coaching* é a técnica de perguntas, que permite orientar o colaborador no sentido do seu desenvolvimento profissional e até pessoal. Para tal, a comunicação persuasiva assume também um importante papel (Penim e Catalão, 2010; Maggie, 2011).

### **Seguidança eficaz**

Ao longo desta revisão bibliográfica têm sido apresentadas várias teorias, modelos e trabalhos que têm em comum o foco no líder, nas características e nos comportamentos de persuasão, e na sua relação com os colaboradores, porque esse é o objeto desta dissertação. Contudo, importa ter presente que não há líderes, sem seguidores e poucos são os líderes que não exercem igualmente o papel de seguidores (Rego 1998, p. 423). Raras são as vezes em que se refere que um líder e um seguidor são (quase sempre) a mesma pessoa, embora desempenhem esses papéis em momentos e situações diferentes. A literatura sobre seguidores não abunda e são ainda em menor número os trabalhos que visam aumentar a eficácia de ação dos seguidores. Está ainda por desenvolver o conceito de “seguidança”. Um dos investigadores mais prestigiados neste domínio, na opinião de Rego (1998, p. 440), foi Kelley (1988), que desenvolveu uma matriz com base em duas variáveis: postura passiva/ativa e o grau de pensamento crítico, gerando cinco tipologias de colaboradores.

Figura 4 – Tipos de Colaboradores (Seguidores)



Fonte: elaborado a partir de Rego (1998, p. 441)

Será que um bom seguidor pode tornar-se um bom líder? Será que a seguidança pode ser uma estratégia para chegar à liderança, ou reforçar a liderança? Sendo a liderança e a seguidança duas faces da mesma realidade, fará sentido pensar em ambas de forma integrada, ou seja, num modelo único?

### Futuro da teoria da liderança

O futuro da teoria da liderança tenderá a evoluir para modelos de menor orientação para a tarefa e menor nível de controlo. Na prática, nem todas as empresas poderão avançar nesta direção em simultâneo. Como se verificou acima, existem limitações à escolha do estilo de liderança que se pretende adotar. Porém, numa sociedade mais evoluída, as empresas

melhor preparadas quanto ao seu ativo humano (líderes e colaboradores) tenderão a acompanhar esse nível de desenvolvimento. Observaremos estilos de liderança mais próximos do espírito da teoria Y, de Mcgregor, como o *laissez-faire*, e, mais recentemente, a liderança transacional versus transformacional, os grupos autogeridos, como é o caso real de empresas nos Estados Unidos, em organizações industriais e não industriais, como a Worthington Industries e a Chaparral Steel (Teixeira, 2005, p. 181). Rego refere a teoria dos substitutos da liderança, desenvolvida por Kerr e Jernier (1978), que tem como “objetivo identificar aspetos da situação que reduzem a importância dos gestores e outros líderes formais” Rego (1998, p. 311).

#### **2.4. Estilos de líder**

Na sua obra original sobre as fontes de poder nas organizações, editada em 1922, Max Weber define três tipos de autoridade: tradicional, carismática e burocrática (Max Weber, 1947). Esta nomenclatura é transposta posteriormente para os diversos estilos de líder, em função da forma como exercem o poder. Assim, o líder tradicional recorre à tradição, ao costume para obter a obediência. O líder carismático baseia a sua autoridade em características individuais e qualidades que o destacam dos membros do grupo. Finalmente, o líder burocrático recorre a normas impessoais e racionais. A autoridade advém da justiça e da lei dominando a meritocracia. Os primeiros estudos empíricos para contestar a ideia de carisma realizaram-se por Lewin e Lippitt (1939) e provaram que um líder tem de recorrer a determinados comportamentos que se agrupam em quatro estilos clássicos de liderança: democrático, autocrático, e *laissez-faire* para exercer a sua influência. A estes, Teixeira (2005) junta o estilo participativo. Trata-se de estilos universais que o líder adota de forma regular com todos os elementos da equipa em grande parte das situações, conforme se pode observar na tabela seguinte.

Tabela 13 – Estilos de liderança definidos por Kurt Lewin e Sebastião Teixeira

Autocrática	Participativa	Democrática	<i>Laissez-faire</i> (Liberal)
O líder fixa diretrizes e centraliza o poder sem participação do grupo.	O líder envolve os colaboradores na definição de diretrizes.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo.	A participação do líder é limitada.
O líder comunica o que cada membro do grupo tem de fazer e espera obediência.	O líder envolve os colaboradores no processo de tomada de decisão.	O grupo esboça as tarefas e pede aconselhamento ao líder.	A divisão das tarefas e a tomada de decisão ficam a cargo do grupo.
O líder é dominador e é pessoal nas críticas e nos elogios.		O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e factual nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando é questionado.
Estilo que provoca tensões no grupo. Reduz o espaço da iniciativa e criatividade. O trabalho só se desenvolve na presença do líder.	Estilo intermédio entre o autocrático e democrático.	Estilo de liderança que tem sido apontado como responsável por altos índices de produtividade.	Pode ser utilizado apenas em casos excecionais em que os membros do grupo são especialistas e bem motivados, ex.: departamentos de cientistas.

Fonte: Elaborado a partir de Chiavenato (2003, p. 165) e Teixeira (2005, p. 163)

O papel do líder pode ser limitado pelos seguintes fatores: cultura organizacional, força dos *stakeholders* e condições económicas (Rego, 1998). Para se perceber o retrato do líder, em Portugal, tendo em conta a cultura do país, procede-se de seguida à divulgação dos resultados obtidos com alguns dos maiores estudos transculturais jamais realizados e que incluíram Portugal. Trata-se dos trabalhos de Hofstede (1991) e do projeto GLOBE, considerado um dos estudos transculturais mais completos (Javidan e House, 2001).

Em primeiro lugar apresentam-se as dimensões investigadas em cada um dos trabalhos, conforme descrito na tabela abaixo.

Tabela 14 – Tabela comparativa das dimensões utilizadas no estudo de Hofstede e projeto GLOBE

Modelo Hofstede	Projeto GLOBE
1 - Distância hierárquica	1 - Evitamento da incerteza
2 - Grau de individualismo (ou de coletivismo)	2 - Distância de poder
3 - Grau de masculinidade (ou de feminilidade)	3 - Coletivismo societal/institucional
4 - Controlo da incerteza	4 - Coletivismo do “in group”
5 - Orientação a longo prazo (em oposição a orientação a curto prazo)	5- Diferenciação do género
	6 – Assertividade
	7 - Orientação para o futuro
	8 - Orientação para o desempenho
	9- Orientação humana

Fonte: Adaptado a partir de Hofstede (1991); Javidan e House (2001).

Como se pode verificar, algumas das dimensões são comuns aos dois estudos, porém o projeto GLOBE assenta num número superior de dimensões, o que permite ter um retrato mais detalhado do perfil do líder de cada país, designadamente Portugal. O “retrato” do líder português é apresentado na tabela seguinte, tendo por base os estudos Hofstede (1991) e GLOBE.

Tabela 15 - Comparação dos resultados do estudo de Hofstede e Projeto GLOBE

Estudo Hofstede (1991)		Projeto GLOBE	
Dimensões	Resultados em Portugal	Dimensões	Resultados em Portugal
1 - Distância hierárquica	Líder formal - impõe uma grande distância aos seus colaboradores. Considera-se superior e impõe formalismo no trato.	1 - Evitamento da incerteza	Líder que tolera alguma incerteza. (resultado diferente do estudo Hofstede)
2 - Grau de individualismo (ou de coletivismo)	Líder coletivista – tem limitado poder de iniciativa e dá atenção à coesão do grupo.	2 - Distância de poder	Líder impõe uma grande distância (resultado idêntico ao estudo Hofstede).
3 - Grau de masculinidade (ou de feminilidade)	Líder feminino, isto é, dá preferência à qualidade da relação, ao bem-estar da equipa.	3 - Coletivismo societal/institucional	Líder individualista (resultado diferente do estudo Hofstede).
4 - Controlo da incerteza	Líder que evita a incerteza, avesso a iniciativas de risco baseando o modo de atuar em regras rígidas.	4 - Coletivismo do “in group”	Líder que privilegia o coletivismo familiar.
5 - Orientação a longo prazo (em oposição a orientação a curto prazo)	Líder com foco no curto prazo.	5- Diferenciação do género	Líder com moderado igualitarismo de género.
		6 - Assertividade	Líder com moderado nível de assertividade.
		7 - Orientação para o futuro	Líder com moderada orientação de futuro (resultado ligeiramente diferente do estudo de Hofstede).
		8 - Orientação para o desempenho	Líder com moderada orientação para o desempenho.
		9- Orientação humana	Líder com baixa orientação humana.

Fonte: Adaptado a partir de Hofstede (1991) e Javidan e House (2001).



Os resultados mostram diferenças em algumas dimensões comuns aos dois estudos como é o caso do grau de individualismo, em que no trabalho de Hofstede o líder português é retratado como coletivista e no projeto GLOBE como individualista. Também na dimensão orientação a longo ou curto prazo, o estudo de Hofstede revela foco no curto prazo, ao passo que no projeto GLOBE os resultantes são ligeiramente diferentes, mostrando o líder português como moderadamente preocupado com o futuro. O que parece ser consensual é o grau de distanciamento que o líder português impõe aos seus colaboradores, privilegiando um tratamento formal baseado no cumprimento de processos rígidos. O líder português é feminino, isto é, privilegia a qualidade da relação e o bem-estar da equipa, sendo, porém menos assertivo. Importa salientar que, independentemente do estilo do líder português, a CNV está sempre presente, sendo utilizada para cimentar, por exemplo, o formalismo e a distância ao poder. No entanto, a CNV pode ser utilizada como uma ferramenta do líder para provocar nos seus colaboradores comportamentos menos formais e mais orientados para os resultados, gerando um clima organizacional, mais de acordo com os padrões da liderança positiva.

Além da influência da cultura nacional, Teixeira (2005, p. 178) refere que a escolha do estilo de liderança depende: do líder (convicções e experiência pessoal), dos trabalhadores (atitude, grau de maturidade) e da situação (número de membros do grupo, tipo de tarefas, situações de crise e, muito importante, o estilo de gestão do líder de nível superior). Ao líder, importa realizar um diagnóstico da envolvente que tenha em consideração os fatores acima descritos de forma a obter os resultados desejados no exercício das suas funções. Os subordinados também influenciam o líder já que o mecanismo de influência não ocorre num só sentido. Vários autores comprovaram a relação de influência bidirecional entre líderes e subordinados (Yukl e Falbe 1990; Yukl e Tracey, 1992).

Mais recentemente, Popper e Mayselless (2007) trouxeram uma nova abordagem – o “processo de desenvolvimento psicológico dos líderes”. Trata-se de um novo modelo, que define como fatores precursores da liderança: a autoconfiança, sociabilidade, proatividade, otimismo, abertura de caráter e motivação para liderar. Os autores consideram dois tipos de líderes: o personalizado e o social. Os líderes sociais têm o respeito dos colaboradores e motivação para contribuírem para causas sociais e morais.

O estilo de comunicação parece também influenciar os colaboradores dado que os líderes menos extrovertidos podem ouvir mais atentamente ideias e sugestões proativas dos funcionários, ao passo que os indivíduos altamente extrovertidos tendem a ser assertivos e confiantes na construção de visões e na expressão de ideias, o que poderá limitar a capacidade de iniciativa e proatividade dos membros da equipa (Grant, Gino, Hofmann, 2011).

Em resumo, ao longo deste subcapítulo dedicado à liderança e ao líder, foi abordada uma seleção de teorias, entre as mais conhecidas. Foi possível compreender que os primeiros estudos se centraram na pessoa do líder (teorias dos traços). Os primeiros trabalhos empíricos dedicaram-se à inteligência, personalidade e comportamentos do líder (abordagem comportamentalista).

A passagem para as teorias de contingência que se seguiram foi um passo lógico demonstrativo de que a utilização do mesmo estilo de liderança em todas as situações não garante mais e melhores resultados. Pelo contrário, cada situação requer um tipo de comportamento adequado, considerando a situação/contexto e os colaboradores, tendo implícita uma relação de interatividade.

As novas teorias dão mais ênfase às emoções e valores, reconhecendo a importância da simbologia dos comportamentos. Passou-se de uma abordagem centrada no líder para uma abordagem mais centrada nos colaboradores e na situação/contexto. Também foi possível verificar que a CNV está presente de uma forma transversal em todas as teorias, mas ganhou destaque e importância nos novos modelos de liderança como, por exemplo, na liderança transformacional com o perfil de líder carismático.

Quanto aos diferentes estilos de líder, estão dependentes de diversos fatores, como a cultura nacional, organizacional, do próprio líder, dos seus colaboradores e da situação. De uma forma ou de outra, todos os estilos de líder utilizam a CNV para persuadirem e influenciarem os seus colaboradores. Importa assim compreender de que forma a CNV pode ajudar os líderes na sua capacidade de persuasão, criando equipas mais motivadas e orientadas para resultados, como defendem as mais recentes teorias, como, por exemplo, a liderança positiva e a teoria das “cinco práticas de liderança exemplar”.

Foi também possível nesta investigação descobrir o conceito de seguidança. Afinal quase todos os líderes são seguidores, por isso também utilizam a CNV para influenciar as respetivas chefias. Importa compreender como os seguidores utilizam a CNV nessa perspetiva, mas isso poderá ser um tema para futuras investigações.

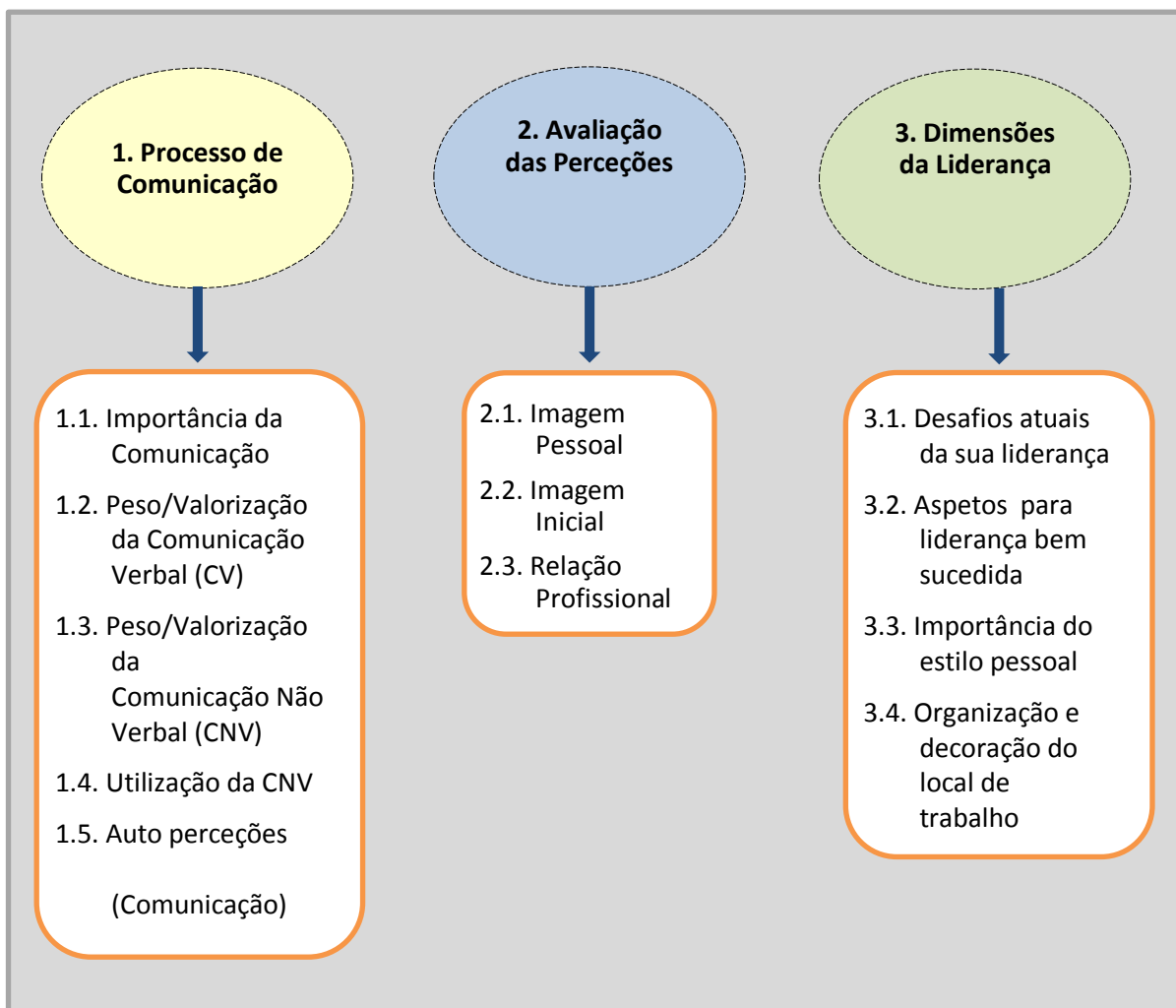
### **CAPÍTULO III - RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo, procede-se à apresentação dos resultados que visam conferir suporte empírico a uma temática pouco estudada, como é o caso da influência da CNV no exercício da liderança. Os resultados obtidos no trabalho de campo resultam da transcrição das entrevistas semiestruturadas em profundidade. Para tal, procedeu-se à análise de conteúdo, tendo como referência os objetivos da investigação e o modelo de pesquisa, conforme definido no capítulo – Enquadramento Metodológico. Na apresentação dos resultados, recorre-se à inclusão de excertos do discurso considerados mais relevantes, com o propósito de ilustrar as opiniões dos entrevistados. Dado que o anonimato destes foi assegurado, optou-se por recorrer a nomes fictícios, sendo também omissos o nome da empresa onde exercem funções.

Uma vez que os dados obtidos, a partir das entrevistas, são de natureza qualitativa e quantitativa, foram objeto de tratamento diferenciado. Por uma questão de facilidade de leitura e interpretação, a apresentação dos dados procurará respeitar a sequência e as dimensões definidas no modelo de pesquisa que foi também replicado na tabela de análise de conteúdos, o que é revelador da adequação do modelo teórico à realidade estudada. Em cada categoria serão inicialmente apresentados os dados qualitativos, seguidos de tabelas de síntese com a lista e frequência dos argumentos apresentados.

A análise dos textos das entrevistas centrou-se nas dimensões e categorias resultantes dos procedimentos de codificação e qualidade do estudo, conforme definidos abreviadamente na figura abaixo, que compreende três dimensões, das quais emergem várias categorias e subcategorias. A tabela completa da análise de conteúdo pode ser consultada no Apêndice D.

Figura 5 - Dimensões e Categorias utilizadas na análise de conteúdo



Fonte: elaboração própria

## 1- Processo de Comunicação

### 1.1. Importância da Comunicação

A primeira dimensão em estudo visava avaliar a importância global da comunicação, isto é, a comunicação verbal e não verbal, no exercício da liderança. As respostas foram consensuais atribuindo um valor elevado, ou mesmo decisivo, à comunicação enquanto ferramenta da liderança. A tabela seguinte mostra os resultados quantitativos obtidos nesta dimensão.

Tabela 16 - Categorização da importância da comunicação

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo (UC)	Unid. Enumeração
		Elementos Identificados	N.º de Citações
1.1. Importância da Comunicação	Aspetos focados	Comunicação é importante	7
		Liderança é Comunicação	4
		Conjugação/coerência de CV e CNV	4
		Difícil	2
		Clareza	1
		Líder é um comunicador	1

A análise desta tabela revela a grande importância atribuída à comunicação no contexto da liderança (50% dos entrevistados). A estreita ligação da comunicação à liderança é também identificada, já que 29% dos entrevistados declaram mesmo que *liderança é comunicar*. Um dos entrevistados refere que os colaboradores esperam que o líder seja um comunicador. Além da importância da comunicação foi também mencionado o facto de esta ser uma área difícil, em que é necessário harmonizar a CV com a CNV.

A afirmação de Adelaide, responsável de Recursos Humanos é categórica: *importância máxima. Liderança é Comunicação, tornar comum*. Seguem-se outras declarações que revelam a opinião dos entrevistados.

*“Sem comunicação não se consegue liderar.”* (Irene, 40 anos Diretora Geral).

*“A comunicação é absolutamente fundamental e, devo dizer-lhe, é um dos critérios que me tem levado mais a excluir profissionais dos nossos processos de seleção.”* (Natividade, Diretora Geral).

*“Acho que é uma área que nunca está correta, que é muito difícil porque nunca se consegue agradar a gregos e a troianos. O tema da comunicação é extremamente sensível e em situações muito emocionais como é o despedimento, aí a CNV tem mais peso.”* (Carla, 48 anos, Diretora de RH).

*“A comunicação verbal e não verbal têm de ser coerentes.”* (Eduardo, 32 anos, Diretor de Negócio).

*“O verbal tem de estar em consonância com o não verbal, se não, a comunicação vai por água abaixo!”* (Martim, 41 anos Diretor de Vendas).

Alguns entrevistados mostraram-se surpreendidos face a esta questão, já que estão mais habituados a pensar a liderança na lógica dos resultados e processos, como é o caso de Daniel, 42 anos, Diretor Geral, que referiu: “é difícil responder”. Dois entrevistados nem responderam a esta questão.

## 1.2. Peso e valorização da comunicação verbal (CV)

Sobre a importância e peso da CV no processo de comunicação verificaram-se diferenças de opinião, conforme se observa na seguinte tabela de resultados.

Tabela 17 - Categorização da importância da comunicação verbal (CV)

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo (UC)	Unid. Enumeração
		Elementos Identificados	N.º de Citações
1.2. Peso/Valorização da Comunicação Verbal (CV)	Importância atribuída (%). Aspetos e dimensões da CV	Contradição/desconhecimento dos conceitos CV e CNV	5
		Não consigo atribuir pesos	2
		Peso de 30%	1
		Peso de 40%	1
		Peso de 65%	1
		Peso de 70%	1
		Peso de 80%	1
		É objetiva	1
		CV é para cumprir	1

O aspeto mais relevante nesta tabela é o desconhecimento e a contradição entre os conceitos de CV e CNV evidenciado por alguns entrevistados (5 em 16). Tendo em conta os resultados sobre a importância e peso da CNV no processo de comunicação interpessoal que atribuem à CNV cerca de 80% (Mehrabian, 1971), a heterogeneidade de respostas relativamente a este aspeto reforça o desconhecimento demonstrado acerca desta temática. As declarações dos entrevistados ilustram esta situação, confirmando a clara confusão entre os conceitos de CV e CNV, sobre o seu significado e aplicação prática. A importância atribuída em termos de peso variou desde: “não consigo atribuir pesos” (Adelaide,

responsável de Recursos Humanos); “até 80%” (Plácido, 38 anos, Subdiretor). A CV foi considerada como: “*objetiva, mais castradora*” (Daniel, 42 anos, Diretor Geral). “*A liderança é posta em causa quando aquilo que se diz não faz sentido. A credibilidade é o aspeto fundamental.*” (Gil, 39 anos, Diretor Geral). Heitor, 46 anos, Diretor Geral refere: “*O importante é que nos compreendam. Há aquela máxima – nunca comuniqués algo que a tua mãe não compreenda*”.

### 1.3. Peso e valorização da comunicação não verbal (CNV)

O peso percentual atribuído à CNV no processo de comunicação interpessoal apresenta valores muito distintos, refletido na heterogeneidade das respostas como se pode observar na tabela seguinte.

Tabela 18 - Categorização da importância da comunicação não verbal (CNV)

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo (UC)	Unid. Enumeração
		Elementos Identificados	N.º de Citações
1.3. Peso/Valorização da CNV	Importância atribuída (%). Aspetos e dimensões da CNV	Espontânea/ automática	2
		Utilizo várias formas CNV	2
		Determinante/mandatória	1
		Conjugação/coerência de CV e CNV	1
		É difícil de dominar	1
		Valorizo mais em situações emocionais	1
		CNV diz se comunicação é coerente	1
		Não consigo atribuir pesos	1
		Peso menor	1
		Peso de 20%	1
		Peso de 50%	3
		Peso de 60%	3
		Peso de 70%	1

A dispersão de opiniões e valores atribuídos à CNV marca esta tabela. Cada entrevistado revelou ângulos diferentes sobre o peso e a influência da CNV no processo de liderança. A maioria dos entrevistados referiu que “*a CNV é espontânea, talvez por isso seja mais verdadeira e ao mesmo tempo perigosa, na medida em que pode revelar ao interlocutor aspetos que o emissor*



*preferiria ocultar.”* (Beatriz, 39 anos, DRH). Outro entrevistado considera que *“não temos consciência da CNV mas deveríamos, até porque temos de ter muita prudência para não passar imagens inconvenientes.”* (Heitor, 46 anos, Diretor Geral). Também se constatou que não é fácil dominar a CNV, dada a multiplicidade das formas que assume e os reflexos naturais a estímulos e impulsos, o que dificulta o uso sistemático e refletido desta vertente da comunicação.

Porém, com treino, é possível estar mais alerta e ser mais eficaz na utilização da CNV, como refere Daniel (42 anos, Diretor Geral): *“Consigo ser espontâneo devido à aprendizagem profissional.”* O treino da CNV pode ajudar à sua utilização para sublinhar determinados gestos e atos simbólicos.” como referido por Carla (48 anos, DRH): *“Tenho imenso cuidado se estou inclinada para a frente ou para trás quando a pessoa diz alguma coisa, apetece-me vir para trás e não venho, controlo-me muito, mas é curioso, porque é pensado.”*

A CNV pode também influenciar o julgamento que se faz *do outro* ao longo da relação, como refere Felisbela (51 anos, Diretora e Coordenadora de Projeto): *“Se sentir que a pessoa não é confiável (ao ver os olhos, mãos, pela posição como se senta, como evita), eu desisto dessa pessoa.”* Também se advoga o ensino da CNV como refere Natividade (50 anos, Diretora Geral): *“ Às vezes faço pedagogia sobre CNV porque me faz imensa pena as pessoas não terem consciência do efeito da CNV ao nível das perceções.”* Neste sentido, a existência de um modelo prático que permitisse conhecer e utilizar a CNV é também defendida por Plácido (38 anos, Subdiretor): *“Acho que seria útil ter disponível um modelo prático de CNV.”*

Alguns entrevistados mencionaram que, quando existe uma relação, um conhecimento recíproco dos interlocutores, a CNV não é tão relevante, tal como sugerido por Martim (41 anos, Diretor de Vendas): *“Atribuo um peso menor à CNV porque já conheço os meus colaboradores.”* No entanto, esta visão foi contrariada por Plácido: *Quando a relação é muito próxima torna quase desnecessária a CV. Peso 20%.*

#### **1.4. Utilização da comunicação não verbal (CNV)**

Os resultados das entrevistas, nesta categoria, subdividem-se em subcategorias, tendo em conta o contexto de utilização da CNV.

## Modo Emissor

Esta subcategoria revela as opiniões e os procedimentos praticados pelos líderes entrevistados quando desempenham o papel de “emissor” no processo de comunicação.

Tabela 19 - Utilização da comunicação não verbal (CNV) – “Modo Emissor”

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo (UC)	Unid. Enumeração
		Elementos Identificados	N.º de Citações
1.4. Utilização da CNV	Utilização da CNV em "Modo Emissor"	Olhar	10
		Depende dos interlocutores/situação	8
		Confusão entre CV/CNV e respetivos pesos na comunicação	5
		Gestos	5
		Comportamentos	5
		Tom de voz	4
		Expressão facial	3
		Ritmo de falar	3
		Imagem	3
		Postura	3
		Tenho muito cuidado com a CNV	1
		CNV sai natural e espontaneamente	1

Os resultados revelam um predomínio do olhar. Dez entrevistados afirmam prestar atenção a esta variável quando estão a comunicar em modo emissor. A adaptação da CNV à situação assume também muita relevância. Verifica-se, igualmente, nesta categoria a confusão entre os conceitos de CV e CNV, o que pode indiciar uma perda de eficácia de comunicação dos líderes. A importância atribuída a cada forma de CNV está também de acordo com os estudos já realizados que dão primazia ao olhar (Ekman e O'Sullivan, 1991; Merhabian e Wiener, 1967). As afirmações seguintes ilustram esta realidade:

*“Preocupo-me com a relação que se está a estabelecer. Contacto visual”* (Beatriz);

*“Não falamos sobre o olhar porque achamos que é um dado adquirido.”* (Carla).

A utilização da CNV também depende do contexto. Faz-se uma diferença entre comunicação interpessoal e para grupos. Esta situação é a segunda mais referida entre os entrevistados. Seguem-se depois várias dimensões da CNV, mas não se verificou uma diferença significativa e específica para cada uma delas. A título ilustrativo deixam-se algumas expressões e frases dos entrevistados:

*“Sou muito expressivo. Quando quero também não sou!” (Daniel); “Falo alto, coloco a voz, falar baixo não é bom. Acompanho o que digo com gestos, com o olhar, com a posição. Se for preciso ando, salto!” (Felisbela)*

As afirmações de Irene (40 anos, Diretora Geral) espelham bem a realidade e a perceção dos entrevistados sobre a CNV. Apesar de poderem destacar uma ou outra dimensão, valorizam mais a CV e não se preocupam com a CNV, deixando que ela possa fluir espontaneamente, como se pode observar nas seguintes frases:

*“Acho que não sou muito atenta até porque sou muito rápida. Eu acho que a não verbal é importante, mas, de facto, é muito difícil. Normalmente penso no que vou dizer, mas não penso muito na forma. Faço-o naturalmente, não estudo dessa maneira, tipo, cuidado que este pode assustar-se desta maneira. Sai naturalmente. Atribuo um peso de 60% à CV (argumentos) e 30% para CNV.”*

### **Modo Recetor**

Esta subcategoria revela as opiniões e os procedimentos praticados pelos líderes entrevistados quando desempenham o papel de “recetor” no processo de comunicação.

A utilização da CNV em “modo recetor” é semelhante à observada e descrita anteriormente em “modo emissor”, conforme se pode constatar na tabela 20, que revela os dados quantitativos relativos a esta dimensão.

Tabela 20 - Utilização da comunicação não verbal (CNV) – “Modo Recetor”

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo (UC)	Unid. Enumeração
		Elementos Identificados	N.º de Citações
1.4. Utilização da CNV	Utilização da CNV em "Modo Recetor"	Olhar	10
		Tom de voz	8
		Postura	7
		Gestos	5
		Depende dos interlocutores/situação	4
		Expressão facial	2
		Imagem	2
		Comportamentos	2
		Ritmo de falar	1
		Espontânea/Automática	1
		Para delinear uma estratégia	1

De novo, o olhar assume um lugar destacado nas referências de 10 dos 16 entrevistados (63%), seguindo-se o tom de voz e a postura no *top 3* das preferências. De seguida, destacam-se algumas das expressões e frases dos entrevistados que ilustram os resultados presentes nesta tabela:

*“Podemos usar os sinais da CNV para definir uma estratégia. Além de depender do tema também pode depender do interlocutor.”* (Beatriz).

*“Os olhos dizem-me muito, acho que consigo ver [...] a honestidade das pessoas.”* (Carla).

*“[...] eu dou mais importância à verbal porque se calhar tenho mais dificuldade em perceber a não verbal [...] O corpo transmite, se eu for surdo [...], às vezes não me apercebo de pormenores [...], não quer dizer que não esteja atento [...], é uma questão de foco.”* (Gil)

O tom de voz a postura e os gestos são também aspetos muito valorizados quando os entrevistados se encontram em modo recetor. *“Valorizo o tom de voz, o olhar, a ênfase da voz”* (Daniel). *“O olhar, as mãos, o tom de voz, as pernas, a maneira como está sentado. Se está sempre a mexer, se está calmo.”* (Eduardo). *“Valorizo em 1.º lugar o olhar e depois o tom de voz porque nota-se logo se a pessoa está muito nervosa.”* (Irene).

## Utilização da CNV com diferentes níveis hierárquicos

O quadro seguinte fornece um retrato quantitativo dos argumentos utilizados pelos entrevistados nesta subcategoria.

Tabela 21 - Utilização da comunicação não verbal (CNV) com diferentes níveis hierárquicos

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo (UC)	Unid. Enumeração
		Elementos Identificados	N.º de Citações
1.4. Utilização da CNV	Utilização da CNV com diferentes níveis hierárquicos	Mais cuidado na CNV com superiores	7
		Com colaboradores CNV natural/espontânea	6
		Mais cuidado na CNV com pares	4
		CNV igual com todos os níveis hierárquicos	3
		Com pessoas de confiança, menos cuidado c/ CNV	2
		Evidência de contradições	2
		Com pessoas de maior confiança – tato	1
		Com colaboradores afastados hierarquicamente, mais cuidado	1
		A CNV pode criar barreiras	1

A tabela deixa perceber que se dispensa um maior cuidado na utilização da CNV com as chefias, pares e com indivíduos numa fase inicial da relação. Uma vez mais, verificou-se alguma contradição nas declarações sobre as componentes verbal e não verbal. Com os colaboradores diretos, uma vez que estão mais próximos e existe sobre eles um ascendente de poder, os entrevistados referiram que a CNV era natural e espontânea. Também com os pares foram relatados alguns cuidados. As frases seguintes ilustram a realidade preponderante relatada pelos entrevistados.

*“Tenho que ter o mesmo cuidado com pares e superiores.” (Eduardo).*

*“Tenho de ser mais atento e cuidadoso porque tenho de puxar tudo para cima porque a relação interpares é mais delicada.” (Heitor).*

As declarações de João (51 anos, Diretor Geral) são muito significativas sobre a importância da CNV no quotidiano e na relação com as chefias:

*“Com colaboradores: vou cumprimentar cada um diariamente e tento perceber através da CNV como estão. Mesmo ao telefone é possível perceber o estado de espírito das pessoas e utilizar isso como ferramenta motivacional. Com pares: cuidados acrescido, por exemplo na forma como nos vestimos e comportamos. Com Chefias: diria que tenho duas comunicações não-verbais. Isso é uma atitude de camaleão que é necessário ter. Nós acabamos por ser um bocadinho invasores do território do outro pelo que se não nos conseguirmos adequar rapidamente, vamos ter dificuldades na comunicação.”*

### Utilização da CNV em situações chave

Entende-se por situações chave um conjunto de situações onde a ação do líder, a sua exposição, comunicação e comportamentos são mais importantes e estão sujeitos a um maior escrutínio por parte dos colaboradores. Entre estas situações contam-se as reuniões, os momentos de definição de objetivos e avaliação de desempenho. Seguidamente, apresenta-se a tabela com o quadro resumo de resultados quantitativos, nesta subcategoria.

Tabela 22 – Utilização da comunicação não verbal (CNV) em situações chave

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo (UC)	Unid. Enumeração
		Elementos Identificados	N.º de Citações
1.4. Utilização da CNV	Utilização da CNV em situações chave	A CNV aumenta em situações chave	6
		Não tenho cuidado c/ CNV, natural/espontânea	5
		Mais cuidado c/ CNV em reuniões	4
		Mais cuidado c/ CNV com clientes e fornecedores	3
		Reuniões com lugar marcado para o líder	3
		CNV igual a outras situações	2
		Mais cuidado c/ CNV quando não conheço as pessoas	1

Alguns entrevistados revelaram ter mais cuidado em situações chave (6 em 16). Outros, porém referiram não ter qualquer preocupação, afirmando que a CNV é espontânea. As

reuniões são as situações chave com que mais se preocupam e às quais dispensam mais cuidados. As afirmações seguintes pretendem demonstrar a opinião dos entrevistados neste contexto.

*“A CNV aumenta. Pode até haver lugar a um contacto físico, com a tradicional palmadinha nas costas, que por vezes é necessária para transmitir confiança e credibilidade. A entoação e aspeto físico são também importantes.” (Daniel).*

*“Na avaliação de desempenho gosto que seja mais formal e a minha forma de estar nessa reunião é diferente. É a voz e o ritmo da conversa que dão o formalismo à reunião. A voz mais grave e um ritmo mais pausado.” (Gil).*

Ainda assim, alguns entrevistados revelaram não ter cuidados especiais com a CNV nestas ocasiões, como é o caso de Irene: *“As reuniões diárias muito informais. Reuniões formais tenho semanalmente com toda a equipa, ou quando é necessário. São reuniões rápidas, onde não utilizo CNV, são pessoas fáceis, damo-nos muito bem. Não há lugares marcados, mas há hábitos.”*

### **Influência da CNV na liderança**

Todos os entrevistados atribuíram à CNV uma grande importância e influência na capacidade de liderança, como se pode comprovar nos resultados presentes na tabela abaixo.

**Tabela 23 – Influência da CNV na liderança**

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo (UC)	Unid. Enumeração
		Elementos Identificados	N.º de Citações
1.4. Utilização da CNV	Influência da CNV na liderança	Tem muita influência	13
		As pessoas não têm consciência dessa influência	1
		A CNV é uma arma da liderança	1
		Demora muito a aprender	1
		Um líder que se exprima melhor tem vantagens	1
		A CNV é trabalhável, mas há características inatas	1
		Confusão entre conceitos de CV e CNV	1

Um aspeto menos relevante nesta subcategoria, mas que aparece repetidamente ao longo deste trabalho empírico, é a confusão entre os conceitos de CV e CNV, o que denota que a maioria dos líderes não utiliza, de forma consciente, a CNV como uma ferramenta de liderança. De seguida, apresentam-se os testemunhos mais relevantes.

*“Acho que é importantíssima, apesar das pessoas não terem consciência disso.” (Felisbela).*

*“A CNV é uma arma da liderança, disso não tenho a mínima dúvida, mas, mais uma vez, muito condicionado pelo contexto e pelo tipo de negócio e função.” (Gil).*

*“A CNV pode influenciar muito a liderança! Algumas reações podem estragar uma reunião.” (Heitor).*

*“A CNV pode influenciar a liderança; A comunicação não verbal ajuda a dar espírito, somos uma equipa.” (Irene).*

*“A comunicação não verbal pode influenciar a liderança. Um líder que se expresse melhor tem vantagem; basta transmitir entusiasmo para que as pessoas façam coisas que possivelmente não fariam. É quase que dizer assim: vais passar por cima de fogo e não te vais queimar. Esta é a forma como tenho tentado transmitir. O brilho nos olhos, a alegria, o sorriso. Sim, na forma de vestir, falar, como nos comportamos, o fâcias, o gesticular, o posicionamento. Eu gosto de fugir aos standards.” (João).*

*“Absolutamente fundamental. A liderança tem uma componente forte e é sobretudo a capacidade de impactar nos outros e essa capacidade tem sobretudo a ver com aquilo que é a sua comunicação não verbal. Se fosse só uma questão de comunicação verbal, punha o robot com aquelas imagens, com a voz sintetizada a emitir informação e veja o que é que se perdia.” (Natividade).*

As formas de utilização da CNV, escolhidas pelos entrevistados para persuadirem os seus colaboradores são diversificadas, dependentes do contexto e aplicadas de forma consciente. Este dado é importante, na medida em que podemos encontrar uma contradição entre o que foi referido nesta dimensão e em algumas das anteriores nas quais os entrevistados revelaram não prestarem grande importância à CNV e que esta era espontânea. Para atestar esta realidade transcrevem-se as seguintes afirmações:

*“A voz deve ser forte nas alturas certas, marca imenso. Tenho vários exemplos em que me chegam o microfone e eu recuso, porque tenho a noção de que a sala é suficientemente pequena para a minha voz e, só isto, já marca e faz as pessoas estarem atentas. Persuadir: o olhar, levar a pessoa para o meu gabinete. Corrigir: há vários tipos de correção. Mais formais e graves: sala de reuniões e sento-me à cabeceira e com tom mais ríspido.” (Leandro).*



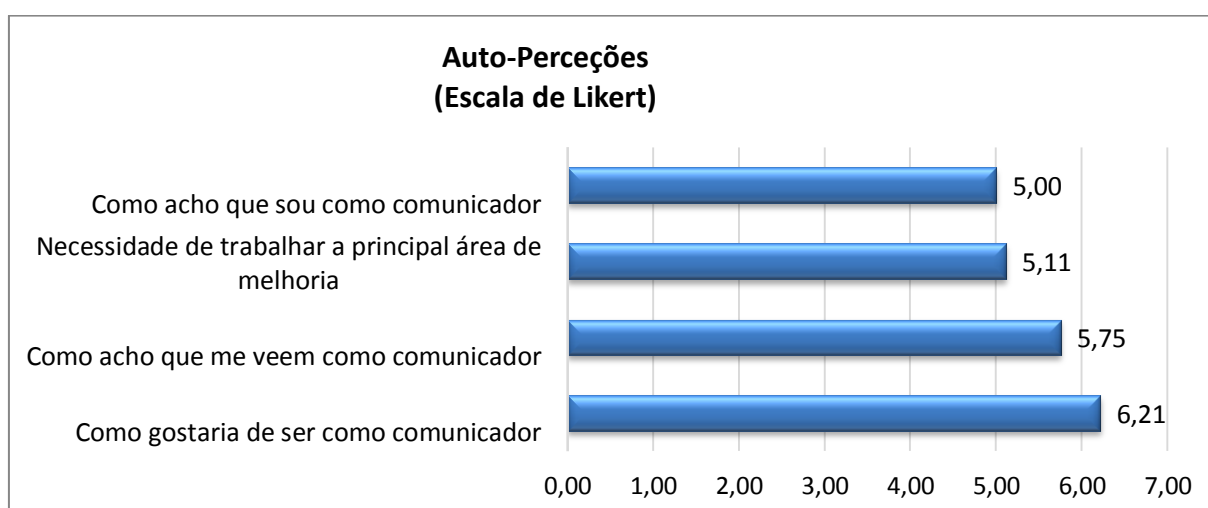
*“Avaliações de Desempenho: indumentária é sempre de casaco. É uma reunião formal e ficaria frente a frente. Reunião de Objetivos: temos de passar entusiasmo, aí colocaria a cabeceira de parte e ficaria cara-a-cara. Retirar todos os detalhes, o olhar, o timbre da voz, todos os pormenores, a forma como tem as mãos colocadas dá para ter uma ideia da atenção ou da confiança que está a obter da parte da outra pessoa. Persuadir: procurava um espaço mais informal, um cenário de surpresa para provocar alguma insegurança.” (Plácido).*

*“Nas comunicações telefónicas, com uma colaboradora que não trabalha na sede, tento estar sempre a sorrir, a não ser que seja uma situação grave em que tal não faça sentido.” (Carla).*

### 1.5. Análise da perceção dos entrevistados relativamente à comunicação

Nesta subcategoria, pretendia-se obter uma visão abrangente relativamente à perceção dos entrevistados sobre a sua capacidade de comunicar, as suas áreas de melhoria e como gostariam de ser enquanto comunicadores. Para responder, os entrevistados recorriam a uma escala de Likert, com valor mínimo de 1 e máximo 7, que gerou os resultados constantes no gráfico seguinte.

Gráfico 1 – Perceção dos entrevistados relativamente à comunicação



Base: 16 indivíduos

Fonte: elaboração própria

Constatou-se que todos os líderes entrevistados, que responderam à questão “como me veem como comunicador?” tinham a convicção de serem bons comunicadores. Para além

dessa competência, alguns disseram possuir outros atributos positivos, como a sinceridade ou a acessibilidade. A pergunta – “como me veem como comunicador?”, traduz a autoavaliação realizada pelos líderes entrevistados, quanto à sua capacidade de comunicação. O resultado obtido (5,0) é inferior àquele que julgam poder ser atribuído pelos seus colaboradores (5,75), ou seja, consideram que, de alguma forma, os colaboradores os sobrevalorizam. Quando confrontados com a questão – “como gostariam de ser como comunicadores?”, o valor subiu para 6,21. Alguns entrevistados atribuíram a este *item* o valor máximo (7), outros responderam que gostariam de ser exatamente como são. Foram apontadas áreas de melhoria e a CNV foi pouco referida, o que revela não estarem despertos para a sua importância.

## 2- Avaliação das Perceções

### 2.1. Imagem pessoal

Esta categoria é composta por três subcategorias, cuja análise é feita separadamente.

#### Importância atribuída à imagem pessoal

É consensual, entre os entrevistados, que a imagem pessoal tem um papel importante na liderança, o que não significa que todos sigam padrões clássicos de imagem ou que cuidem muito da sua imagem. Segue-se a tabela com a apresentação dos argumentos transmitidos pelos entrevistados e respetiva frequência.

Tabela 24 – Influência da CNV na liderança

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo (UC)	Unid. Enumeração
		Elementos Identificados	N.º de Citações
2.1. Imagem Pessoal	Importância atribuída	Tem imensa influência	8
		Cuido da minha imagem	5
		Não ligo muito	2
		Gostaria de acreditar que não, mas tem	1

Entre os entrevistados que se pronunciaram relativamente à importância atribuída à imagem, oito reconheceram que tem uma forte influência, cinco revelaram dispensar cuidados com a sua imagem devido ao efeito positivo que esse fator tem nos outros, referindo-se quer à equipa quer aos clientes. Uma minoria revelou não dedicar muito cuidado à imagem. Trata-se de entrevistados que trabalham em setores onde este atributo não é importante, como é o caso do setor agrícola, em oposição à banca ou ao setor da saúde. Um dos entrevistados referiu que, embora reconheça que a CNV tem influência na percepção dos outros, gostaria de acreditar que isso não se verifica. As frases e expressões seguintes ilustram o pensamento dos entrevistados sobre esta subcategoria.

*“Tem imensa influência, tal como nos símios e canídeos; exemplo do macho Alfa. Contudo não ligo muito; por vezes altero conscientemente o comportamento. Normalmente sou descontraída.” (Adelaide).*

*“A imagem tem imensa importância; a postura, o vestuário, se é bonita ou não [...] se for bonita ajuda, tem mais desculpas.” (Carla).*

*“Gostaria de acreditar que não tem influência, mas acho que isso na realidade acontece.” (Daniel).*

*“A imagem no dia-a-dia não me preocupa, quer seja a imagem física ou como eles pensam que eu sou. Sou natural, não me preocupo com o que visto, calço ou penteio. Ando descalça, se necessário.” (Felisbela).*

*“Muita importância porque acho que tem de ter uma imagem pessoal, quem está a liderar. A imagem é adequada ao meio e à área que lideramos.” (Irene).*

### **Aspetos físicos ou de personalidade mais valorizados**

Nesta subcategoria importava saber quais eram os aspetos físicos que cada entrevistado mais valorizava e de que forma lhes dava mais destaque, ou deles tirava partido. A tabela seguinte apresenta a lista dos argumentos transmitidos pelos entrevistados e respetiva frequência.

Tabela 25 – Aspectos físicos ou de personalidade mais valorizados

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo (UC)	Unid. Enumeração
		Elementos Identificados	N.º de Citações
2.1. Imagem Pessoal	Aspectos mais valorizados. Como são capitalizados	Simpatia	3
		Ar profissional	2
		Ser natural	2
		Jovialidade, ar são	2
		Calma, criativa	1
		Não tenho objetivos a alcançar através da imagem	1
		Deveria preocupar-me mais com a minha imagem	1
		Tento tirar partido daquilo que tenho e que os outros gostam	1
		Colocar emoção e paixão	1
		Cuido-me pouco	1
		A imagem do DG é inspiracional	1
		Vestuário	1

A análise dos resultados constantes nesta tabela faz sobressair o consenso entre os entrevistados relativamente ao importante papel da imagem pessoal na liderança, o que não significa que todos sigam padrões clássicos de imagem ou que valorizem muito este aspeto. Se para uns a simpatia é importante, outros destacam a imagem profissional ou o ar saudável, atlético e são. É interessante ver algumas diferenças, no estilo de imagem, como se pode constatar abaixo.

*“Sou conscientemente despenteada. É a minha imagem de marca. Se calhar deveria preocupar-me mais com a minha imagem.” (Adelaide).*

*“Tento ser feminina, mas ter um ar profissional. Não uso minissaias, não uso grandes decotes. O cabelo preocupa-me, mas acho que é uma questão pessoal; a pele também. Se eu não tivesse um cabelo que eu acho que é muito bonito, eu valorizaria menos. Como acho que é muito bonito, sinto que posso explorar. No fundo, tento tirar partido daquilo que tenho e que acho que as pessoas valorizam.” (Carla).*

*“Acho que tenho um handicap que é ter este ar jovial. Falta-me um cabelo branco, sobretudo em reuniões a nível externo.” (Daniel).*

*“A simpatia; ser sorridente e amigável. Quanto a capitalizar, nunca pensei nesses termos, mas [...] penso que essa imagem será benéfica para a minha relação comercial, mas realmente nunca tentei tirar partido disso.” (Eduardo).*

*“Eu cuido-me muito pouco. Confesso que não cuido muito, mas é assim, não dou mesmo muita importância.” (Gil).*

*“A imagem do DG provoca um aspeto aspiracional sobre os colaboradores. Tenho prudência nos casacos e camisas que compro. Sou tradicional e isso permite que eu esteja à vontade com qualquer tipo de cliente. Se eu não fizer a barba todos os dias eu passo uma imagem de, não direi calão, mas se eu não me cuidar não posso pedir aos outros que se cuidem.” (Heitor).*

*“Jovialidade ligada à prática desportiva, isso é o que eu considero mais porque a minha imagem pessoal prende-se muito também com o corpo são em mente sã. Por isso, vejo as adversidades de forma mais positiva.” (João).*

*“A roupa é importante, não é ter marca ou não ter, mas o facto de a pessoa andar com boa imagem, em todos os aspetos, neste mercado, em Portugal, isso é extremamente valorizado. Não sei se me dá ou não poder, mas faz-me sentir bem e talvez acabe por influenciar as pessoas.” (Plácido).*

Ficam assim evidentes as diferenças nos cuidados que os líderes entrevistados dedicam à imagem, bem como o estilo que procuram. É de salientar a influência da cultura organizacional, da função departamental e do setor, na imagem e nos cuidados dispensados pelo líder a esta questão. O exemplo conferido por Gil, Diretor Geral de uma empresa de consultoria na área da agricultura, contrasta claramente com o testemunho de Plácido, Subdiretor de um Banco.

### **Aspetos físicos ou de personalidade menos valorizados**

Em oposição à questão anterior, nesta subcategoria, importava compreender quais os aspetos menos valorizados pelos entrevistados e, caso identificassem alguns em si próprios, de que forma tentavam minimizá-los, para que a sua imagem não fosse prejudicada ou influenciada negativamente. Dado tratar-se de uma questão mais sensível, seis entrevistados não responderam a esta questão. Alguns referiram áreas de melhoria, mas não referiram como tentavam minimizá-los. Uma entrevistada (Natividade) referiu-se à vantagem da altura como aspeto que confere poder, recorrendo ao uso de saltos para contrariar a situação. O

testemunho é elucidativo da importância atribuída à altura: *“Gostava de ser mais alta, ter mais 10 cm. A estatura é fundamental. Uso saltos e por isso fica estafada ao fim do dia. Numa reunião com um cliente uma colega minha usou uns saltos altíssimos porque não queria que o cliente a olhasse de cima para baixo. Não me sinto intimidada com a altura, mas se quero causar uma impressão de igual para igual não deixo que olhem de cima para baixo para mim, se não está tudo tramado.”*

## 2.2. Imagem inicial

Com esta questão, pretendia-se descobrir se existem aspetos que influenciem os entrevistados quanto à criação de uma perceção inicial relativamente aos seus interlocutores e, em caso afirmativo, quais os mais valorizados. A lista apresentada pelos entrevistados e respetiva frequência pode ser consultada na tabela seguinte.

Tabela 26 – Aspetos físicos ou de personalidade mais valorizados

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo (UC)	Unid. Enumeração
		Elementos Identificados	N.º de Citações
2.2. Imagem Inicial	Aspetos valorizados: Físicos, Outros/Quais?	Tento não me deixar influenciar	2
		Comportamento	2
		Voz	1
		Aspeto frágil	1
		Dentição	1
		Entusiasmo	1
		Olhos pequenos	1
		Postura	1
Olhar	1		

Os resultados revelam que a maioria dos entrevistados é sensível a algum aspeto para formular uma perceção inicial, ainda que de forma involuntária. O comportamento é o argumento mais valorizado, seguido por um conjunto de atributos, todos com o mesmo peso. As afirmações seguintes espelham a opinião dos entrevistados.

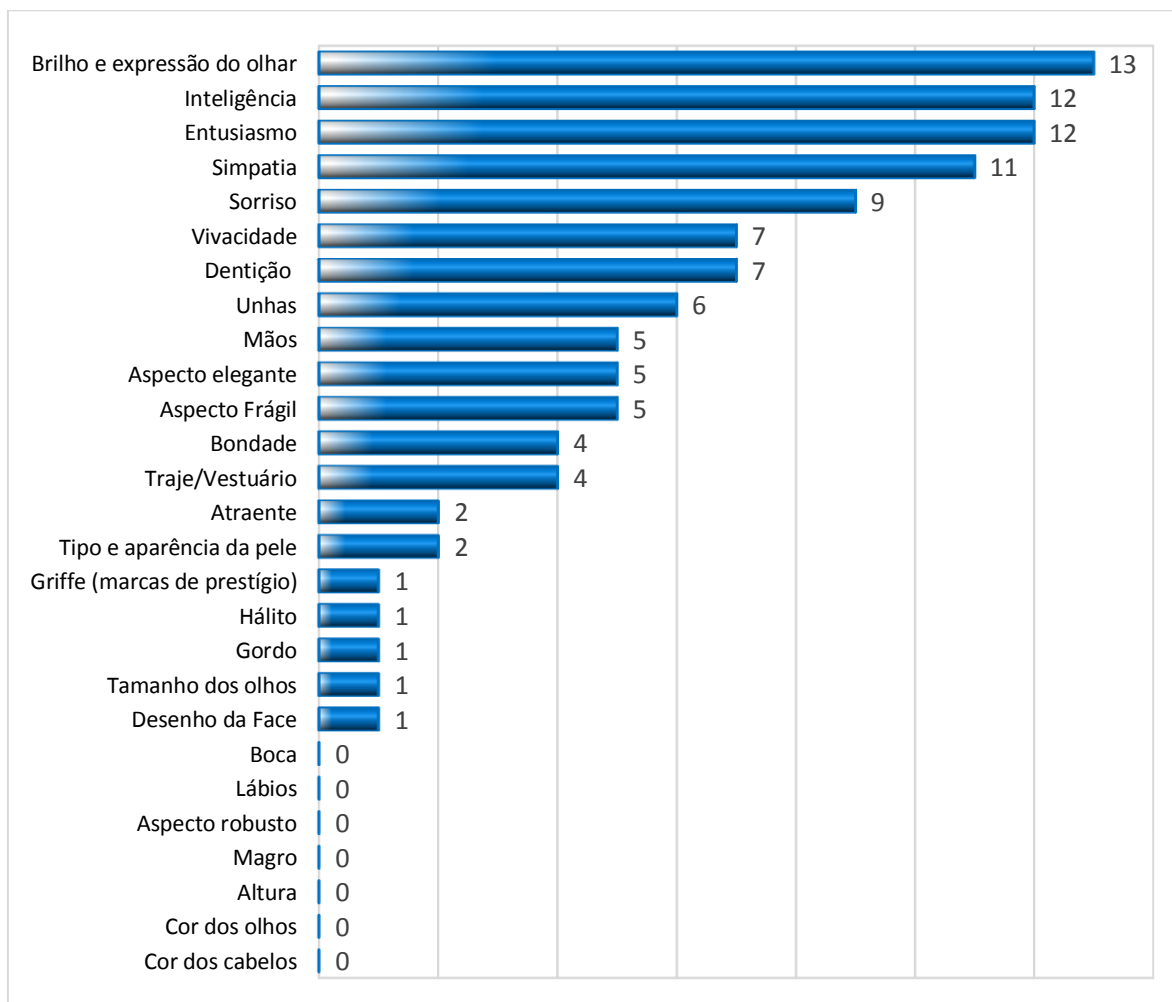
*“Basta ver as entrevistas de emprego [...] há uma evidente análise de tudo o que é CNV. Há sempre uma impressão que fica antes de a pessoa abrir a boca, é impossível evitar isso. [...] dou muita relevância a se a pessoa se arranjou, como se senta, se está à vontade, se tem uma postura muito defensiva, de medo, e nas entrevistas as pessoas põem isso muito a nu. Dou também relevância a pormenores, como por exemplo, quando se dá um passou-bem, se é forte e firme, se a mão está suada.” (Gil).*

*“Tenho um exemplo de um recrutamento em que a troca de olhares funcionou. Fiquei logo com a impressão que era a funcionária de que precisávamos logo ao primeiro olhar.” (Kátia).*

*“Tento não me deixar influenciar, mas é muito difícil. Todas têm influência, mas a voz marca-me mais.” (Adelaide).*

A pergunta 14 do guião de entrevista solicitava aos entrevistados que se pronunciassem relativamente à lista de atributos fornecida, quais os que mais valorizavam na formulação de uma perceção profissional inicial. Os dados sobre esta questão podem ser observados na figura seguinte.

Gráfico 2 – Aspectos mais valorizados na formulação de uma percepção profissional inicial



Base:16 indivíduos

Fonte: elaboração própria

O brilho e a expressão do olhar é largamente o aspecto mais valorizado pelos entrevistados. Apesar de não ser possível determinar o QI (quociente de inteligência) apenas pela aparência e postura do interlocutor, os líderes entrevistados classificaram este atributo na segunda posição entre os mais valorizados, o que denota a importância da CNV na formulação das percepções. Aspectos como entusiasmo, simpatia e sorriso são também muito valorizados. Alguns atributos são valorizados pela negativa como é o caso do aspecto frágil, das unhas e da dentição, que aparecem na média entre os mais valorizados. Vários atributos

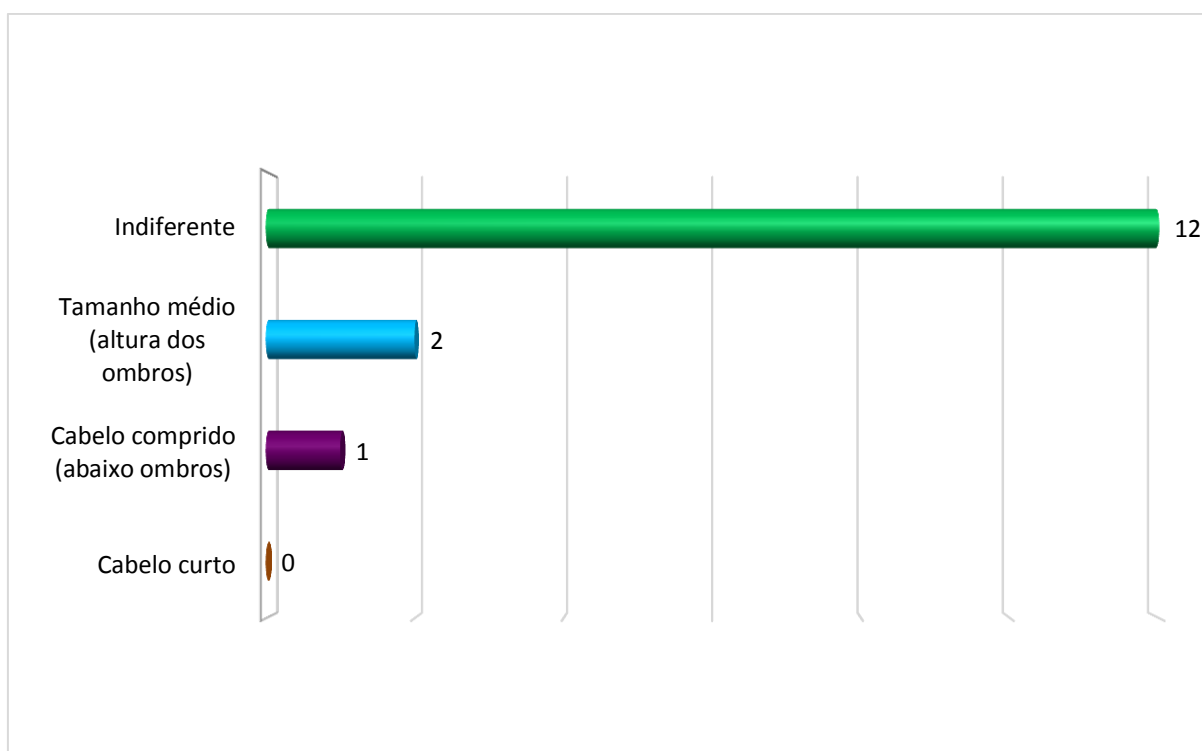


não foram referidos uma única vez por qualquer dos líderes entrevistados, como é o caso da altura, da robustez, apesar terem sido mencionados por vários entrevistados, como aspetos importantes, em resposta a outras questões.

### Tipologia feminina mais valorizada na formulação de uma perceção profissional inicial

Os entrevistados foram também questionados sobre a sua preferência, relativamente ao tipo de cabelo usado pelas mulheres, para formulação de uma perceção profissional inicial. Os resultados constam no gráfico seguinte.

Gráfico 3 – Perfil feminino ideal em função do tipo de cabelo



Base: 16 indivíduos

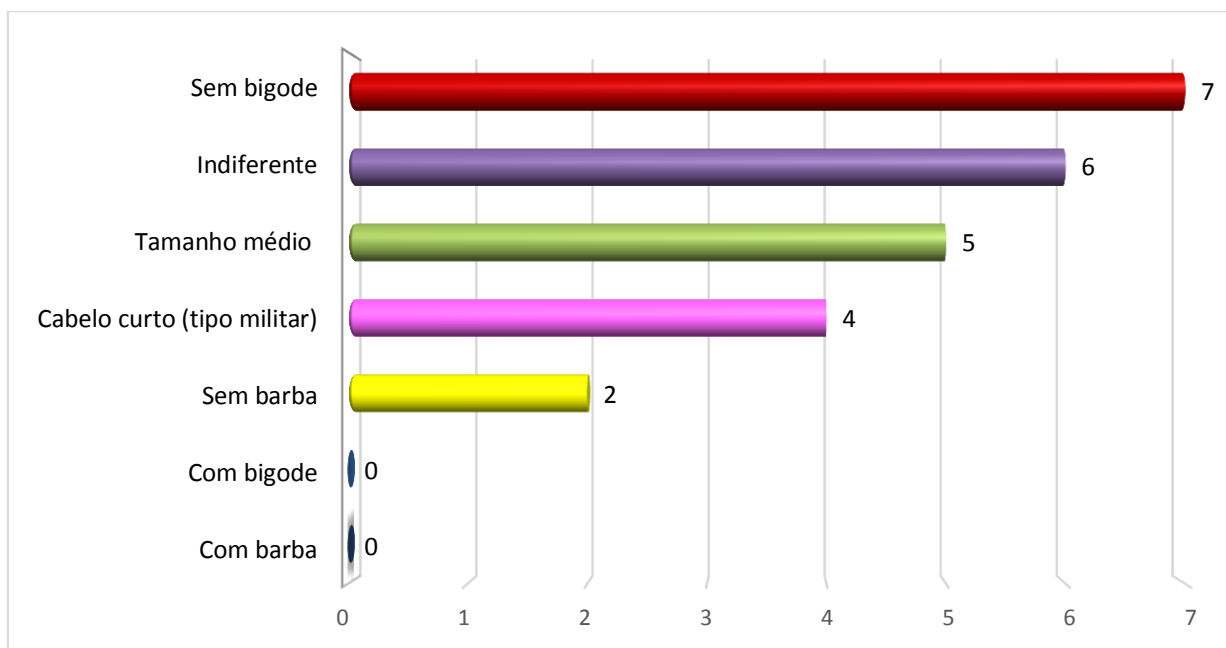
Fonte: elaboração própria

Os entrevistados referiram ser indiferentes ao tipo de cabelo usado pelas mulheres para a formulação de uma percepção inicial. O tamanho médio, pelos ombros, foi o mais valorizado e o cabelo curto não recebeu qualquer referência.

### Tipologia masculina mais valorizada na formulação de uma percepção profissional inicial

Foi feita uma pergunta idêntica, mas desta vez relativa ao género masculino. Os resultados constam no gráfico seguinte.

Gráfico 4 – Perfil masculino ideal em função do tipo de cabelo



Base: 16 indivíduos

Fonte: elaboração própria

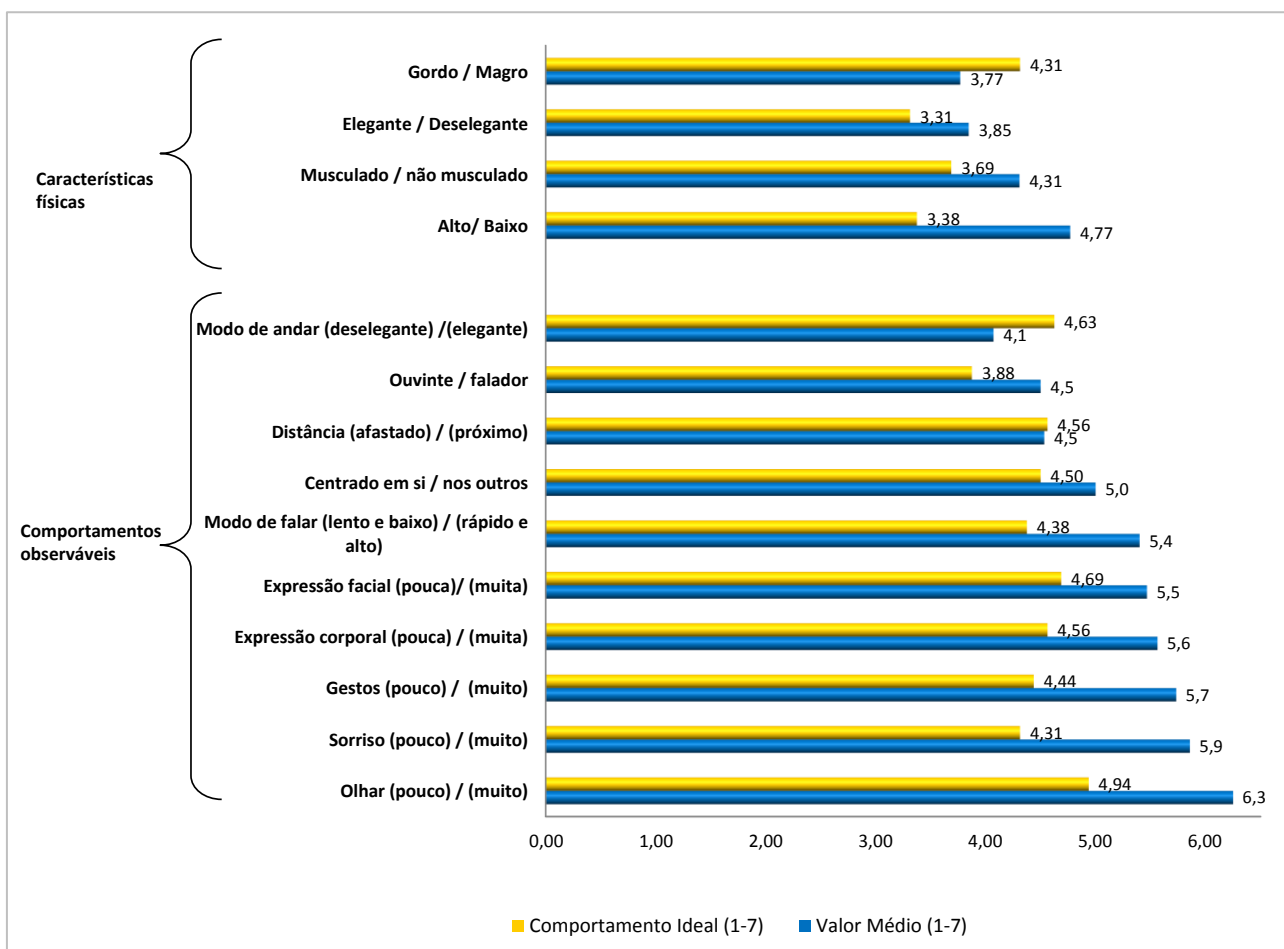
Os resultados apurados são muito diferentes dos relativos ao género feminino, dado que há uma clara preferência por alguns atributos, como é o caso da ausência de bigode, do cabelo de tamanho médio ou curto. O valor obtido pela resposta “indiferente” é cerca de metade

do obtido relativamente aos atributos no género feminino. Nenhum dos entrevistados revelou preferência pela imagem de indivíduos com bigode, barba ou cabelo comprido.

### Comparação dos comportamentos dos líderes entrevistados versus comportamento ideal

Os líderes entrevistados foram convidados a classificar (numa escala de Likert de 1-7) os seus próprios comportamentos, bem como os comportamentos atribuíveis a um líder ideal, com base numa lista predefinida, que fazia parte integrante do guião de entrevista. Os resultados constam no gráfico seguinte.

Gráfico 5 – Comparação da auto percepção sobre os comportamentos dos líderes entrevistados versus comportamento ideal



Base: 16 indivíduos

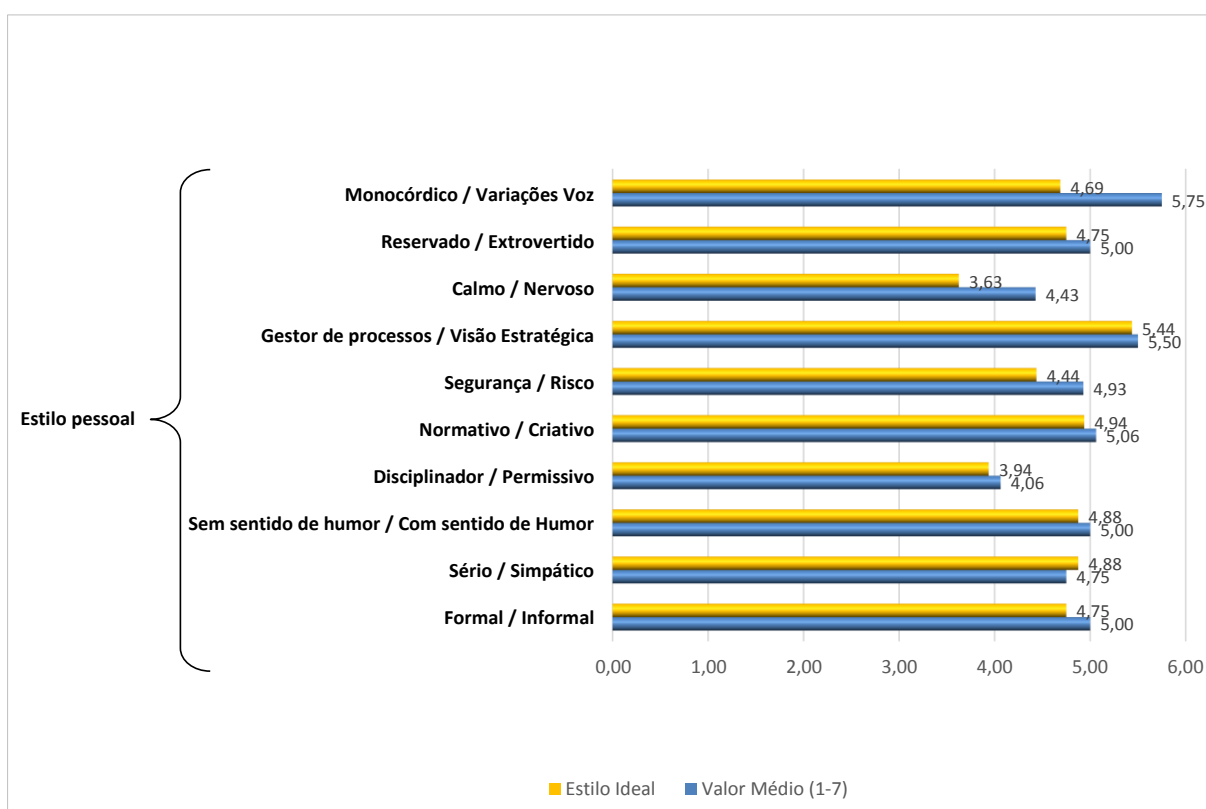
Fonte: elaboração própria

A análise aos dois gráficos anteriores mostra que o olhar, o sorriso, a expressão corporal e facial são os atributos mais valorizados, muito acima do estilo ideal. Quanto às características físicas, também estão acima do estilo ideal.

### **Análise comparativa da autoperceção sobre o estilo pessoal dos líderes entrevistados versus estilo ideal**

À semelhança da pergunta anterior, os entrevistados foram questionados sobre o seu estilo e o estilo ideal, recorrendo à mesma escala de Likert. Os resultados constam no gráfico seguinte.

**Gráfico 6 – Comparação entre estilo pessoal dos líderes entrevistados versus estilo ideal**



Base: 16 indivíduos

Fonte: elaboração própria

Também nesta dimensão, os resultados registados através da autoavaliação dos líderes entrevistados é superior aos registados no estilo ideal. O atributo mais valorizado foi a voz.

### 3. Dimensões da liderança

#### 3.1. Desafios atuais da liderança

Esta categoria pretende retratar os principais desafios que os líderes entrevistados enfrentam atualmente. Trata-se de uma pergunta introdutória, de menor importância para este estudo, cujos resultados e respetiva frequência, são apresentados na tabela seguinte.

Tabela 27 – Desafios atuais da liderança

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo (UC)	Unid. Enumeração
		Elementos Identificados	N.º de Citações
3.1. Desafios atuais da sua liderança	Aspetos referidos	Motivação	7
		Necessidade de gerir a mudança	4
		Comunicação	2
		Cumprir plano	1
		Pôr a equipa a funcionar	1
		Gestão de expectativas	1
		Desenvolver pessoas	1

Constata-se que, com exceção de um entrevistado que destacou a preocupação com o cumprimento do plano, todos os restantes estavam focados em aspetos comportamentais e de desenvolvimento de pessoas e da equipa. A principal preocupação foi a motivação dos colaboradores, seguida da necessidade de gerir a mudança e os respetivos efeitos nas pessoas e nos processos.

### 3.2. Aspetos mais importantes para uma liderança bem-sucedida

Foi colocada aos entrevistados uma pergunta aberta, que visava apurar quais os aspetos mais valorizados que poderiam tornar a liderança bem-sucedida. Os resultados expressos através da lista de argumentos referidos e respetiva frequência constam na tabela seguinte.

Tabela 28 – Aspetos mais importantes para uma liderança bem-sucedida

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo (UC)	Unid. Enumeração
		Elementos Identificados	N.º de Citações
3.2. Aspetos mais importantes para uma liderança bem-sucedida	Identificação dos aspetos mais valorizados	Construir e desenvolver a equipa	2
		Ética/valores	2
		Ser reconhecido como líder	2
		<i>Empowerment</i>	1
		Capacidade de decisão	1
		Ouvir as pessoas	1
		Avaliar bem as pessoas	1
		Resistência e dinâmica	1
		Consistência e solidez	1
		Proximidade	1
		Resultados	1
		Equidade	1
		Celebrar sucessos	1
		Ter qualidades inatas de líder	1

A grande maioria dos entrevistados referiu-se a determinados comportamentos e competências inerentes à liderança, sem se referir à comunicação no geral, ou à CNV em particular. Opinião diferente foi manifestada por Daniel, que se refere à *necessidade de ouvir as pessoas*. Gil é perentório ao referir: “*aqui é tudo muito partilhado. Devo dizer que esta empresa tem sido uma experiência muito enriquecedora [...] tem sido uma lição constante, perceber que esta partilha é que me torna a mim melhor. Eu tenho um registo que não se baseia na imposição [...]*”.

### 3.3. Importância do estilo pessoal

Esta subcategoria pretende avaliar a opinião dos entrevistados relativamente à importância do estilo pessoal, o que valorizam, e de que forma esta dimensão se reflete no exercício da liderança. Os resultados expressos através da lista de argumentos referidos e respetiva frequência são apresentados na tabela seguinte.

Tabela 29 – Importância do estilo pessoal na liderança

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo (UC)	Unid. Enumeração
		Elementos Identificados	N.º de Citações
3.3. Importância do estilo pessoal	Aspetos valorizados. Ex: Estilo, Comportamentos, Físicos	Estilo pessoal influencia a liderança	10
		Comportamentos influenciam a liderança	9
		Aspeto e características físicas influenciam a liderança	8
		Eu queria acreditar que não, mas têm influência	3
		A imagem influencia a liderança	3
		Características físicas não são importantes	2
		Carisma é importante	2
		Deveria valorizar mais a CNV	1

Constatou-se que a maioria dos entrevistados é da opinião que o estilo pessoal, os comportamentos e as características físicas do líder influenciam a sua capacidade de liderança e que o estilo e comportamentos devem ser adaptados à situação. A este propósito, foi referido que os líderes religiosos não precisam de ter uma altura elevada para serem carismáticos, dado que o contexto em que lideram é muito diferente daquele que se vive nas organizações. Outros entrevistados referiram que gostariam de acreditar que as características físicas não influenciam a liderança, porém reconhecem que tal é um facto. O carisma volta a ser referido como um aspeto relevante na liderança. As seguintes declarações expressam a opinião e o pensamento dos entrevistados sobre esta dimensão.

*“Eu queria acreditar que o estilo pessoal e as características físicas não têm influência na liderança. Mas na prática é sim! [...] Estilo pessoal é importante, mas muito condicionado pelo contexto e pela função.” (Gil).*

*“O estilo tem de ser adequado ao momento. Há um conjunto de comportamentos que temos de ter prudência na forma como os utilizamos.” (Heitor).*

*“Tem muito a ver com a cultura. Nos países do Norte será diferente e então se formos para o Brasil, nem para os clientes vamos de gravata e eu aqui já tenho alguns clientes que visito sem gravata. Provavelmente, o facto de não irmos de gravata pode espelhar mais o que queremos, uma relação de parceria e não uma relação de cliente-fornecedor.” (Octávio).*

O estilo pode marcar a relação de poder e o tipo de relação profissional (por exemplo, fornecedor ou parceiro). Na opinião de um dos entrevistados, o poder da simbologia da presença de uma gravata, ou da sua ausência, pode pesar na relação.

*“[...] pode, sem dúvida. Pode ter muita influência em termos de liderança. Ser demasiado formal pode afastar as pessoas.” (Eduardo).*

*“O estilo pessoal é muito importante. Alguém cinzento não tem capacidade para ser líder. Tem de ter carisma, um outfit qualquer, pode ser grande ou pequeno, pode ser bonito ou bonita, não tem de ser um estereótipo, mas tem de ser qualquer coisa, assumido. Se for de plástico, quebra-se. Se for real, mantém-se.” (Felisbela).* Esta afirmação sublinha a importância da autenticidade.

*“Se as pessoas estiverem normais, tudo bem, mas se estiverem fora do padrão é muito complicado serem levadas a sério.” (Irene).* O cuidado dispensado com a imagem, na opinião desta entrevistada, visa acima de tudo que o líder não seja notado pela negativa, sob pena de perda de credibilidade.

*“Características físicas: eu não queria ter preconceitos, mas podem, infelizmente. Existem ainda muitos preconceitos de raça, sexo, que podem influenciar a liderança.” (João).*

*“Já fui chamado baby face e houve uma altura em que achei que deveria deixar crescer a barba para me dar um ar mais adulto que iria fazer com que as pessoas me fossem respeitar um bocadinho mais.” (Leandro).*

*“Características físicas: não tem relevância, mas tenho a crença que a altura poderá dar vantagem a um líder.” (Plácido).*

*“O comportamento muda em função da perceção que temos das pessoas. Alguém que seja fisicamente afável tem a nossa simpatia. Não é a resposta que deveríamos dar mas esta é a verdadeira.” (Kátia).*

A afirmação anterior sublinha uma constatação, várias vezes referida, relativamente ao facto das pessoas serem, inevitavelmente, influenciadas por estereótipos, embora preferissem não sê-lo.



### 3.4. Importância do estilo pessoal

Pretendia-se, com esta questão, descobrir que importância atribuíam os líderes entrevistados à organização e decoração do seu local de trabalho e que influência isso poderia ter nos respetivos colaboradores. Os resultados são os constantes na tabela abaixo.

Tabela 30 – Organização e decoração do local de trabalho

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo (UC)	Unid. Enumeração
		Elementos Identificados	N.º de Citações
3.4. Organização e decoração do local de trabalho	Aspetos valorizados	Dou importância à arrumação e limpeza	11
		Tenho algumas fotografias e objetos pessoais	5
		Preocupo-me com a decoração e ambiente	3
		Não tenho preocupação com decoração e ambiente	3
		Não tenho a minha secretária arrumada	2

A maioria dos entrevistados (11 em 16) revelou atribuir importância à organização e limpeza, não apenas por questões práticas e da sua produtividade, mas também pela imagem e credibilidade transmitidas aos seus colaboradores e, por vezes, também aos clientes. Quanto à decoração, a colocação de algumas fotografias de família ou alguns objetos de valor simbólico e sentimental foram os *itens* mais considerados. A valorização dada à componente arrumação e limpeza é muito superior à dispensada à decoração. Uma minoria de entrevistados revelou não cuidar da arrumação da secretária e gavetas. Importa referir que há uma clara diferença entre os cuidados dispensados à arrumação da secretária e a organização de pastas e documentos no computador pessoal. Nesta última área, a maioria dos entrevistados revelou preocupação e cuidado, apesar desse facto não ter um influência direta na imagem do líder e na forma como os colaboradores o percebem. As declarações seguintes espelham o pensamento dos entrevistados.

*“Local trabalho: de 0 a 10 deveria dar 11! Se não fosse assim não fazia nada. O computador é também o meu local de trabalho, por isso está tudo arrumadinho Tenho também algumas fotos para dar um ar pessoal.” (Adelaide).*

*“Eu não sou o cúmulo da organização, mas tento manter tudo organizado e sei que isso passa uma imagem. [...] agora saí e ficaram dois dossiers lá em cima porque isso também dá um ar de trabalho.” (Carla).*

*“Secretária é caótica. A estrutura de ficheiros não é caótica.” (Gil).*

*“Arrumação é fundamental, à decoração não ligo tanto. [...] mas não é pela imagem, é pelo tipo de atividade, nós temos aqui muita responsabilidade porque lidamos com documentos e, portanto, se não tivermos arrumação e organização, está tudo lixado.” (Irene).*

*“É fundamental porque isto é também um veículo de comunicação não verbal e o local de trabalho é também um diagnóstico do que somos.” (João).*

*“Acho que a secretária tem de ser a imagem da pessoa. Tenho uma pedrinha que foi a minha filha que fez. Acho que é o sentimento da peça que importa.” (Kátia).*

*“Não sou a pessoa mais organizada nem a menos organizada. Tenho ali umas pinturas da minha filha, mas não decoro o espaço. Quanto aos aspetos pessoais, já pensei nisso, mas tem a ver com a cultura da empresa, porque não vejo o escritório como “o meu escritório”, hoje é meu, amanhã será de alguém.” (Leandro).*

*“Tenho um quadro que comprei para dar um toque pessoal, tenho fotos da minha família, apesar de não gostar de misturar família com empresa, fazem parte da minha vida e gosto de os ter aqui daquela forma. Tento dar aqui um cariz pessoal, o tipo de coisas com significado para mim. É importante sentir-me bem neste espaço porque eu passo aqui muitas horas por dia por isso, tento pôr este espaço da forma como me sinto mais confortável. Isto acaba por me fazer identificar mais com a organização.” (Martim).*

*“[...] Reflete-se na liderança, transmite organização.” (Plácido).*

## **Reflexão sobre CNV**

No final da entrevista, foi dada a possibilidade aos entrevistados de se pronunciarem sobre as impressões colhidas e a reflexão acerca da CNV e sobre que interesse teria um potencial modelo prático de CNV. Por último, foi pedida a indicação de um ou mais líderes considerados como exemplos de bons comunicadores/utilizadores da CNV. De forma sucinta, a tabela seguinte apresenta a lista de respostas e a respetiva frequência.

Tabela 31 – Comentário final dos entrevistados e reflexão sobre CNV

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo (UC)	Unid. Enumeração
		Elementos Identificados	N.º de Citações
4.1. Reflexão sobre CNV	Importância da CNV, Referência de Líder/ Comunicador CNV, Importância de um modelo CNV	Seria útil ter um modelo prático de CNV	9
		Líder bom comunicador de CNV – Barack Obama	4
		Líder bom comunicador de CNV – Diretor Geral	2
		Os grandes líderes têm treino de CNV	1
		Líder bom comunicador de CNV – António Mexia	1
		Líder bom comunicador de CNV – Papa Francisco	1
		Líder bom comunicador de CNV – Treinador do ginásio	1
		Líder bom comunicador de CNV – Marcelo Rebelo de Sousa	1
		Líder bom comunicador de CNV – William Wallace	1
		Líder bom comunicador de CNV – Adolf Hitler	1

Gerou-se um consenso sobre o benefício de obter um modelo prático de CNV que possibilitasse utilizar melhor esta componente do processo de comunicação, quer no papel de emissor, para aumentar o efeito da comunicação e persuadir os colaboradores, quer para descodificar as mensagens emitidas pelos interlocutores. O líder mais escolhido como referência enquanto comunicador /utilizador de CNV foi Barack Obama. Deixam-se, a título de exemplo, algumas das expressões dos entrevistados sobre este tópico.

*“Deu-me aqui algumas pistas para eu pensar sobre a forma como comunico com as outras pessoas, despertou-me. Fui percebendo com as perguntas, que eu avalio muito a linguagem não verbal dos outros e não me autoavalio, talvez esteja na altura de me autoavaliar.”* (Natividade).

*“Fez-me pensar numa data de coisas em que eu nunca tinha pensado e isso é ótimo. Seria ótimo se houvesse um modelo prático de CNV.”* (Martim).

*“É sempre interessante pararmos para avaliar ou para pensar sobre as coisas. Algumas das perguntas que me fez, são importantes para refletir nelas.”* (Kátia).

*“As pessoas não têm consciência do poder da CNV. Um modelo prático de CNV seria interessante.” (Felisbela).*

Em suma, os resultados obtidos a partir dos dados das entrevistas são muito extensos e ricos em informação, o que determinou apresentar uma seleção do que se julgou ser mais significativo. Recomenda-se a consulta aos apêndices E, F e G para recolha de informação adicional. A análise aos resultados obtidos permite tirar algumas conclusões que darão resposta aos objetivos de investigação, formulados inicialmente, conforme se pode consultar no capítulo seguinte.

#### **4. Discussão de resultados**

Os dados apurados neste estudo indicam que a totalidade dos entrevistados atribui uma grande importância à comunicação como ferramenta essencial de liderança. Este resultado está em linha com os trabalhos de Conger (1999), Schein (1999) e Kirckpatrick e Locke (1996), que demonstram que os líderes passam 70% do seu tempo a comunicar (Pinha e Cunha, *et al.*, 2003, p. 354). Como referido por alguns entrevistados, uma deficiente comunicação entre os vários níveis hierárquicos pode contribuir para afetar o desempenho e o ambiente organizacional.

No que concerne aos pesos de cada uma das componentes da comunicação, a CV e a CNV, registaram-se grandes diferenças entre a opinião dos vários entrevistados (os pesos atribuídos variaram: CV entre 30% a 80%; CNV entre 20% a 70%). Além disso, foi significativo o desconhecimento sobre cada uma das formas que a CNV assume (prosódia, proxémia, cinésia, aspeto físico e envolvente) e do seu peso no processo comunicacional. Por esta razão, a capacidade de persuasão do líder através da CNV, pode ficar limitada. Recorde-se que mais de 80% dos conteúdos da comunicação interpessoal passam pela CNV (Mehrabian, 1971; André *et al.*, 2011), o que contrasta em grande medida com a perceção dos entrevistados, particularmente em algumas das situações chave anteriormente definidas, como reuniões, em que o grau de exposição do líder é muito elevado, estando por isso sujeito a um grande escrutínio.

Os dados empíricos recolhidos neste estudo revelam que os entrevistados assumem ter uma maior preocupação com a sua CNV face a superiores hierárquicos e pares do que com colaboradores diretos. Pode ter interesse explorar este achado, de modo a melhor compreender se os líderes procuram reduzir a distância ao poder, tendo em conta que o perfil do líder português, como definido nos trabalhos de Hofstede (1991) e do Projeto GLOBE, se caracteriza por uma grande dose de formalismo e imposição de distância face aos seus subordinados.

Quanto aos efeitos que a CNV pode ter no que respeita às perceções num primeiro contacto, cerca de 80% dos entrevistados assumiram que a CNV tinha muita influência na imagem pessoal, o que está de acordo com a literatura (Knapp, 1995; Sundaram e Webster, 2000). A maioria revelou valorizar mais o olhar e a expressão facial, o que reflete o pensamento de Graham, Unruh, Jennings, (1991). Alguns entrevistados revelaram que, na formulação de uma perceção inicial, prestavam atenção às *unhas*, à *dentição* e ao *ar frágil*, ou seja, valorizavam aspetos negativos, que acabavam por servir como fatores para excluírem candidatos em processos de recrutamento.

Questionados sobre quais seriam os fatores mais importantes para uma liderança bem sucedida, nenhum dos entrevistados referiu a CNV como uma das suas preocupações. Foram referidos outros aspetos, tais como: desenvolvimento da equipa, ética, valores, e reconhecimento. Quanto à organização do local de trabalho, a grande maioria preocupa-se com esta vertente por razões de funcionalidade, produtividade e de imagem quanto à capacidade pessoal de organização, de modo a serem considerados como um modelo a seguir.

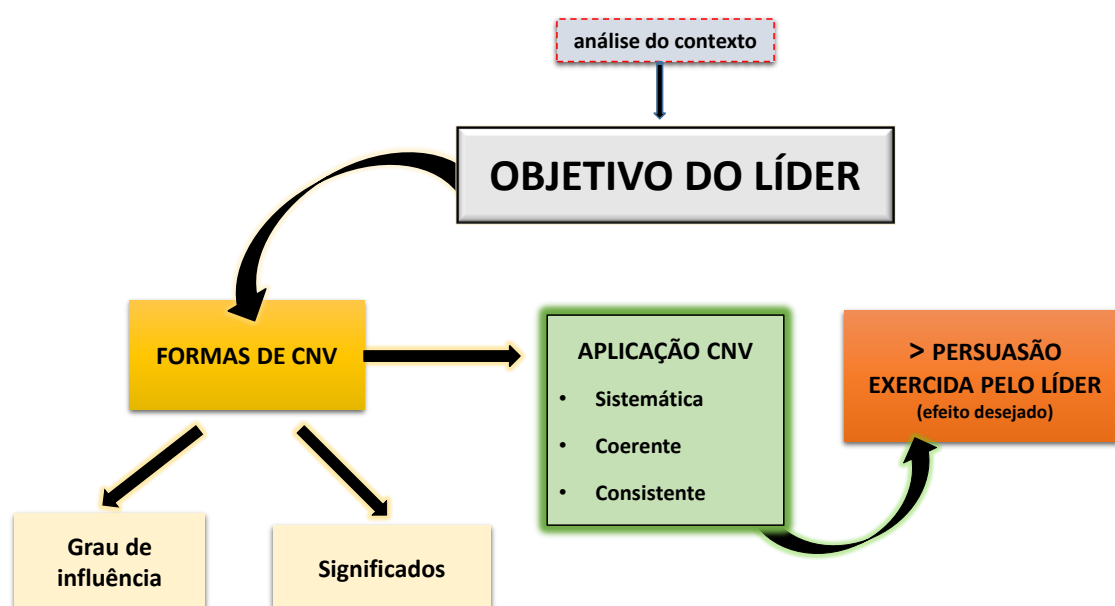
Como referido na literatura, a capacidade de persuasão do líder e o poder de que ele dispõe determinam, em grande medida, os respetivos comportamentos. A observação da postura despreocupada e muito segura de si mesma, de uma entrevistada, vem atestar esta realidade.

*“[...] não tenho problema em ter uma imagem formal. Não tenho, nem preciso dela. Tenho esse privilégio, já não preciso de uma imagem formal. Posso saltar, rir, abrir os braços, fazer gestos, tudo o que me apetecer.” (Felisbela).*

Ao longo da análise de resultados, procurou-se apresentar os vários ângulos da visão dos entrevistados sobre cada dimensão em estudo (comunicação, persuasão e liderança) e confrontar os resultados obtidos com a bibliografia, de forma a conferir abrangência a este trabalho. Complementarmente a esta investigação, seria útil a realização de novos estudos de carácter quantitativo, de forma a obter-se um retrato mais fiel e representativo das dimensões em estudo.

A ideia de um modelo prático de CNV que desse resposta à necessidade de persuadir os interlocutores, comunicando melhor e mais eficazmente, foi bem recebida pelos entrevistados. A partir da literatura e dos resultados do trabalho empírico, o autor apresenta, na figura seguinte, a base do modelo prático de CNV cuja possibilidade de desenvolvimento se propõe vir a investigar.

Figura 6 – Modelo prático de CNV



Fonte: elaboração própria

Este modelo permitirá reforçar as competências comunicacionais e de persuasão dos líderes, no exercício das suas múltiplas funções, adequando a sua CNV às situações do quotidiano que impliquem necessidade de persuadir interlocutores, aumentando assim a eficácia no exercício da liderança.

Importa explicar a mecânica desta hipótese de modelo. Partindo de um diagnóstico ou necessidade específica, que implique a interação com um ou mais interlocutores, o líder selecionará a forma ou formas de CNV mais ajustadas para alcançar um objetivo concreto. Tais formas (proxémia, cinésia, prosódia, entre outras) deverão ter em consideração o seu grau de influência (adequação) perante o objetivo específico. A aplicação de um modelo de CNV deve ser feita de forma sistemática (com rigor e método), coerente (a CNV deve estar em consonância com a CV), e consistente (aplicada regularmente).

## CONCLUSÕES

Este trabalho pretendeu entender qual a influência da CNV no processo de persuasão conduzido por um líder e tinha como objetivos *ab initio*: determinar qual a importância atribuída pelos líderes à CNV; compreender como os líderes utilizam a CNV e estudar o efeito da CNV na relação profissional. Os resultados alcançados dão resposta aos objetivos mencionados e indicam que os líderes entrevistados consideram que a CNV constitui um fator muito importante para o exercício de uma liderança persuasiva e eficaz.

Os entrevistados foram unânimes em considerar a comunicação uma ferramenta muito importante para o exercício da liderança, sendo frequente estes dois conceitos aparecerem simultaneamente mencionados.

Para um número considerável de entrevistados houve dificuldade em obter exemplos concretos de utilização da CNV em contexto profissional (5 em 16), apesar de referirem que utilizam a CNV de forma natural e espontânea. Foram registadas várias respostas que não atendiam ao objeto da questão colocada. Esta hesitação pode dever-se a certo desconhecimento destes conceitos em termos formais e do papel que têm no processo comunicacional. Não obstante, os mais desconhecedores, à medida que a entrevista ia decorrendo (permitindo e obrigando a refletir por via das perguntas abertas) foram revelando surpresa e interesse na temática, evidenciando um esforço em contribuir com exemplos pertinentes.

Em termos gerais, grande parte dos entrevistados não tinha consciência da CNV enquanto conceito, mas reconheceram utilizá-la de forma automática e espontânea. Em algumas situações, estes afirmaram preocupar-se com o seu modo de atuar perante interlocutores sem, no entanto, terem consciência de que tais cuidados fazem parte da CNV. Outros entrevistados, conscientes da importância da utilização da CNV, referiram ter cuidado com aspetos como a distribuição de lugares em reuniões, o cumprimento matinal à equipa, a formalidade no tratamento e a adequação do uso da gravata à situação.

Quanto à valorização das diferentes ferramentas da CNV, são referidos a voz (firmeza, entoação, inflexões), o olhar e a expressão facial, achados concordantes com a literatura. A maioria dos entrevistados revelou ter mais cuidado na sua utilização com as chefias e pares do que com os colaboradores diretos e reconhece que a CNV tem influência na relação profissional.

As características físicas e os comportamentos têm grande influência na relação inicial e na avaliação efetuada pelos líderes, relativamente aos seus colaboradores. O olhar (brilhante, vivo) e a expressão facial (sorriso, simpatia) são as formas de CNV mais valorizadas. Como características negativas dos colaboradores ou candidatos à obtenção de emprego, os entrevistados destacaram o estado das unhas e dos dentes (por suspeita de associação a toxicodependência) ou como sinal de desleixo com o próprio corpo ou saúde. Relativamente ao aspeto físico, estilo e comportamento num primeiro contacto, alguns entrevistados reconhecem ser influenciados e sensíveis aos estereótipos atuais na formação de uma perceção inicial sobre o *outro*. Porém, referem que gostariam que esta tendência não fosse verdadeira.

No que respeita à influência da CNV numa relação profissional duradoura, os resultados foram diferentes, já que alguns entrevistados consideraram que a CNV não tinha muita influência, porquanto líder e colaboradores se conhecem mutuamente. Esta crença constitui uma das provas de que os líderes entrevistados não atribuem à CNV a importância e lugar devidos nas relações profissionais, nem têm em conta o destaque que lhe é dado na literatura quanto à sua importância nas relações interpessoais, pelo que é legítimo pensar na oportunidade e utilidade de um modelo prático de CNV que oriente e adeque os comportamentos observáveis dos líderes.



A maioria dos entrevistados declarou que gostaria de comunicar melhor o que na sua aceção, significa ser mais eloquente, tendo referido desejo de utilizar a CNV de forma mais eficaz, já que é responsável por mais de 80% do processo comunicacional (Mehrabian, 1971; André *et al.*, 2011). A possibilidade de terem à sua disposição um modelo prático de comunicação não verbal que permita adequar os comportamentos a adotar na interação com os diferentes interlocutores, para aplicação no exercício da liderança, recolheu respostas afirmativas da grande maioria dos líderes entrevistados.

Como resultado da revisão bibliográfica sobre a temática desta investigação e do trabalho empírico desenvolvido, este estudo tornou possível conceptualizar as bases de um modelo prático de comunicação não verbal. Tendo como base o objetivo estabelecido, o líder adequará e irá ajustando a sua CNV, contribuindo para a diminuição de ruídos que podem conduzir à ineficácia do processo comunicacional entre líder e interlocutor.

O exercício da liderança é muito difícil, já que enfrenta múltiplos e constantes desafios. Exige coragem na medida em que esta “é a qualidade humana mais necessária à liderança” (Pereira, 2004, p. 392). Pode aprender-se a ser líder? Kouzes e Posner (2007) defendem que sim, que é um mito pensar que apenas alguns afortunados ou predestinados a possam compreender e exercer eficazmente. Esta observação enfatiza a importância do desenvolvimento de modelos práticos de liderança que possam ser apreendidos pelos líderes de forma a tornar mais eficaz o seu desempenho. Pereira (2004, p.394) observa que “mesmo os líderes carismáticos melhoraram a sua capacidade de ação quando submetidos a formação adequada. É, portanto, crítico, referir a importância da formação na liderança, sobretudo ao nível das qualidades morais como: coragem, assertividade, frontalidade, verdade, solidariedade e amizade”.

Durante a elaboração deste estudo, foram sentidas algumas limitações porque não foram encontrados trabalhos que englobem, simultaneamente, a CNV, a persuasão e a liderança que pudessem ajudar a construir o suporte teórico. Com a pretensão de conferir solidez ao constructo teórico, esta realidade acabou por orientar a pesquisa bibliográfica para autores e obras de referência nas três dimensões acima referidas e com repercussão no objeto do estudo, em detrimento do foco em artigos científicos mais recentes.

Este trabalho vem trazer mais informação a um tema ainda pouco investigado, tentando estabelecer um novo constructo que contém aspetos da CNV, da persuasão e da liderança. Para complementar este estudo exploratório, que pesquisou em simultâneo várias dimensões da CNV, através de uma abordagem qualitativa, poderá ser interessante proceder a estudos quantitativos focados em apenas uma das variáveis da CNV. Propõe-se, também, a realização de novos trabalhos que possam dar a conhecer a capacidade de influência da CNV, mas em sentido oposto, isto é, reforçando a capacidade de persuasão dos seguidores em relação ao líder. Por último, dada a escassez de trabalhos sobre seguidança (Rego, 1998) e, como quase todos os líderes são também seguidores, poderá ser útil desenvolver trabalhos que construam uma base teórica e empírica, que englobe simultaneamente os conceitos de liderança e de seguidança, juntando-os num único – a “Liderseguidança”.

## BIBLIOGRAFIA

- Adler, N. J. (2002). *Women joining men as global leaders in the new economy: In M. J. Gannon e K. L. Newman (Eds.), Handbook of Cross-Cultural Management*, Blackwell Publishers Ltd., Oxford, Reino Unido, pp. 236-243.
- Alves, A. (2005). Comunicação Persuasiva. *Revista Comunicação e Sociedade*, Nº 8.
- Aristóteles (1998). *Retórica*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Aronson, E. (2008). *The social animal (10th ed.)*. New York: Worth/Freeman.
- Bardin, L. (1991). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barthes, R. (2007). *Elementos de Semiologia*. Lisboa: Edições 70.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B.J. (1990). *Multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B., & Stogdill, R. (1990). *Handbook of leadership. Theory, research, and managerial application (3rd edition)*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioural and Social Sciences.
- Bass, M. B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. Reading MA: Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.
- Berger, B., & Reber, B. (2008). *Gaining Influence in Public Relations: The Role of resistance in Practice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Berscheid, E., & Walster, E. (1998). Physical attractiveness. *Journal of Marital and Family Therapy*, Vol. 24 nº 2, pp. 251-257.
- Bilhim, J. (2008). *Teoria Organizacional*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.

Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R. & Van Reenen, J. (2012). Management practices across firms and countries. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 26, pp. 12-33.

Bogdan, Robert & Biklen, Sari. (1994). *Investigação qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*, Porto, Porto Editora.

Byron, K. (2008). Differential effects of male and female managers' non-verbal emotional skills on employees' ratings", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 Iss: 2, pp.118 – 134.

Buck, R. Miller, R. & Caul, W.F. (1974). Sex, personality, and physiological variables in the communication of affect via facial expression. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, pp. 587-596.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Ro.

Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Chaiken, S. (1979). Communicator Physical Attractiveness and Persuasion. *Journal of Personality*, pp. 1387-1397.

Chaniotis, A., Kropp, A., & Steinihoff, C. (2008). *Persuasion Strategies: New Volume of Heidelberg Year Book*. Heidelberg: Springer.

Chiavenato, Idalberto. (2003). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: envisioning, empathy and empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13, Nº 1. pp. 24-43.

Cocker, D. & Burgoon, J. (1987). The nature of conversational involvement and nonverbal encoding patterns. *Human Communication Research*, 13, pp. 463-494.

Conger, J. A. (1999). Charismatic or Transformational Leadership in Organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10, pp. 145-179.

Conger, J. & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational setting. *Academy of Management Review*, 12 (4), pp. 637-647.

Creswell, J. (2007) *Projecto de Pesquisa*. Porto Alegre: Artmed Editora.

Cunha, P. M; Rego, A, Cunha. R. & Cardoso, C. C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa: RH Editora.

Cunha, P. M., & Rego, A. (2009). *Liderança Positiva*. Lisboa: Sílabo.

Cunha, P. M., Rego, A., Cunha, C. R., & Cardoso, C. C., Marques, C., Alves, C., & Gomes, J. F.S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: 2ª ed. Edições Sílabo.

DeCelles, K. A., & Pfarrer, M. D. (2004). Heroes or Villains? Corruption and the Charismatic Leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 11 Nº 1, pp. 67-77.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1998). *Collecting and interpreting qualitative material*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 1-34.

Depaulo, B., Rosenthal, R., Eisenstat, R., Rogers, P., & Finkelstein, S. (1978). Decoding discrepant nonverbal cues. *Journal of Personal and Social Psychology*, 36, pp. 313-323.

Duke, M., & Nowicki, S. (1972). A new measure and social learning model for interpersonal distance. *Journal of Experimental Research in Personality*, 6, pp. 119-132.

Eco, U. (1973). *O Signo*. Lisboa: Editorial Presença.

Ekman, P. (2003). *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*. New York, USA: Times Books.

Ekman, P. & O'Sullivan, M. (1991). Facial expression: Methods, means, and moues. In: R. S. Feldman/B.Rime, (eds). *Fundamentals of nonverbal behavior: Studies in emotion and social interaction*. Cambridge, NY: Cambridge University Press. pp. 163-199.

Elsbach, K. D., & Suttom, R. I. (1992). Acquiring organizational legitimacy though illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35, pp. 699-738.

Espírito Santo, P. (1997). *O Processo de Persuasão Política*. Lisboa, ISCSPP.

Espírito Santo, P. (2010). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais*. Lisboa, Edições Sílabo.

Farmer, S., Maslyn, J. M., Fredor & D. B., Goodman, J. (1997). Putting up-ward influence strategies in context. *Journal of Organizational Behaviour*, 18, pp. 17-42.

Fleishman, E. A. & Harris, E. F. (1962). Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover. *Personnel Psychology*, 15, pp. 43-56.

Fleishman, E. A. & Simmons, J. (1970). Relations between Leadership Patterns and Effectiveness Ratings among Israeli Foreman. *Personnel Psychology*, 23, pp. 169-172.

Flick, U. (2002). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor.

Fredrickson, B. (2009). *Positivity*. New York: Crown.

French, J. R. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*, Institute for Social Research. Ann Arbor, MI, pp. 150-167.

Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C., & Frey, L. 2007. An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial Issues*, 19, pp. 134-151.

- Gameiro, A. (2009). *O Impacto da halitose no bem-estar do indivíduo*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Goleman, D. (2010). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas e Debates.
- Hall, T.E. (1963). A System for the Notation of Proxemic Behavior. *American Anthropologist*, October 65 (5): pp. 1003–1026.
- Hall, T.E. (1966). *A Dimensão Oculta*. Lisboa. Relógio de Água.
- Hall, J. (1978). Gender effects in decoding nonverbal cues. In: *Psychological Bulletin*, 68, pp. 845-857.
- Harris, S. M., & Busby, D. M. (1998). Therapist physical attractiveness: An unexplored influence on client disclosure. *Journal of Marital and Family Therapy*, p. 251.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). *Management of Organizational Behavior - Utilizing Human Resources* (7th Ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Heyman, W.C. (2004). *A research report: 10 patterns of success in public relations*. New York: Heyman Associates
- Hofsted, G. (1991). *Culturas Organizacionais*, Lisboa, Edições Sílabo.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol 16. pp. 321-338.VV
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt. & L.L. Larson (eds.) *Leadership: The cutting edge* Carbondale, IL Southern Illinois University Press, pp. 189-207.
- Huberman, A. M. & Miles, M. B. (1998). Data Management and Analysis Methods. In N. K.
- Hunt, J. G. & Osborn, R. O. (1982). Toward a macro-oriented model of leadership: An odyssey. *Leadership beyond establishment views*, Carbondale, Southern Illinois Press, pp. 196-221.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), pp.269-277.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315–336.
- Javidan, M. & House R. J. (2001). Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from GLOBE". *Elsevier Science, Inc. Organizational Dynamics*, Volume 29, nº4, pp. 289-305.

Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J. & Stodgill, R.M., (1974). Toward of leadership based upon the consideration and initiating structure literature. *Organizational Behaviour and Human Performance*. August, pp. 62-82.

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, pp. 375-403.

Kiel, F. & Lennick, D. (2005). *Moral Intelligence*. Wharton School Publishing (Prentice Hall).

Klein e House (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6, pp. 183-198.

Kirckpatrick, S., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitude. *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 36-51.

Knapp, M. L. (1995). *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*. Barcelona: Paidós Comunicación.

Koch, S. C. (2004). Construction of gender: A lens-model inspired gender communication approach. In: *Sex Roles*, 51, 171-186.

Kotter, J. (1992a). What leaders really do. In John J. Gabarro (ed.). *Managing people and organizations*. Harvard Business School Publications.

Kotter, J. (1992b). Power, Dependence and Effective Management. In John J. Gabarro (ed.). *Managing people and organizations*. Harvard Business School Publications.

Kouzes, Jim (2005). Leadership Development is character development, *Leadership Excellence*, Vol. 22, n. º 2, pp. 6-7.

Kouzes, M. J., & Posner, Z. B. (2007). *The Leadership Challenge*. San Francisco: John Wiley e Sons.

Kunin, C., & Rodin, M. (1982). The interactive effects of counselor gender. Physical attractiveness and status on client self-disclosure. *Journal of Clinical Psychology*, 38, pp. 84-90.

LaFrance, M., & Mayo, C. (1979). A review of nonverbal behaviors of women and men. In: *Western Journal of Speech Communication*, (423), pp. 96-107.

Lewin, K. & Lippitt, T. (1939). An experimental approach to the study of "autocracy and democracy". *Sociology*, 1, 292-300.

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.

Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.

Locke, L. F. Spirduso, W. W., e Silverman, S.J. (2000). *Proposal that work: A guide for planning dissertations and grant proposals* (4<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Lopes, P.N., Salovey, P., Straus, R. (2003). Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships. In: *Personality and Individual Differences*, 35, pp 641-658.

Lunenburg, F. (2010). Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*. Volume 13, number 1.

Maggie, J. (2011). *Coaching - Um guia essencial ao sucesso do coach, do gestor e de quem quer ser ainda mais feliz*. Lisboa: Smartbook.

Martins, G. D. (2006). Sobre Confiabilidade e Validade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, pp. 1-12.

Maxwell, J. C. (2009). *O livro de Ouro da Liderança. Lições que aprendi numa vida inteira de liderança*. Lisboa. SmartBook.

Mehrabian, A. (1971). *Silent Messages* (1st ed.). 7, Belmont, CA: Wadsworth.

Mehrabian, A. & Wiener, M. (1967). Decoding de Inconsistente Communications. In: *Journal of Personality e Social Psychology* , 6 (1), pp. 109-114.

Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. New Jersey: Prentice Hall, New Jersey.

Miranda, S. (2010). *O estilo interpessoal de comunicação dos líderes transformacionais e transaccionais: seu impacto no empenhamento organizacional*. Actas do VII Simpósio nacional de Investigação em Psicologia. Braga: Universidade do Minho.

Moreira, C. D. (2007). *Teorias e práticas de investigação*. Lisboa: ISCSPP.

Nguyen, H. & Masthoff, J. (2007). *Is it me or is it what I say? Source image and persuasion*. Second International Conference on Persuasive Technology (pp. 231-242). Palo Alto, CA: Springer-Verlag.

Nguyen, H., Masthoff, J. & Edwards, P. (2007). *Modelling a receiver's position to persuasive arguments*. In: *Persuasive Technology: Second International Conference on Persuasive Technology, PERSUASIVE 2007*, Palo Alto, CA, USA. pp. 271-282.

O'Keef, D. (2010). *The Relative Persuaviness of Different Forms of Arguments-From-Consequences: A Review Integration*. *Proceedings of Conference International Society for the Study of Argumentation*. Amsterdam.

O'Keef, D. (1990). *Persuasion: theory and resarch*. Newbury Park, CA: Sage.

O'Neil, J.O. (2003). An investigation of the sources of influence of corporate public relations practitioners. In: *Public Relations Review*, 29, pp159-169

Olivola, C., & Todorov, A. (2009). Fooled by first impressions? Reexamining the diagnostic value. In: *Journal of Experimental Social Psychology*, pp. 315-324.



- Palmer, M., e Simons, K. (1995). Communicating intentions through nonverbal behaviors. In: *Human Communication Research*, Vol. 22, September, pp. 128-60.
- Patterson, M. L. (1990). Functions of non-verbal behavior in social interaction. In: H. Giles/ W. P. Robinson (Ed.): *Handbook of Language and Social Psychology*, Chichester: Wiley, pp. 101-120).
- Pearce, L., & Porter, L. (1986). Employee responses to formal appraisal feedback. In: *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 211-18.
- Penim, A. T., & Catalão, J. A. (2010). *Ferramentas de Coaching* (3ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Pereira, O. (2004). *Fundamentos de comportamento organizacional* (2º ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership, *Academy of Management Review*, Vol. 2, nº 1, pp. 104-112.
- Pfeffer, J. (1994). *Gerir com Poder*, Venda Nova: Bertrand.
- Popper, M., & Mayseless. (2007). The building blocks of leader development. A psychological conceptual framework. *Leadership e Organization Development Journal*, pp. 664-684.
- Quivy, R & Campenhoudt, L. (1992) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: 1ª edição, Editora Gradiva.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações - Teoria e Prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A. e Cunha, M. (2004). *A essência da liderança*. Lisboa: Recursos Humanos Editora.
- Reis, F. (2010) *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado*. Lisboa: Lidel.
- Riggio, R. (1986) Assessment of basic social skills. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 51(3), pp. 649-660.
- Robbins, S. (1999). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Editora LTC.
- Rollinson, D., Broadfield, A., Edwards, D. (1998). *Organizational behavior and analysis: an integrated approach*. London: Addison-Wesley.
- Rosener, J. B. (1990). *Ways Women Lead*, *Harvard Business Review*, May/June, pp. 103-111.
- Rosenthal, R., & DePaulo, B. (1979). Sex differences in eavesdropping on nonverbal cues. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, pp. 273-285.

Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. In: *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185–211.

Schein, E. H. (1971) *Psychologie et Organizations*, Paris, Ed. Hommes et Techniques.

Schein, E. H. (1999). *Corporate Culture Survival Guide*, San Francisco: Jossey-Bass.

Schermerhorn, J. H. (1997). *Managing organizational behavior*. New York: Wiley.

Schyns, B. & Mohr, G., (2004). Nonverbal Elements of Leadership Behaviour, In: *German Journal of Human Resource Research*, Vol. 18, Issue 3.

Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 3rd Edition. New York: John Wiley e Sons.

Shamir, B., House J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. In: *Organizational Science*, 4, pp. 577-594.

Shamir, B., Arthur, M. e House, R. (1994). The rhetoric of charismatic leadership: a theoretical extension, a case study, and implications for research. In: *Leadership Quarterly*, 5, 25-42.

Skinner, B. F. (1971). *Para Além da Liberdade e da Dignidade*. Lisboa: Edições 70.

Sternberg, R. J., & Wagner, R. K. (1993). The geocentric view of intelligence and job performance is wrong. In: *Current Directions in Psychological Science*, 2 (1), pp.1 – 5.

Stiff, J. B. (1994). *Persuasive Communication*. New York: The Guildford Press.

Stogdill, M. (1974). *Handbook of Leadership: a Survey of Theory and Research*. New York: Free Press

Sullivan, D. G. & Masters, R. D. (1988). Happy Warriors: Leaders' facial displays, viewers' emotions, and political support. In: *American Journal of Political Science*, 32, pp. 345-368.

Sundaram, D., & Webster, C. (2000). The role of nonverbal communication in service encounters. In: *The Journal of Services Marketing*, 14.5, pp. 378-391.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Madrid: Mcgraw-Hill.

Thorndike, R. L., & Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. In: *Psychological Bulletin*, 34, pp. 275-284.

Toussaint, B. (1978). *Introdução à Semiologia*. Lisboa: Publicações Europa-América.

Waldron, V. (1999). *Communication practices of followers, members and protégées: The case of upward influence tactics*. Communication Yearbook (Vol. 22). Thousand Oaks, CA: Sage.

Watzlawick, P., Bavelas, J. B., Jackson, D. D. (1967). *Pragmática da Comunicação Humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos de interação*. São Paulo: Editora Cultrix.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Ed. T. Parsons Glencoe, Free Press.

Weber, M. (1991). *Economia e Sociedade*. Brasília: Editora de UNB Universidade de Brasília, vol.1, cap. 3, p.33.

Wehrich, H. & Koontz, H. (1994). *Management: A global Perspective (10ª ed.)*. New York: McGraw-Hill International Editions.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*. 2nd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yulk, G. (1989). *Leadership in Organizations (2.ª ed.)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations (3ª ed.)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), pp. 285-305.

Yukl, G., & Falbe, C.M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 132–140.

Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, pp. 525-535.

Zlotow, S., & Allen, G. (1981). Comparison of analogue strategies for investigating the influence of counselors' physical attractiveness. *Journal of Counseling Psychology*, 28, pp. 194-202.

## WEBGRAFIA

Aguinis, H. & Henle, C. A. (2001). Empirical assessment of the ethics of bogus pipeline. In: *Journal of Applied Social Psychology*, 31, pp. 352-75, retirado a 21 de Abril 2014 de [http://www.researchgate.net/publication/227677131\\_Empirical\\_Assessment\\_of\\_the\\_Ethics\\_of\\_the\\_Bogus\\_Pipeline1](http://www.researchgate.net/publication/227677131_Empirical_Assessment_of_the_Ethics_of_the_Bogus_Pipeline1).

André, E., et al. (2011). "Non-verbal Persuasion and Communication in an Affective Agent". (R. Cowie, C. Pelachaud, & P. Petta, Eds.) *Emotion-Oriented Systems*, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. pp. 585-608, Retirado a 4 de Maio de 2014 em [http://www.academia.edu/1525964/Nonverbal\\_persuasion\\_and\\_communication\\_in\\_an\\_affective\\_agent](http://www.academia.edu/1525964/Nonverbal_persuasion_and_communication_in_an_affective_agent).

Associação Portuguesa de Estudos e Intervenção em Psicologia Positiva (APEIPP), consultado a 29 de Julho 2014 em <http://apeipp.com/#psicologia-positiva>.

Bavelas, J.B., Chovil, N., Coates, L. Roe, L. (1995) Gestures specialized for dialogue. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, pp. 394-405. Retirado em 18 de Julho 2014 de [http://web.uvic.ca/psyc/bavelas/1995InterAGestures\\_dialogue.pdf](http://web.uvic.ca/psyc/bavelas/1995InterAGestures_dialogue.pdf)

Carli, L. (2001). Gender and social influence. *Journal of Social Issues*, Vol.57, 4, pp. 725-741. Retirado a 7 de Junho 2014 de <http://academics.wellesley.edu/Psychology/Psych/Faculty//GenderAndSocialInfluence.pdf>

Cunha, P. M., Rego, A. & Lopes, P. M. (2013). Comportamento Organizacional Positivo. In: *Análise Psicológica*, vol.31, n.4, pp. 313-328, Retirado a 7 de Junho 2014 de <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/cgi-bin/wxis.exe/iah/?IsisScript=iah/iah.xis&base=article%5Edaps&index=KW&format=iso.pft&lang=&limit=0870-8231>.

Graham, G. H., Unruh, J., & Jennings, P. (1991). The impact of nonverbal communication in organizations: A survey of perceptions. *The Journal of Business Communication*, 28(1), 45. Consultado a 16 de Julho em <http://search.proquest.com/docview/195727274?accountid=44269>

Grant, A., Gino, F., Hofmann, D. (2011). Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role Of Employee Proactivity. *Academy of Management Journal*. Vol. 54, No. 3, 528–550 [https://www.google.com/search?q=GRANT,+A.,+GINO,+F.,+HOFMANN,+D.+\(2011\).+Reversing+the+Extraverted+Leadership+Advantage%3AThe+Role+Of+Employee+Proactivity.+Academy+of+Management+Journal%3A+Vol.+54,+No.+3,+528%E2%80%93550](https://www.google.com/search?q=GRANT,+A.,+GINO,+F.,+HOFMANN,+D.+(2011).+Reversing+the+Extraverted+Leadership+Advantage%3AThe+Role+Of+Employee+Proactivity.+Academy+of+Management+Journal%3A+Vol.+54,+No.+3,+528%E2%80%93550).

Manning, S. (2005) Young Leaders: Growing Through Mentoring. *Gifted Child Today*. pp. 14-20. Retirado em 21 de Julho 2014 de <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ684167.pdf>

Marujo, H.A., Neto, L.M., Caetano, A. & Rivero, C. (2007). Revolução Positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. In: *Comportamento Organizacional e Gestão (ISPA)*, Vol.13, 1, pp115-136, consultado a 20 de Julho 2014 em

<http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/147/1/COG%2013%281%29%20%282007%29%20115-136.pdf>.

Niewiadomski, R., Pelachaud, C. (2007) Fuzzy Similarity of Facial of Embodied Agents, retirado a 21 de Julho 2014 de [http://perso.telecom-paristech.fr/~pelachau/site/allpapers/iva07\\_niewiadomskipelachaud.pdf](http://perso.telecom-paristech.fr/~pelachau/site/allpapers/iva07_niewiadomskipelachaud.pdf)

Olim, C., (2010). Qualidade Vocal na Liderança Carismática. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa, Portugal. consultado a 20 de Julho 2014 em [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/3599/1/Microsoft%20Word%20-%20tese\\_final.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/3599/1/Microsoft%20Word%20-%20tese_final.pdf)

Palma, P., Cunha, M. & Pereira, M. (2007). Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa. In: *Comportamento Organizacional e Gestão ISPA*, Vol.13, 1, pp93-114, consultado a 20 de Julho 2014 em <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/144/1/COG%2013%281%29%20%282007%29%2093-114.pdf>.

Patton, M. (1990). In: *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills, CA: Sage. pp. 169-186, Retirado a 18 de Julho 2014 de <http://legacy.oise.utoronto.ca/research/field-centres/ross/ctl1014/Patton1990.pdf>

Poggi, I. & Vincze, L. (2008). Persuasive gaze in political discourse. *Proceedings of the AISB Annual Convention*. Aberdeen: Scotland, UK, retirado a 24 de Junho de 2014 de <http://www.aisb.org.uk/convention/aisb08/proc/proceedings/03%20Persuasive%20Technology/11.pdf>.

Sousa, A. (2001). *A Persuasão*. Covilhã: Universidade da Beira interior, retirado a 6 de junho de 2014 de [http://www.livroslabcom.ubi.pt/pdfs/20110826-sousa\\_americo\\_persuasao.pdf](http://www.livroslabcom.ubi.pt/pdfs/20110826-sousa_americo_persuasao.pdf).

Wittgenstein, L., (1958). *Philosophic Investigations. Part I.*, iv, p.178, consultado a 18 de Setembro de 2014 em <http://gormendizer.co.za/wp-content/uploads/2010/06/Ludwig.Wittgenstein.-.Philosophical.Investigations.pdf>

## APÊNDICES

A secção de Apêndices é composta por:

- Apêndice A: Guião de perguntas - entrevistas exploratórias
- Apêndice B: Guião de perguntas - entrevistas semiestruturadas em profundidade
- Apêndice C: Gráficos de caracterização amostra
- Apêndice D: Grelha de análise de conteúdos
- Apêndice E: Grelha de análise das entrevistas
- Apêndice F: Textos obtidos por transcrição das entrevistas
- Apêndice G: Quadros e gráficos obtidos a partir das entrevistas
- Apêndice H: Breve descrição das teorias clássicas de liderança

## **Apêndice A: Guião de Perguntas – Entrevistas Exploratórias**

A aplicação deste método de investigação, conforme referido no capítulo I (Enquadramento Metodológico), visa entrevistar docentes universitários com relevância científica na área da comunicação organizacional e da liderança, seguindo o plano de entrevistas anteriormente definido.

### **Introdução**

Boa tarde, em primeiro lugar quero a agradecer a sua disponibilidade e a oportunidade de realizar esta entrevista.

Sou estudante do mestrado de Comunicação Social do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa. No âmbito da minha Dissertação de Mestrado estou a realizar uma investigação que pretende analisar e avaliar modelos de liderança e comunicação em empresas do sector privado, incluídas na lista elaborada pela Coface para o Diário Económico, das “1.000 maiores empresas” em volume de negócios.

Esta investigação tem como pergunta de partida: “qual a influência da comunicação não verbal no processo de persuasão conduzido por um líder”?

A sua participação é muito importante para o sucesso deste projeto. Os dados fornecidos serão tratados de forma anónima e confidencial.

Obrigado pela sua colaboração!

### **Questões**

Q1- Tendo em conta os objectivos deste estudo que métodos de investigação considera mais adequados?

Q2 – Qual a sua opinião sobre a pergunta de partida?

Q3 – Gostaria que fizesse uma apreciação geral sobre o material produzido até ao momento para a realização deste estudo, nomeadamente sobre a bibliografia utilizada e também sobre o guião de entrevista?

Q4 – Que sugestões ou críticas pode adiantar para prosequir este estudo, nomeadamente bibliografia e autores relevantes que deverei incluir?

### **Conclusões; Agradecimento e Fecho**

Agradeço desde já a sua disponibilidade e todo o apoio que me dispensou. Reforço que a informação contida nesta entrevista será tratada de forma confidencial.

Muito obrigado pela sua colaboração!

## **Apêndice B: Guião de Perguntas das Entrevistas Semiestruturadas em Profundidade**

Conforme referido no capítulo I (Enquadramento Metodológico), foram seleccionados para este método de investigação líderes de equipas de acordo com os critérios amostrais previamente definidos. Seguiu-se igualmente o plano de entrevistas estabelecido.

### **Contextualização genérica ao entrevistado**

Sou estudante do mestrado de Comunicação Social do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa. No âmbito da minha Dissertação de Mestrado estou a realizar uma investigação sobre a comunicação e a sua influência na liderança.

Enquanto chefia, pretende-se estudar os processos que utiliza para persuadir, motivar, corrigir, numa palavra liderar os colaboradores da sua equipa.

A sua participação é muito importante para o sucesso deste projeto. Grato por autorizar a gravação desta entrevista. Os dados fornecidos serão tratados de forma anónima e confidencial.

Obrigado pela sua colaboração!

---

## **INTRODUÇÃO**

### **Caracterização do entrevistado**

Nº de entrevistado:	
Nome fictício:	
Data entrevista:	
Género:	
Idade:	
Formação académica:	
Função actual:	
Antiguidade na função:	

- Quais os principais desafios que encontra no exercício de liderança?

### **1. IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO**

Q1. O que valoriza na comunicação verbal e na comunicação não verbal?

Q2. Quando está a escutar um colaborador, fica mais atento aos argumentos ou à comunicação não verbal? Consegue quantificar o peso de cada componente?

Q3. E quando está a **falar** com um colaborador a situação é idêntica, ou seja, fica mais atento aos factos e argumentos da sua mensagem ou ao impacto da sua comunicação e às reações do seu interlocutor? Consegue quantificar o peso de cada componente?



Q4. Quando está em “**modo**” de **escuta**, quais as formas de comunicação não verbal que mais valoriza (ex. olhar, ritmo do discurso, tom de voz, pausas, gestos, etc.?)

Q5. Quando está em “**modo**” de **falar**, quais as formas de comunicação não verbal que mais valoriza (ex. olhar, ritmo do discurso, tom de voz, pausas, gestos, etc.?)

Q6. A comunicação não verbal pode influenciar o exercício da Liderança? De que forma?

Q7. Enquanto líder como utiliza a comunicação não verbal na Relação com:

- Colaboradores? - E na relação com Pares? - E com Chefias e Superiores Hierárquicos?

Pode dar alguns **exemplos práticos** em que a Comunicação não verbal tenha especial impacto na sua **decisão**?

## 2. COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL EM SITUAÇÕES CHAVE

### Reuniões

Q8. Que tipo de reuniões realiza com a sua equipa e com que frequência?

Q9. Nas Reuniões **regulares** com a **equipa**, como por exemplo, reuniões operacionais e de projeto, quais são as técnicas de comunicação não verbal que privilegia? Pode dar alguns exemplos?

Q10. Nas Reuniões **extraordinárias** com a **equipa**, como por exemplo, reuniões para **resolução de problemas**, quais são as técnicas de comunicação não verbal que privilegia? Exemplifique?

Q11. E em reuniões individuais com um **colaborador** quais são as técnicas de comunicação não verbal que privilegia? Como procede?

Q12. Quais são as técnicas de comunicação não verbal que privilegia em situações chave, como por exemplo: **Avaliações de Desempenho**? **Definição de Objectivos**? Exemplifique?

Q13. Como e que técnicas de comunicação não verbal utilizaria com um colaborador, caso necessitasse muito de: a) Persuadir; Corrigir; Elogiar; Encorajar/motivar? Exemplifique? (Onde, como, qual, quando e porquê)

## Percepções

Q14. Entre os aspetos abaixo descritos, quais são os que mais valoriza para formular uma percepção profissional inicial sobre as pessoas que observa?

- Desenho da face; cor dos cabelos; cor dos olhos; tamanho dos olhos; brilho e expressão dos olhos; tipo e aparência da pele; altura; gordo; magro; Aspeto robusto; aspeto frágil; aspeto elegante; mãos; unhas; lábios; boca; dentição; sorriso; hálito; traje/vestuário; “grife” (marcas de prestígio); globalmente simpático; globalmente bondoso; entusiasta; vivo; atraente; inteligente;
- Agrada-lhe mais senhoras com cabelo: comprido (abaixo dos ombros); médio (altura dos ombros); curto; indiferente.
- Agrada-lhe mais homens com cabelo comprido; médio; curto (tipo militar); com barba; sem barba; com bigode; sem bigode; indiferente.

Q15. Relativamente a pessoas com quem já trabalha e conhece bem, atribui a mesma valorização aos aspetos de imagem anteriormente referidos, na avaliação dessa pessoa? Caso contrário o que se altera?

## 3. LIDERANÇA

Q16. Que aspetos considera importantes para uma liderança bem-sucedida? Resposta aberta.

Q17. Qual a importância das dimensões seguintes para a liderança: a) **Estilo Pessoal**; b) **Comportamentos Observáveis**; c) **Características Físicas**? Por favor, comente. (ver exemplos abaixo relativos a cada uma destas três dimensões)

Q18. Tendo em conta os aspetos atrás referidos, como se autoavalia enquanto líder? Por favor, comente e dê exemplos.

Q19. Como se enquadra em cada um dos seguintes aspetos? Ilustre com alguns exemplos. De seguida classifique de acordo com: 1º- o seu estilo; 2º- o estilo ideal, recorrendo à seguinte escala: (1= Mínimo – 7= Máximo).

**a) Estilo pessoal**

		<b>Meu Estilo</b>							<b>Estilo Ideal</b>  (1-7)	
		(1= Mínimo – 7= Máximo)								
		1	2	3	4	5	6	7		
Formal									Informal	
Sério									Simpático	
Sem sentido de humor									Com sentido de humor	
Disciplinador									Permissivo	
Normativo									Criativo	
Segurança									Risco	
Gestor de processos									Visão Estratégica	
Calmo									Nervoso	
Reservado									Extrovertido	
Monocórdico									Variações do tom de voz	

**b) Comportamentos observáveis**

	<b>Meu Comportamento</b> (1= Mínimo – 7= Máximo)							<b>Comportamento Ideal</b>  (1-7)	
	1	2	3	4	5	6	7		
Olhar (pouco)								Olhar (muito)	
Gesto (pouco)								Gesto (muito)	
Distância (afastado)								Distância (próximo)	
Expressão facial (pouca)								Expressão facial (muita)	
Sorriso (pouco)								Sorriso (muito)	
Expressão corporal (pouca)								Expressão corporal (muita)	
Modo de andar (deselegante)								Modo de andar (elegante)	
Modo de falar (lento e baixo)								Modo de falar (rápido e alto)	
Ouvinte,								Falador	
Centrado em si								Centrado nos outros	

**c) Características Físicas**

	<b>Minhas Características</b>							<b>Características Ideais</b>	
	(1= Mínimo – 7= Máximo)							(1-7)	
	1	2	3	4	5	6	7		
Alto								Baixo	
Gordo								Magro	
Elegante								Deselegante	
Musculado/tonificado								Não musculado	

**d) Outros – Quais?**

---

**4. IMAGEM PESSOAL**

Q20. Qual a importância que atribui à imagem pessoal no exercício da liderança? Porquê?

Q21. Quais são os aspetos de imagem pessoal que **MAIS** valoriza em si?

De que forma é que os aplica no exercício da liderança?

Q22. Quais são os aspetos de imagem pessoal que **MENOS** valoriza em si? De que forma é que os minimiza no exercício da liderança?

**Local de Trabalho**

Q23. Que cuidados dispensa na organização do seu local de trabalho (escritório, secretária, computador)? E no que respeita à decoração?

Q24. Qual o grau de importância que atribui a esta questão? Porquê?

## 5. COERÊNCIA / CONSISTÊNCIA ENTRE A COMUNICAÇÃO E AÇÃO

### AUTO PERCEÇÕES

Responder Qualitativamente, ou seja, comente a afirmação.

Depois avalie quantitativamente, em que (1=mín e 7=máx)

Pergunta	Avaliação (1=mín a 7=máx)
Q25. Como acho que me veem como comunicador? Comentar.	
Q26. Como gostaria de ser como comunicador? Comentar	
Q27. Como acho que sou como comunicador? Comentar.	
Q28. Qual é a sua principal área de melhoria na comunicação com os outros? Comentar.	

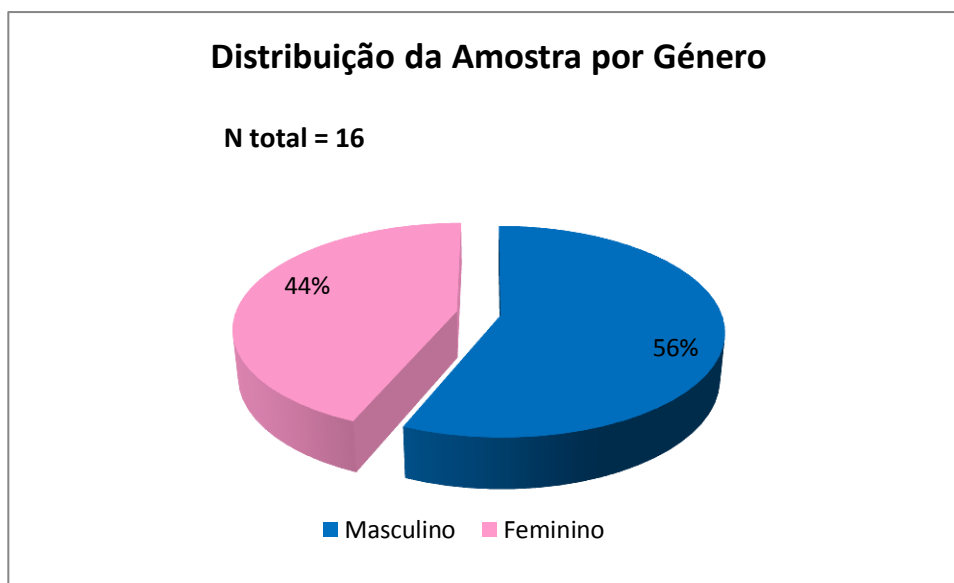
### Conclusões; Agradecimento e Fecho

Agradeço desde já a sua disponibilidade e todo o apoio que me dispensou. Reforço que a informação contida nesta entrevista será tratada de forma confidencial.

Muito obrigado pela sua colaboração!

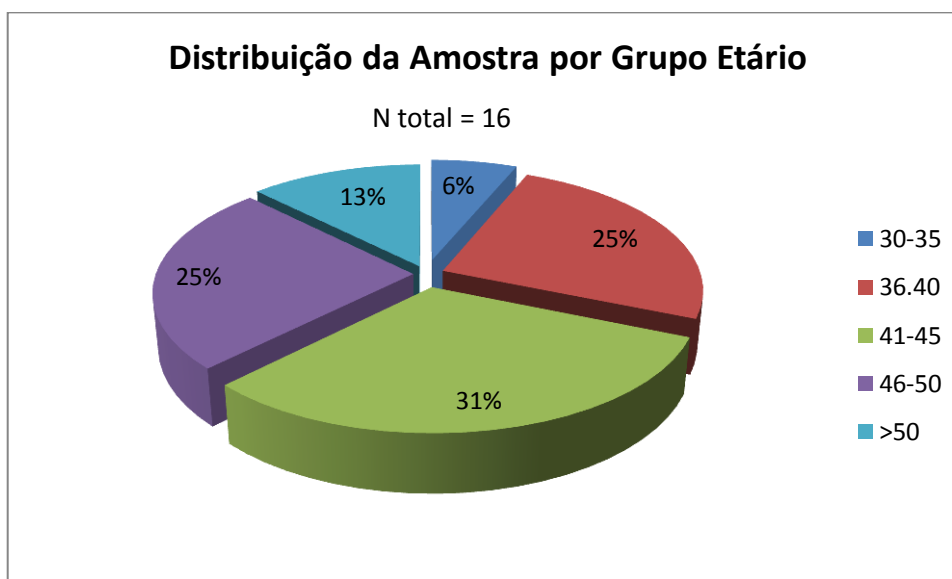
## Apêndice C: Gráficos de Caracterização da Amostra

Gráfico 1 - Distribuição por Género

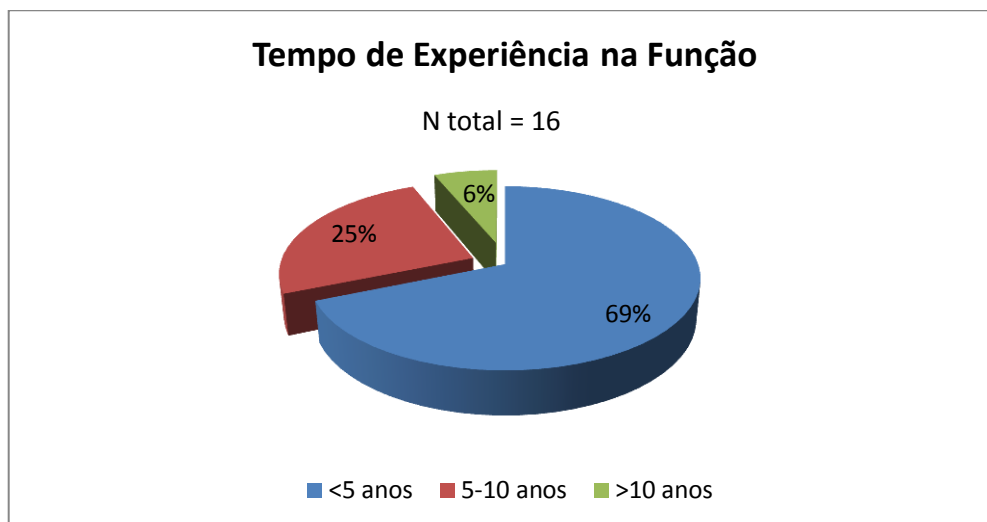


Houve uma preocupação de equilibrar a distribuição de géneros na amostra.

Gráfico 2 - Distribuição por Grupo Etário

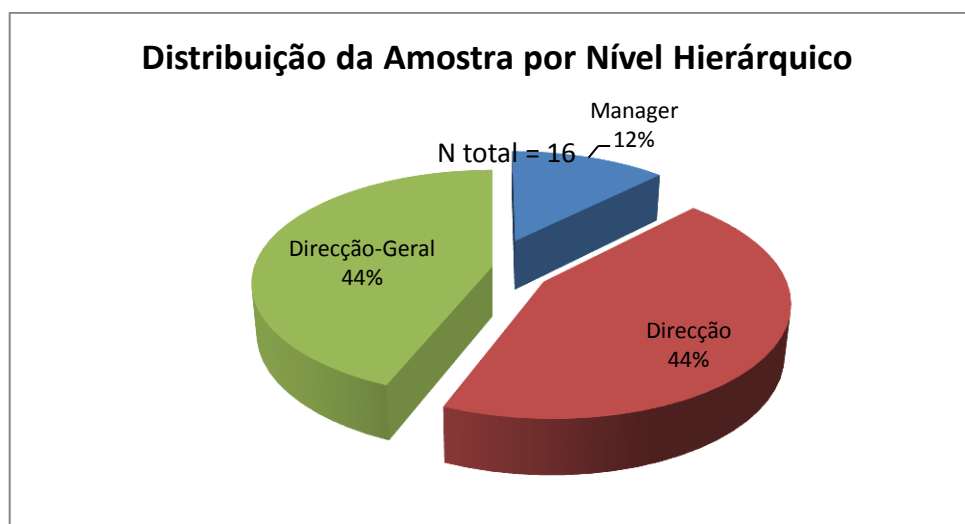


**Gráfico 3 - Tempo de Experiência na Função**



A grande maioria dos entrevistados ocupa a função atual há menos de 5 anos. Porém já desempenham funções de chefia há mais tempo, no desempenho de outros cargos, o que lhes confere conhecimento prático, baseado na experiência profissional.

**Gráfico 4 - Distribuição por Nível Hierárquico**

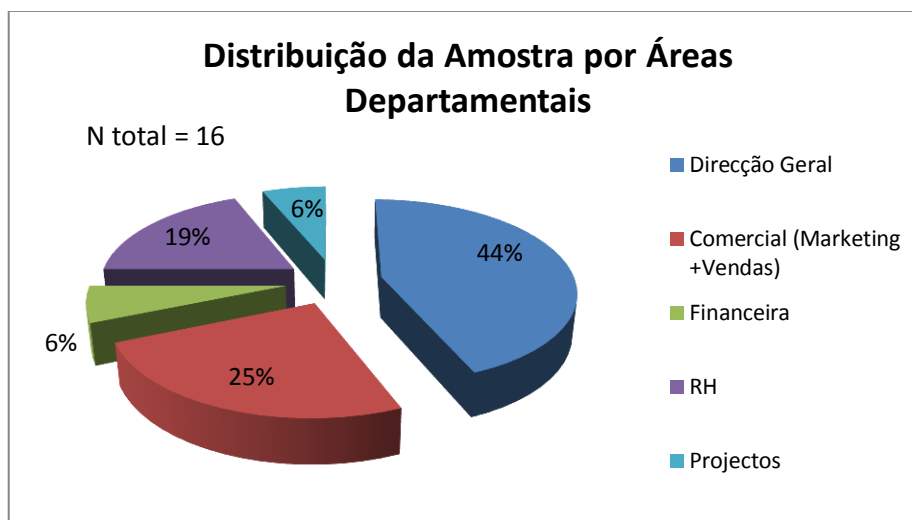


A amostra é constituída por indivíduos com elevado nível de maturidade e senioridade. Entenda-se maturidade como desenvolvimento pessoal, que advém da sua própria idade (mínimo de 32 anos) e conhecimento profissional que resulta do tempo de experiência em funções de chefia. A senioridade reflete-se pelo elevado nível de funções desempenhadas.



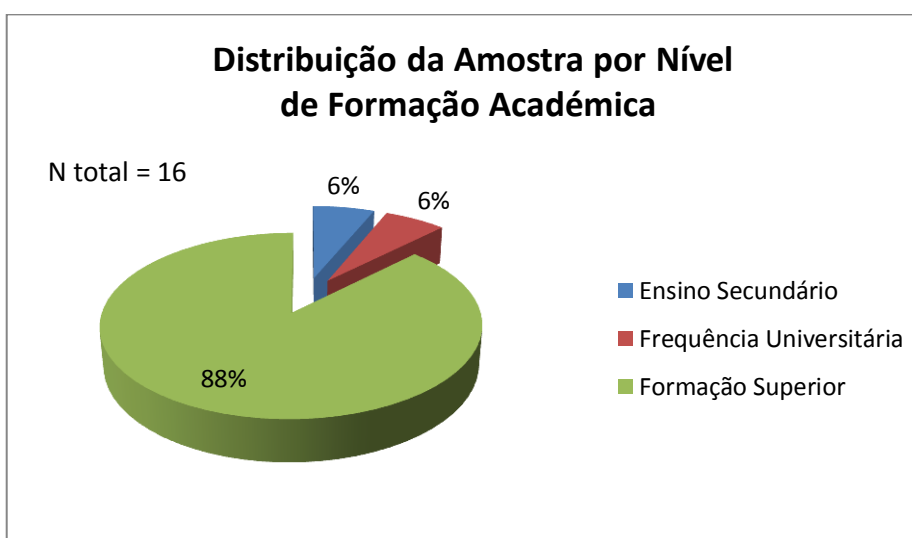
Como se pode observar não se trata de cargos básicos (88% da amostra é constituída por primeiras e segundas linhas).

**Gráfico 5 - Distribuição por Áreas Departamentais**



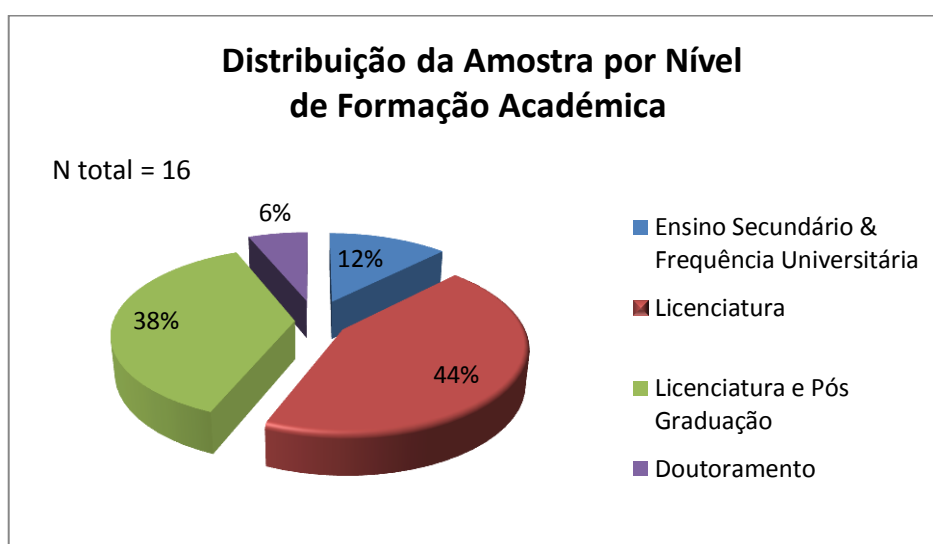
Como referido anteriormente a propósito dos critérios de seleção dos entrevistados houve a preocupação de tornar a amostra abrangente, para que fosse possível colher informações sobre a problemática da investigação, sob múltiplas perspetivas. Como se pode verificar na tabela acima, estão representados os vários departamentos de uma empresa.

**Gráfico 6 - Distribuição por Formação Académica**

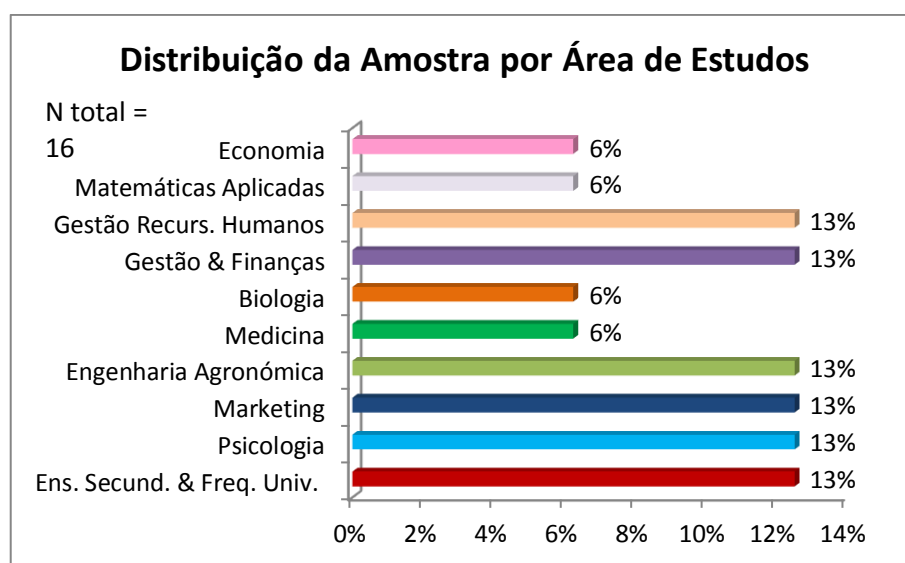


Ao nível da formação académica 88% da amostra apresentava formação superior. Como se pode verificar no gráfico 7, 38 % dos entrevistados (N=6) tinha uma pós-graduação e um deles doutoramento.

**Gráfico 7 - Nível de Formação (detalhada)**

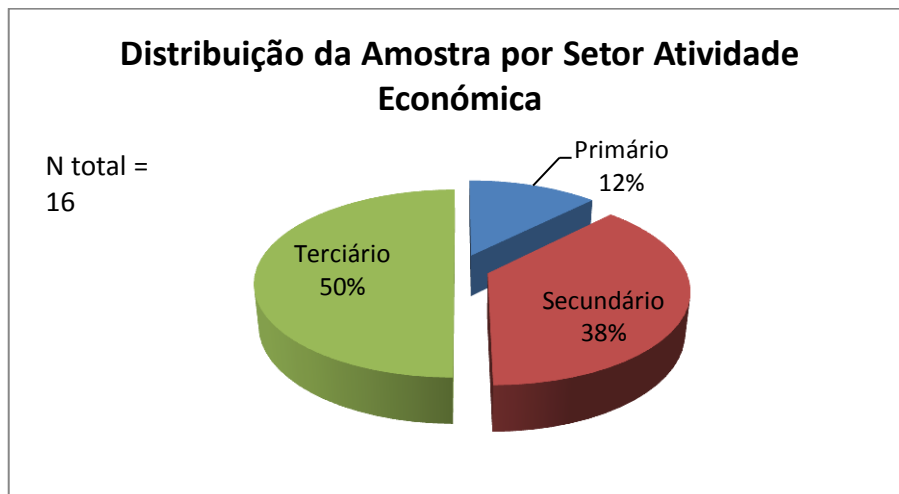


**Gráfico 8 - Distribuição por Área de Estudos**



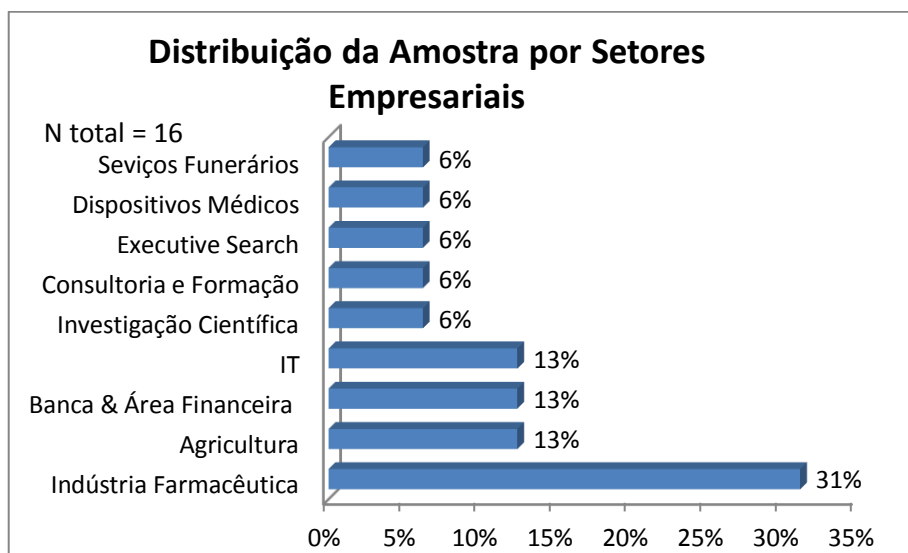
Uma vez mais, torna-se evidente a diversidade da amostra, designadamente nas áreas de formação.

**Gráfico 9 - Distribuição por Setor Atividade Económica**



Houve a preocupação de incluir entrevistados provenientes de todos os sectores de actividade, como se pode constatar acima, no gráfico 9.

**Gráfico 10 - Distribuição por Sector Empresarial**



**Tabela 1 – Lista com caracterização e descrição dos entrevistados**

Número	Nome	Idade	Tempo Exp.	Cargo	Formação Académica	Área de Estudos	Sector	Data
1	Adelaide	44	5	Manager RH	Licenciatura	Gestão Recursos Humanos	Indústria	19-07-2013
2	Beatriz	39	1	DRH	Licenciatura	Psicologia	Indústria	24-09-2013
3	Carla	48	4	DRH	Licenciatura	Psicologia	Indústria	11-10-2013
4	Daniel	42	3	Director-Geral	Licenciatura	Marketing	Serviços	16-10-2013
5	Eduardo	32	1	Director Negócio	Licenciatura e Pós Graduação	Engenharia Agronómica	Agricultura	17-10-2013
6	Felizbela	51	10	Coordenadora Projecto e Direcção	Doutoramento	Medicina	Investigação Científica	18-10-2013
7	Gil	39	9	Director-Geral	Licenciatura e Pós Graduação	Engenharia Agronómica e Gestão	Agricultura	18-10-2013
8	Heitor	46	10	Director-Geral	Ensino Secundário	Ensino Secundário	Consultoria e Formação	18-10-2013
8	Irene	40	1	Director-Geral	Licenciatura	Auditoria Financeira	Contabilidade	21-10-2013
10	João	51	1	Director-Geral	Licenciatura	Biologia	Dispositivos Médicos - Saúde	21-10-2013
11	Kátia	41	1	Directora Financeira	Licenciatura e Pós Graduação	Gestão Empresas	IT	23-10-2013
12	Leandro	42	2	Director Marketing e Vendas	Freq. Licenciatura	Gestão de Marketing	Indústria	28-10-2013
13	Martim	41	1	Director Vendas	Licenciatura	Gestão de Marketing	Indústria	29-10-2013
14	Natividade	50	22	Director-Geral	Licenciatura e Pós Graduação	Gestão Recursos Humanos	Executive Search	29-10-2013
15	Octávio	42	1	Director-Geral	Licenciatura e Pós Graduação	Matemáticas Aplicadas e Gestão	IT	30-10-2013
16	Plácido	38	10	Subdirector	Licenciatura e Pós Graduação	Economia	Banca	01-11-2013

Com esta tabela dá-se por concluída a caracterização da amostra desta investigação.

## Apêndice D: Grelha de Análise de Conteúdos

Dimensão	Categoria	Subcategoria	Entrevista Nº: Nome	Unidade de Registo
			Citação/Entrevistado	Síntese Global
1. Processo de Comunicação	1.1. Importância da Comunicação	Aspetos focados		
	1.2. Peso/Valorização da Comunicação Verbal (CV)	Importância atribuída (%). Aspetos e dimensões da CV		
	1.3. Peso/Valorização da Comunicação Não Verbal (CNV)	Importância atribuída (%). Aspetos e dimensões da CNV		
	1.4. Utilização da CNV	Utilização da CNV em modo: "Emissor"		
		Utilização da CNV em modo: "Recetor"		
		Com diferentes níveis hierárquicos		
		Em situações chave		
	1.5. Auto percepções (Comunicação)	Como me vêem?		
		Como gostaria de ser?		
		Como acho que sou como comunicador		
Principais áreas de melhoria como comunicador				
2. Avaliação das Percepções	2.1. Imagem Pessoal	Importância atribuída		
		Aspetos mais valorizados. Como são capitalizados		
	Aspetos menos valorizados. Como são minimizados			
2.2. Imagem Inicial	Aspetos valorizados: Físicos, Outros/Quais?			
2.3. Relação Profissional	Aspetos valorizados: Físicos, Outros/Quais?			
3. Dimensões da Liderança	3.1. Desafios atuais da sua liderança	Aspetos referidos		
	3.2. Aspetos mais importantes para uma liderança bem sucedida	Identificação dos aspetos mais valorizados		
	3.3. Importância do estilo pessoal	Aspetos valorizados. Ex: Estilo, Comportamentos, Físicos		
	3.4. Organização e decoração do local de trabalho	Aspetos valorizados		
4- Comentário Final do Entrevistado	4.1. Reflexão sobre CNV	Importância da CNV, Referência de Líder/ Comunicador CNV, Importância de um modelo CNV		
<b>Observações</b>				

Legenda: (CV) Comunicação Verbal; (CNV) Comunicação não verbal.

## Apêndice E: Grelha de Análise das Entrevistas

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo
1.1. Importância da Comunicação	Aspetos focados	<p>Importância máxima. Liderança é Comunicação, tornar comum; Eu valorizo imenso a comunicação, cada vez mais; É muito difícil e sensível porque nunca se consegue agradar a gregos e a troianos; É difícil responder; A verbal e não verbal têm de ser coerentes; A comunicação é crítica para o sucesso da organização; Sem comunicação não se consegue liderar; A CNV indicia-nos se aquilo que está a ser dito não está a ser sentido. A comunicação é a melhor ferramenta para liderar; Tenho uma forma de estar, de liderar, que passa muito por envolver as pessoas, para isso preciso de comunicar; O verbal tem de estar em consonância com o não verbal, se não, a comunicação "vai por água a baixo"; A comunicação é absolutamente fundamental e, devo dizer-lhe, que é um dos critérios que me tem levado mais a excluir profissionais dos nossos processos de seleção; A Comunicação é a área fulcral de qualquer organização, há sempre espaço para melhorar; Há quem tenha uma comunicação verbal perfeita e falhe depois na comunicação não verbal ou vice-versa.</p>
1.2. Peso/Valorização da Comunicação Verbal (CV)	Importância atribuída (%). Aspetos e dimensões da CV	<p>Não consigo atribuir pesos a cada categoria; 30%; 50%; É objectiva, mais castradora; 40%; Valorizo a clareza e objectividade; A liderança é posta em causa quando aquilo que se diz não faz sentido. A credibilidade é o aspecto fundamental; o importante é que nos compreendam. Há aquela máxima "nunca comunique algo que a tua mãe não compreenda". Não consigo atribuir pesos; 50%; Transmitir por poucas palavras; apoiado de alguma fundamentação documentada. . Daria 70% para a verbal; Confusão entre CV e CNV; 65%; 50%; 80%.</p>
1.3. Peso/Valorização da Comunicação Não Verbal (CNV)	Importância atribuída (%). Aspetos e dimensões da CNV	<p>A CNV é espontânea; 70%. Não temos consciência da CNV, mas deveríamos"; 50%, em situações emocionais pode ser mais; A CNV diz-nos se a comunicação é coerente. Consigo ser espontâneo devido à aprendizagem profissional; 60% Se sentir que a pessoa não é confiável (ao ver os olhos, mãos, pela posição como se senta, como evita), eu desisto dessa pessoa; Temos de ter muita prudência para não passar imagens inconvenientes. A CNV não é algo fácil de dominarmos e obriga a muito estudo e muita prática e tem de ser adaptada à pessoa e à situação. Não consigo atribuir pesos; Na CNV, a imagem é importante- peso 50%.; Peso 30%; A CNV é mais difícil de construir - 60%; Peso 60%; Peso menor à CNV porque já conheço os meus colaboradores; Às vezes faço pedagogia sobre CNV porque me faz imensa pena as pessoas não terem consciência do impacto da CNV ao nível das percepções; A primeira impressão conta muito. Peso 50%; Acho que seria útil ter disponível um modelo prático de CNV. Quando a relação é muito próxima torna quase desnecessária a CV. Peso 20% (denota alguma contradição).</p>

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo
1.4. Utilização da CNV	Utilização da CNV em modo: "Emissor"	<p>Modo Emissor: Confusão entre CV e CNV revelada por cinco entrevistados; Modos CNV valorizados: tenho atenção a tudo e olhar claro!, Tom de voz, olhar, postura, disposição da sala; Tenho muito cuidado com a minha CNV; Depende se estamos a falar para um grupo ou inividualmente; Falo alto, coloco a voz, falar baixo não é bom; Sou muito expressivo, quando quero também não sou; Quando falo fico mais preocupado com o discurso do que com a CNV; Estou muito preocupado em adequar a comunicação ao perfil; Normalmente penso no que vou dizer mas não penso muito na forma; Faço-o naturalmente. Atribuo 40% CNV; Preocupo-me com olhar, o ritmo do discurso, tom de voz; a postura é importante em tudo na nossa vida; Olhar e expressão facial permitem interpretar várias coisas; Estou muito atento à reação dos outros quando estou a falar; Infelizmente não estou tão atenta à CNV quanto deveria; Dou muita importância ao lugar onde me coloco. O olhar é importante. Pesos atribuídos: 30%, 40% e 45%.</p>
	Utilização da CNV em modo: "Recetor"	<p>Modo Receptor: Confusão entre CV e CNV; Modos CNV valorizados: olhar, voz, ritmo, gestos, Acho que é espontâneo; Os olhos dizem-me muito, acho que consigo ver (...) a honestidade das pessoas; Depende do interlocutor e das situações; Muito atento ao verbal, mas também estou muito atento ao não verbal para ver se há coerência; o brilho do olhar que transmite empenho; eu dou mais importância à verbal porque se calhar, tenho mais dificuldade em perceber a não verbal (...) e faço um apelo sempre a toda a gente(...) "digam-me tudo, sejam transparentes; O corpo transmite, se eu for surdo; há pessoas que não se sintam à vontade e acabam-se por se prejudicar ; Depende se conheço a pessoa ou não. Se conhecer valorizo mais a CV- a mensagem. Se não conhecer valorizo mais a CNV; se olharmos apenas à imagem, tiramos conclusões se calhar muitíssimo contrárias à realidade; o que é mais normal para mim, é estar atento à CV; Pesos atribuídos: 30%, 50% e 65%</p>

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo
1.4. Utilização da CNV	Utilização da CNV com diferentes níveis hierárquicos	<p>Relação com outros: A CNV pode criar barreiras e nós não gostamos; Tenho que ter mesmo cuidado com pares e superiores; Já fui forçada a despedir um colaborador e a CNV teve um papel importante na perda de confiança; não faço distinção em relação a outros colaboradores. Com clientes, que são as minhas chefias porque sou Administradora, sou mais formal; Com colaboradores: relação próxima, com pares: cuidados acrescido, por exemplo na forma como nos vestimos e comportamos, com Chefias: diria que tenho duas comunicações não-verbais; Isso é uma atitude de camaleão que é necessário ter, para evitar problemas de comunicação; A CNV não muda com o nível hierárquico, procedo da mesma forma; Com vendedores: tenho alguns cuidados porque há uma imagem a defender e não estou muito frequentemente com eles. Com colaboradores mais próximos: Há mais informalidade, frontalidade e honestidade. Ao nível de chefias tenho cuidados; Com chefias: Aí já me controlo melhor; Com colaboradores: não me ocorre uma grande diferença entre a comunicação com colaboradores e pares. Com chefia: é igual; Com colaboradores: Gosto de pessoas desafiantes participativas. Pares: A imagem, principalmente e a postura. Com chefias: alguns cuidados; Mais cuidado com a chefia ao nível da linguagem e da informalidade. Quanto mais tempo trabalharmos com as pessoas a linguagem verbal vai perdendo peso, a parte gestual assume uma predominância fortíssima.</p>
	Utilização da CNV em situações chave	<p>Reuniões CNV é muito importante. Valorizo a CNV da mesma forma que noutras situações.</p> <p>Avaliação de Desempenho, Objectivos: Não é muito relevante porque as coisas já foram discutidas ao longo do ano.; A CNV aumenta. Pode até haver lugar a um contacto físico, com a tradicional "palmadinha nas costas", que por vezes é necessária para transmitir confiança e credibilidade; fico na cabeceira numa mesa em U; As reuniões são formais e discutem-se resultados. Não há lugares marcados. ; Não me sento num lugar específico e preocupo-me com cumprimento do plano da reunião; São reuniões rápidas, onde não utilizo CNV; Preocupo-me muito com a decoração das salas de reuniões. A atribuição de lugares tem em conta a visibilidade. Eu sento-me no pior lugar e nunca na cabeceira; não há muito formalismo. Não tenho lugar fixo. Não tenho cuidado especial com a CNV nestas ocasiões.; tenho sempre um cuidado de estar a falar com uma expressão descontrada e séria. Como sou eu a falar, tenho a tendência de me sentar o mais próximo possível do retroprojetor, sento-me na ponta do U, por exemplo. Não tenho a preocupação de me sentar no centro; Reúno uma vez por semana e não me preocupo com a CNV. Sai espontaneamente. Com clientes faço sempre distribuição de lugares. A "cadeira da presidência é onde me sento", independentemente do lugar; Estou na empresa há muitos anos e conhecemo-nos todos muito bem e nos consideramos quase como amigos; A forma de vestir é formal. Também já fiz reuniões fora do escritório e o traje era informal. O impacto era precisamente esse, uma mudança no visual e na rotina. Sento-me tradicionalmente na cabeceira. Por vezes posso ceder o lugar a um dos colaboradores para celebrar.</p>



Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo
1.4. Utilização da CNV	Influência da CNV na liderança	<p>Acho que tem muito peso, por exemplo nas comunicações virtuais (com uma colaboradora que não trabalha na sede) por telefone tento estar sempre a sorrir; Sim, porque se a comunicação não verbal não der a mesma ideia da verbal, o que vem ao de cima é a incoerência; Acho que é importantíssima, apesar das pessoas não terem consciência disso. Preocupam-se em criar uma imagem muitas vezes plástica, baseada numa farda que a pessoa acha que põe, um fato, camisa, gravata, salto alto ou colar de pérolas, e passa a ser considerada uma pessoa com alguma importância; "A CNV é uma arma da liderança, disso não tenho a mínima dúvida mas, mais uma vez, muito condicionado pelo contexto e pelo tipo de negócio e função"; A CNV pode influenciar muito a liderança!; Um líder que se expresse melhor tem vantagem; basta transmitir entusiasmo para que as pessoas façam coisas que possivelmente não fariam. É quase que dizer assim: "vais passar por cima de fogo e não te vais queimar"; Claramente a imagem que se constrói de uma pessoa, facilita ou não o cargo que se desempenha; Acho que a CNV é trabalhável mas há características que ou nascem ou não nascem connosco; u tenho vários exemplos em que me chegam o microfone e eu recuso porque tenho a noção de que a sala é suficientemente pequena para a minha voz e, só isto, já marca e faz as pessoas estarem atentas; A CNV tem bastante influência na liderança; Pode, claramente. Por mais incisivo que tu possas ser, se a tua comunicação não verbal não estiver alinhada e for desproporcional, tu caís num descrédito total; Completamente. Absolutamente fundamental. A liderança tem uma componente forte e é sobretudo a capacidade de impactar nos outros e essa capacidade tem sobretudo a ver com aquilo que é a sua comunicação não verbal. Se fosse só uma questão de comunicação verbal, punha o robot com aquelas imagens, com a voz sintetizada a emitir informação e veja o que é que se perdia; Acho que sim, sinceramente. Acho que uma pessoa que é um líder tem de ser visto como líder.</p>
1.5. Auto percepções (Comunicação)	Como me vêem (como comunicador)	<p>Como muito boa comunicadora para grupos. Na comunicação individual varia; Nos grupos pequenos as pessoas dizem que comunico bem, nos grandes sou demasiado séria devido ao tipo de assuntos que abordo"; Dizem sou um bom comunicador; Acham que sou um comunicador por excelência; Eles acham que sou uma pessoa sincera e que passa as coisas de uma forma muito equilibrada; - <b>Todos referiram que os outros os viam como bons comunicadores, no mínimo equilibrado.</b></p>
	Como gostaria de ser (como comunicador)?	<p>Gostava de ser como sou; Eu gostava de ser 10. Agora sou 7 na comunicação com grupos pequenos e sou 5 com grupos grandes; "Nunca pensei muito nisso". Gostava de ter uma voz mais colocada; gostaria de ser ainda mais sucinto; Gostaria de ter o dom da palavra;</p>
	Como acho que sou como comunicador	<p>Sou um bom comunicador; Sincero; Ativo; "Esta questão de ser um bom comunicador está muito ligada a ser um bom ou mau líder. Ainda não conheço um bom líder incapaz de comunicar".</p>
	Principais áreas de melhoria como comunicador	<p>Não referiram áreas de melhoria; Melhorar diversos aspetos da comunicação; Melhorar aspectos da CNV; Melhorar consciente e especificamente a CNV.</p>

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo
2.1. Imagem Pessoal	Importância atribuída	<p>Tem imenso impacto, tal como nos símios e canídeos; exemplo do macho Alfa. Contudo não ligo muito; Físico: gostaria de acreditar que não, tem influencia, mas acho que isso na realidade acontece; Tem muita influência (apesar de não valorizar e achar negativa essa valorização) ser alto e mais magro pode ter alguma influência nalguns casos; Sou natural, não me preocupo; A imagem tem obviamente influência na liderança, mas é dos aspectos menos importantes. Obviamente, que quando temos alguma apresentação mais institucional ou outro tipo de contexto, a imagem tem outro tipo de peso; Confesso que não me cuido muito; Sou a referência (Se eu me descuidar em termos de imagem, toda a gente se descuida); Muita importância porque acho que tem de ter uma imagem pessoal que está a liderar ; A imagem é adequada ao meio e à área que lideramos; Preocupo-me em estar bem vestido mas dentro do meu estilo pessoal e não no estilo esperado numa organização. É frequente eu vir de ténis para aqui, por vezes de t-shirt, portanto, é muito mais o meu estilo pessoal, ser eu próprio. Só ponho gravata uma vez por ano quando cá vem o CEO, visto-me tendo em conta o que sou. Sim, sim tento ter cuidado com a imagem pessoal.</p>
	Aspetos mais valorizados. Como são capitalizados	<p>Sou conscientemente despenteada. É a minha imagem de marca. Sou calma, criativa, colaborativa e orientada para resultados, mas não tenho objectivos a alcançar através da minha imagem. Quero é estar confortável . Se calhar deveria preocupar-me mais com a minha imagem; Tento ser feminina mas ter um ar profissional, no fundo, conclusão geral, tento tirar partido daquilo que tenho e que acho que as pessoas valorizam; Colocar emoção e paixão leva a alguma influência; A simpatia; ser sorridente e amigável; Quanto a capitalizar, nunca pensei nesses termos mas (...)Mas penso que essa imagem será benéfica para a minha relação comercial, mas realmente nunca tentei tirar partido disso; Ser natural; cuido-me muito pouco; A imagem do DG provoca um aspeto aspiracional; Estar arranjada, adaptada; Jovialidade ligada à prática desportiva, isso é o que eu considero mais porque a minha imagem pessoal prende-se muito também com o corpo são em mente sã; Sorriso e olhar; Ter um aspecto e físico atlético; Não sei bem o que responder. A aparência, o sorriso, postura; Tento passar aquilo que sou, não sou artificial; A roupa é importante, não é marca ou não ter mas o facto de a pessoa andar com boa imagem, em todos os aspetos, neste mercado (Banca), em Portugal, isso é extremamente valorizado. Dois entrevistados não responderam.</p>
	Aspetos menos valorizados. Como são minimizados	<p>Seis entrevistados não responderam a esta questão; A juventude, porque não tenho nenhum gestor de zona mais novo que eu. (importancia da idade na autoridade); Ultrapasso as questões físicas com autoconfiança e cuidando de mim próprio; Devia controlar mais; Eu sinto-me a ficar vermelha, a aquecer e as pessoas ficam com medo de mim; Não tenho nada que me faça ter de defender; Roer unhas; Gostava de perder peso. Não ser mais magra e não conseguir perder peso são aspetos que me condicionam negativamente e gostava de ser mais alta, ter mais 10 cm. A estatura é fundamental.! Uso saltos! Uma colega usou saltos altíssimos porque não queria que a cliente a olhasse de cima para baixo. Não me sinto intimidada com a altura mas se quero causar uma impressão de igual para igual não deixo que me olhem de cima.</p>
2.2. Imagem Inicial	Aspetos valorizados: Físicos, Outros/Quais?	<p>"Tento não me deixar influenciar mas é muito difícil. A voz marca-me mais"; "aspeto frágil dá sempre a sensação que a pessoa vai faltar; A dentição; o entusiasmo- dá ideia de garra"; Basta ver as entrevistas de emprego (...) há uma evidente análise de tudo o que é CNV.</p>
2.3. Relação Profissional	Aspetos valorizados: Físicos, Outros/Quais?	<p>"Por vezes até dou sugestões para que colaboradores tenham uma imagem mais positiva"; "A simpatia"; " Tenderei a ser mais indiferente à imagem e à CNV porque já conheço a pessoa"; Onze entrevistados não responderam a esta questão.</p>

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo
3.2. Aspectos mais importantes para uma liderança bem sucedida	Identificação dos aspetos mais valorizados	<p>Fazer desenvolver a equipa; O empowerment das pessoas, o suporte que lhes é dado; Capacidade de decisão. Ouvir as pessoas; Já me disseram que eu era um líder natural, procura uma relação próxima e informal de confiança com as pessoas; Criar esperança no futuro, credibilidade, confiança, ética, equidade; justiça e transparência na execução das tarefas; celebrarmos os sucessos. Temos de fazer com que as pessoas se sintam bem; ter ética, valores, ser humano, ser uma pessoa entusiasta, ser uma pessoa que lidere pelo exemplo. A questão técnica é mais fácil de aperfeiçoar; Não há líderes isolados. Trabalho de equipa. saber ouvir, saber comunicar, ser-se ouvido; nunca perdi muito tempo a pensar, faço as coisas de forma muito natural. Um líder nunca se deve impor, deve ser reconhecido; Ser reconhecido como tal é a parte mais fundamental; Deve ter qualidades inatas para a liderança, tem de ser uma pessoa com muita atenção ao detalhe.</p>
3.3. Importância do estilo pessoal	Aspetos valorizados. Ex: Estilo, Comportamentos, Físicos	<p>Acho que o aspeto físico pode valorizar a liderança; Comportamentos observáveis: vão sempre influenciar a credibilidade; Estilo pessoal: É muito importante. Alguém cinzento não tem capacidade para ser líder. Tem de ter carisma; Eu queria acreditar que o estilo pessoal e as características físicas não têm influência na liderança. Mas na prática é sim! (...)estilo pessoal é importante mas muito condicionado pelo contexto e pela função; O estilo tem de ser adequado ao momento; há um conjunto de comportamentos que temos de ter prudência; Estilo pessoal pode afetar a liderança. Os comportamentos, completamente, as características físicas também; Estilo pessoal: Infelizmente, sim, o comportamento muda em função da percepção que temos das pessoas. Comportamentos observáveis Sim; já fui chamado baby face e houve uma altura em que achei que deveria deixar crescer a barba para me dar um ar mais adulto que iria fazer com que as pessoas me fossem respeitar um bocadinho mais; Penso que as características físicas não são relevantes para a liderança. Importa estar bem arranjado, dar o exemplo. A imagem pessoal tem alguma importância. As ações valem mais; Pode marcar a liderança, com certeza. Comportamentos observáveis: Estilo Pessoal: nem tanto, não tem um grande peso. Características físicas: Não tem relevância, mas tenho a crença que altura poderá dar vantagem a um líder.</p>
3.4. Organização e decoração do local de trabalho	Aspetos valorizados	<p>Local trabalho: de 0 10 deveria dar 11! Se não fosse assim não fazia nada; tento manter tudo organizado e sei que isso passa uma imagem; ocal de trabalho: Valorizo a limpeza ; não preciso de me organizar em termos formais, na secretária, nas gavetas, no computador. A minha cabeça é muito organizada, sei onde está tudo "guardado"; "Secretária é caótica. A estrutura de ficheiros não é caótica"; Arrumação é fundamental. A decoração não ligo tanto; Preocupo-me em não ter a secretária muito cheia de papel, desarrumada. Tenho um quadro que comprei para dar um toque pessoal, tenho fotos da minha família; Invisto na minha área de trabalho; Não ligo muito a essas coisas. Tenho apenas umas fotos de família como toda a gente; É importante, eu tenho de me sentir bem no meu local de trabalho e para me sentir bem ele tem de estar minimamente arrumado e organizado. . Reflete-se na liderança, transmite organização.</p>
4.1. Reflexão sobre CNV	Importância da CNV, Referência de Líder/ Comunicador CNV, Importancia de um modelo CNV	<p>Se uma pessoa conseguir treinar a comunicação verbal ao mesmo tempo que a não verbal e tiver alguém que avalie, ou filme, seria o ideal. Tanto que os grandes líderes mundiais, claramente fazem esse trabalho de casa; As pessoas não têm consciência do poder da CNV. Um modelo prático de CNV seria interessante; Fizeste-me pensar numa data de coisas em que eu nunca tinha pensado e isso é ótimo; Algumas das perguntas que me fez, são importantes para refletir nelas A aprendizagem será demorada e requer muito treino e feedback; A existência de um modelo de CNV seria muito útil; Exemplos de líderes comunicadores: Obama, António Mexia; Pápa Francisco; um antigo Director Geral; o treinador do ginásio; Exemplo de líderes: 2 directores gerais; Marcelo Rebelo de Sousa; William Wallace e Hitler.</p>

## Apêndice F: Textos obtidos a partir das entrevistas em profundidade

### Caracterização das entrevistas semiestruturadas em profundidade

Nº da entrevista	Data	Entrevistado	Tempo de gravação (minutos)	Nº Páginas transcritas
1	19-Jul	Adelaide: Gestora de RH	54	8
2	24-Set	Beatriz: Diretora de Recursos Humanos	52	7
3	11-Out	Carla: Diretora de Recursos Humanos	64	13
4	16-Out	Daniel: Director Geral	74	7
5	17-Out	Eduardo: Director Geral	46	10
6	18-Out	Felisbela: Vice-Presidente	51	8
7	18-Out	Gil: Director Geral	63	11
8	18-Out	Heitor: Director Geral	79	17
9	21-Out	Irene: Sócia Gerente	92	10
10	21-Out	João: Director Geral	72	10
11	23-Out	Katia: Directora Financeira Iberica	62	11
12	28-Out	Leandro: Director Marketing e Vendas	75	9
13	29-Out	Martim: Director Operações Comerciais	56	9
14	29-Out	Natividade: Directora Geral	49	9
15	30-Out	Octávio: Director Geral	65	11
16	01-Nov	Plácido: Sub Director Comercial	77	11

Valor Médio	64,4	10
Valor Máximo	92	17
Valor Mínimo	46	7

Legenda: Q (Questão); R (Resposta).

**Entrevista 1: Adelaide – Gestora de Recursos Humanos** - Responsável de Formação, Desenvolvimento e Gestão de talento. Também desempenha funções na área da Comunicação interna, e-learning. Empresa farmacêutica – 19 de Julho de 2013

### Caracterização do entrevistado

Nº de Entrevista	1
Nome fictício:	Adelaide
Data entrevista:	19/07/2013
Género:	Feminino
Idade:	44
Formação académica:	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos
Função atual:	Gestora de RH, Formação e Desenvolvimento e E-Learning.
Antiguidade na função:	Desde 2008- 5 anos

Q - Principais desafios da função.

R- A necessidade de mudança da empresa para diferentes formas de atuação no Mercado, no fundo, com esta necessidade de mudança surge também a necessidade de mudanças internas incríveis, nomeadamente a estrutura, hierarquias e neste momento o desafio é como é que “casamos” uma estrutura nova com uma estrutura velha, modelos velhos, modelos novos, formas de pensar antigas, formas de pensar “à frente” e no fundo, esta bipolaridade, como casamos isto da melhor forma com o mínimo de conflitos, ou com os que surgem, mas são produtivos. No fundo, casar o velho com o novo. É um grande desafio da função porque mexe em tudo, nos valores, na forma como eu entendo os valores, na forma como eu desempenho, na forma como me relaciono com os outros, é muito abrangente.

Q20

R- Acho que tem imenso impacto, quase que comparo esta história da imagem pessoal quase como uma organização de símios ou canídeos, em que o macho alfa tem um comportamento diferente, sendo logo assumidos pelo grupo como tal e, por alguma razão, porque às vezes é a própria postura. A imagem tem importância porque depois influencia uma série de comportamentos. Se ela depois não tem conteúdo, não é sustentável no tempo, é uma chatice e descobre-se à partida. Se ela é sustentada com conteúdo, credibilidade, a imagem pessoal tem imenso impacto e influência, sem dúvida.

Q19

Dou um 5. Eu não pondero muito, dou muita importância à imagem, mas relativamente a mim, não ligo, não é uma coisa que eu ligue ou tenha consciência e traga na carteira todos os dias. Acho que sou muito eu na forma e não trabalho muito essa componente. Em determinadas alturas e ambientes de atuação sou muito mais consciente de alguns comportamentos e alguma gesticulação, posso demonstrar mais ou menos assertividade e aí, nessa consciência, sinto-me a alterar ou perfeitamente a ter consciência do que quero transmitir, mas no dia-a-dia, perfeitamente descontraída, não é algo que traga comigo.

Q- Que cuidados é que tem com a imagem? Pode especificar? Ou o que é que faz na prática.

R- A minha imagem de marca é despenteada. No dia em que me virem penteada, é péssimo. Tenho o cuidado de apresentar consistência na forma como me visto, tenho ali uma franja, um formato, portanto há um toque de previsibilidade, gosto de ser previsível para os outros. Em termos físicos acho que é só isto.

Q21

Dentro da imagem valorizo muitas coisas. A minha forma de olhar, a atenção, no fundo. Gosto da minha altura, da minha postura e presença. Esta parte já não é bem imagem, mas acho que é aquele comportamento que sei que estou a dizer ao outro e que ele reconhece, que eu estou no fundo a espelhá-lo e que me direciono para o escutar, mas lá está, está dentro da atenção. Tento fazê-lo de forma natural e com algum feedback que vou tendo, acho que este é um ponto a valorizar.

Q22

É a contraparte da parte positiva, isto é, a parte positiva vem medida em “é espetacular”, mas é expressiva, sem dúvida, e quando é positivo a expressão é fantástica. O mesmo acontece no negativo, se eu fico aborrecida, claramente transmito isso pelo *fácies*, pela postura corporal, se fico incomodada também se transmite e, portanto, não há aqui uma forma de regular esta componente. É transmitir tudo claramente, aquilo que se está a sentir. Se é positivo, amplia o positivo, se é negativo, amplia e não passa despercebido.

Q-Que imagem é que os outros têm de si aqui na empresa?

Calma, colaborativa, criativa, orientada para resultados.

Q- O que pretende alcançar com a imagem?

R- Eu não pretendo alcançar com a imagem, como lhe disse é um processo que eu não “trago na carteira” todos os dias e utilizo quase que utilitariamente em momentos em que tenho de estar consciente disso. É uma pergunta difícil. Eu tenho objetivos agora se são conseguidos com a imagem, não sei! É algo que eu não pondero muito. Se calhar deveria começar a ponderar agora. Mas eu tenho como objetivo estar confortável no ambiente ou contexto em que estou a viver.

Q- Organização do local de trabalho.

R- Imenso, se não dispensasse tempo não fazia nada. O meu local de trabalho posso considerar o meu PC e o computador, certo? São o meu local de trabalho, a minha ferramenta. Mas em relação ao espaço físico, tenho fotografias, gosto de ter algumas, dá um ambiente ter pessoas, gosto de ter poucas coisas em cima da secretária, gosto de ter o meu *dossier* com algumas âncoras de atividades, umas mais urgentes, outras menos, mas tenho sempre esse plano em frente, mas quando a minha secretária começa a ficar cheia, sei que tenho de fazer qualquer coisa para a organizar. No computador é exatamente a mesma coisa. Os ficheiros o mais arrumadinhos possível porque sei que gosto de chegar lá rapidamente e procurar o que preciso com alguma rapidez. Atribuo grande importância, de 0 a 10, 10 e acho que ainda devia ir para um 11, porque eu acho que cada vez trabalhamos mais e em ambientes e objetivos e pessoas e projetos diferentes, não é como há trinta anos em que os RH tinham “aquelas coisinhas”. Nesta diversidade e neste volume, que não é idêntico ao de há trinta anos, se não se conseguir ser organizado é muito difícil levar a cabo os objetivos de trabalho, a eficiência nos resultados.

Q- Importância da comunicação, pensando na comunicação no exercício da liderança, qual é a importância que atribui à comunicação no exercício da liderança.

R- importância máxima. A liderança é comunicação por natureza. Se quisermos ir ao significado etimológico da palavra, é tornar comum, aquilo que é importante tornar comum. Ora eu posso comunicar e não levar à frente essa missão de tornar comum, um líder leva.

Q- Quando pensamos em comunicação há várias componentes. Qual a que mais valoriza quando está a comunicar e a dialogar com os colaboradores? A comunicação verbal ou não verbal?

R- As duas têm muito relevo, grande importância. Não consigo colocar peso numa e noutra porque acho que aquele que é o da postura corporal, eu não estou muito consciente disso. Sei que dou atenção a isso, sei se a postura da pessoa quando estou a falar com ela é uma postura defensiva ou desafiante, percebo uma série de condicionantes ali, mas não estou consciente disso e utilizo isso de uma forma natural para desenvolver todo o conteúdo da conversação e também tenho muita consciência da minha. Quando estou sei como é que vou fazer, mas acho que tenho mais consciência da minha do que à partida estar a filtrar esse grau de importância no outro. Acho que é igualmente importante.

Q- Quando está em escuta de um colaborador está a escutá-lo, é mais difícil fazer essa distinção, vê-lo como um todo?

R- Sim e quando não vejo o todo é porque uma coisa não bate com a outra. Aí, claramente, vejo que meço essas duas componentes da comunicação.

Q- Das formas de comunicação não verbal, quando está em escuta, privilegia alguma?

Resp. A voz é uma fonte de informação muito importante para mim. Estou atenta às expressões faciais, ao comportamento, numa componente mais visual. E também à expressão.

Q- E quando está a falar? O que mais valoriza?

R- Acho que é a voz e o ritmo dos gestos, mas não dou atenção, acho que naturalmente, é uma ordem inconsciente, o ritmo dos gestos, para mim é muito importante, parar ou estar em movimento, mas também eu replico, é algo que observo no outro, mas também é algo meu.

Q- Falando de liderança. Quer aspetos considera mais importantes para uma liderança bem conseguida?

R- O que eu acho mais importante em termos pessoais, é importante que a pessoa goste de fazer florescer uma comunidade seja ela qual for, seja num contexto de empresa ou do empreendedorismo, seja lá fora, um líder gosta de fazer qualquer coisa positiva com um grupo e aqui vou ser tendenciosa. O líder em termos pessoais tem de ter virtudes bastante positivas e não é por ser virtuoso que ele faz com que a comunidade que o segue ou que quer que o siga cresça e de forma positiva. Esta para mim é a grande preocupação, pois tudo cabe aqui dentro. Para comunicar e gerar florescimento eu tenho de comunicar de certa forma. Uma comunicação autoritária não faz florescer ninguém e, portanto tudo decorre daqui.

Q- Mesmo em todos os contextos, se tivesse de liderar pessoas em obra, mais básicas num ambiente mais rude...

R- Claro que sim, nós somos pessoas independentemente da atividade que exercemos. A assertividade é uma grande ferramenta. São pessoas, a comunicação exercida serve em qualquer ambiente e pode ser integrado num trabalhador da construção naquilo que é o resultado final da sua obra e ele fica mais feliz do que a pregar pregos. Penso e até hoje ainda não encontrei exceção de ter uma definição de liderança, de ver que ela não se integre em alguns contextos, a não ser que sejam ambientes secretos ou negócios duvidosos.

Q- Aspetos relativos à liderança para avaliar cada um deles, em que 1 terá nota mínima e 7 será nota máxima, em concreto, o estilo pessoal, formal, informal. Dentro do formal que classificação, que importância dá a esta dimensão?

R- Acho que é importante alguma formalidade, mas não sempre. Provavelmente dava um 3 na formalidade. A informalidade é excelente, mas não num extremo.

Q- Sério/simpático

R- Também esse equilíbrio. Sério, 3. Simpático, 5.

Q- Com ou sem sentido de humor

R- Sem, 0. Com sentido de humor, 7

Q- Disciplinador/ encorajador

R- É importante a disciplina, 4. Encorajador, 6.

Q- Normativo/ Criativo

R- Normativo é uma coisa horrível, mas é muito útil. Dou um 4. Dou 7 à criatividade



Q- Segurança/Risco

R- Acho que é importantíssimo correr riscos, mas também de forma ponderada e, portanto, 6 para o risco e 4 para a segurança.

Q- Gestão de processos /Visão estratégica

R- Um não vive sem o outro, mas a criatividade se não tiver um método criativo, se não tiver critérios, não é criatividade ou pode não servir para nada. Não tem um propósito, portanto, uma coisa segura e envolve a outra. Na liderança, a mesma coisa, tenho muita dificuldade nas ponderações. Vamos dar 6 ou 7 à liderança porque abre o mundo, abre hipóteses, alternativas, formas e caminhos. Darei um 5 à gestão dos processos que faz com que as coisas aconteçam.

Q- Calmo/ Enérgico

R- Enérgico, 7. Calmo também é preciso, 4.

Q- Comportamentos observáveis

R- Olhar, 7. Gesto, 7. Distância, 7. Expressão facial, 7. Expressão corporal, 5. Modo de andar, 7. Modo de falar, 7. Falador, 7. Ouvinte, 7. Centrado em si, 7. Centrado nos outros, 7.

Q- Características físicas

R- alto/baixo, 1. Gordo, 3. Magro, 3. Elegância, 6. Deselegância, 1. Musculado, 1. Bonito no sentido de elegante, 5.

Q- Vamos pensar na comunicação não verbal em situações concretas. Que tipo de reuniões realiza com a equipa?

R- Quinzenalmente.

Q- Nessas reuniões, as técnicas de comunicação não verbal são privilegiadas? Quais as que privilegia?

R- Damos muita importância. São os mesmos aspetos: a voz e o próprio contexto que gera um ritmo muito próprio nas nossas reuniões.

Q- Nas reuniões extraordinárias há alguma técnica de comunicação não verbal que privilegie?

R- Não me ocorre.

Q- E numa reunião individual?

R- Há reuniões em que há aspetos da comunicação verbal que me preocupam que são aqueles que são ameaças à comunicação. Quando esses ocorrem há uma preocupação que vem logo ao de cima. Quando há alguma situação que seja delicada para um ou para outro e que haja alguma resistência e que isso emergja e a comunicação não verbal denote aí, para quebrar é importante fazer a quebra dessa barreira para comunicar se não, não se comunica.

Q- Na avaliação de desempenho, ser positivo ou negativo influenciaria a sua comunicação não verbal?

R- Posso estar a fazer alguma confusão, mas já trabalho com o meu chefe há algum tempo e o registo é muito similar seja uma avaliação que eu considere um bocadinho mais negativa ou positiva, não condiciona, já falámos muito da mesma forma, seja algo mais ou menos positivo. Estamos ali para construir os dois e nessa medida não condiciona, não formato o meu comportamento para agir de outra maneira.

Q- Numa reunião de definição de objetivos.

R- Com o chefe, eu preparo os meus objetivos e ele acrescenta, corrige, mas eu ponho os objetivos de acordo com os da empresa, portanto, já tenho esse material preparado.

Q- Sobre perceções, desenho da face, cor dos cabelos, cor dos olhos...

R- Esta pergunta é muito difícil porque eu trabalho nisto, trabalho em cortar perceções, em quebrá-las, tento muito contrariar-me se por acaso estou a criar um estereótipo, “aquela pessoa é fantástica...”. Como trabalho nisto, é-me difícil responder a esta questão. Eu diria que não, mas eu sei que sim. À partida a qualquer pessoa pela elegância, pelas mãos, unhas, se calhar até tem um impacto e peso positivo ou menos positivo na minha perceção. Todas elas têm impacto, se o cabelo é comprido, unhas, lábios, elegante, a voz que é importante para mim, tudo isto tem importância, mas eu contrário muito depressa.

Q- E relativamente a pessoas com quem já trabalha?

R- Às vezes até sugiro algumas alterações de imagem, por exemplo, alguém que se veste de muito escuro e não tem uma cara sorridente por natureza, e porque não vestir de cor-de-rosa, porque se o sorriso não aparece naturalmente, e é uma pessoa extremamente válida, não tem de estar sempre a sorrir, mas a cor pode abrir ali a ajudar a mudar essa imagem.

Q- Autoperceções

Como gostaria de ser como comunicadora?

R- Gostaria que fosse como é. Com as dificuldades que tenho na comunicação e trabalho diariamente nelas para as superar e com as facilidades de comunicação que eu potencio em cada momento em que tenho de o fazer. Posso melhorar, eu sei, mas faço isso todos os dias por isso é difícil dizer “ah, gostava de ser mais ou menos aquela imagem”, estou todos os dias nisso! Vontade de melhorar continuamente.

Q- Como é que as outras pessoas a veem enquanto comunicadora?

R- Há vários contextos de comunicação, em público, “one to one” e em grupos muito pequeninos e, portanto, para públicos grandes, muito bom, públicos médios, muito bom, para one to one, depende, muitas vezes bom outras vezes menos resultante. Em contextos de conflito, em situações críticas

como é que as pessoas me percebem? Uma vez muito bom outras vezes menos bem, portanto é nessas áreas que gosto de trabalhar continuamente.

Q- Melhorias em termos de comunicação.

R- Aquilo que eu tenho trabalhado é plenamente a assertividade porque eu venho de uma experiência profissional muito orientada para o outro e o meu perfil natural é muito empático, mas sem dúvida é ter resultados. No meio do caminho, com mudanças de área funcional, fiquei perdida, “agora como é que eu comunico?” Então o equilíbrio é neste encontro da assertividade. Não temos de ser exageradamente empáticos, empatia é empatia, é eu perceber o outro, perceber como é que ele está, simpatia não é preciso. É bom, mas não temos de ser sempre simpáticos, o que interessa é que este equilíbrio de dizer sempre as coisas da forma mais clara e aberta possível e, portanto, este é claramente o campo que tenho trabalhado. Se é o mais importante na minha comunicação, não sei. Pelo menos em determinado momento da vida acho que este está a ter o seu tempo, trabalha-se com dedicação e está a ter resultados interessantes.

Nesta área da assertividade, estou muito contente, daria um 6.

**Entrevista 2: Beatriz - Diretora de Recursos Humanos**, Empresa farmacêutica – 24 de Setembro de 2013.

### Caracterização do entrevistado

Nº de Entrevista	2
Nome fictício:	Beatriz
Data entrevista:	24/09/2013
Género:	Feminino
Idade:	39 Anos
Formação académica:	Licenciatura em Psicologia
Função atual:	Diretora de Recursos Humanos
Antiguidade na função:	Desde Janeiro 2013. Anterior (Manager RH) desde 2004

### Desafios da Liderança

Cada situação tem desafios particulares. Acho muito difícil dizer que num momento específico existe um conjunto de problemas definidos de liderança. Do meu ponto de vista os desafios da liderança prendem-se com os desafios da equipa, a cada momento e, tendo em conta quer as pessoas que a constituem quer o líder dessa mesma equipa.

O que posso salientar, olhando para a realidade da minha empresa, como grandes desafios destacaria: o primeiro, que se calhar é o menos comum na maioria das organizações tem a ver com uma liderança informal, que é necessário exercer. A empresa está organizada por *Brand Teams* e isso implica a existência de *Brand Team Leader*. Os membros de cada equipa (*Brand team members*) reportam funcionalmente ao *Brand Team Leader*, no que respeita às tarefas relacionadas com a

marca, mas reportam hierarquicamente a outras pessoas. Este é neste momento um dos maiores desafios de liderança e onde é mais difícil ajudar as pessoas a desenvolverem-se. Nesta situação concreta é mais difícil desenvolver competências de liderança porque existe um *mix*, estamos num ambiente matricial.

E depois eu acho que, e isto tem aqui um carácter filosófico, vivemos numa época do *fast*. Tudo tem de ser muito rápido, imediato. Vivemos a cultura do imediatismo e, portanto as pessoas não param para pensar sobre elas próprias. É muito fácil apontar situações, é muito fácil fazer “gosto”, como nas redes sociais. As pessoas não param para pensar como é que poderão fazer diferente e quão diferente pode ser o resultado e o impacto dessa diferença.

Q- E gerir pessoas e processos?

R- Quando olhamos para os trabalhos desenvolvidos por K. Blanchard e se dizia há 6 ou 7 anos que já uma “*old fashion approach*” da liderança, porque já era uma teoria antiga, se calhar agora até seria interessante desenvolver líderes situacionais, pessoas que a cada momento se conhecem bem, que percebem a pessoa que têm à sua frente e que comportamento devem escolher, para ajudar o outro a desenvolver e a retirar o seu máximo potencial.

Q1

R- Eu acho que é fundamental ser claro na mensagem, conciso. Ter uma abordagem adequada aos interlocutores e para perceber muito bem o que as pessoas sabem do tema, para depois comunicar com a dose certa, ou seja, nem com detalhes a mais nem a menos, assegurar que os destinatários compreendem exatamente o que se quer transmitir, isso para mim é fundamental. Depois usar uma mensagem muito simples, mas não simplista. Simples no sentido das coisas serem claras transparentes. É fundamental que a comunicação seja honesta e que transmita confiança. Só com essa simplicidade é que as pessoas conseguem entender o outro com confiança.

Q- Fiquei com a impressão de que estava a dar um maior destaque ao conteúdo e não tanto à forma, ou seja, comunicação não verbal. Pode clarificar?

R- A CNV é muito importante obviamente.

Q- Ou é importante, mas não temos consciência dela?

R- Eu acho que muitas vezes não temos consciência da CNV, mas deveríamos. Se eu necessitar de comunicar algo que tem de ter um elevado impacto, eu tenho de ter em consideração que o meu comportamento, para assegurar que consigo alcançar esse mesmo impacto nos meus interlocutores. É muito importante respeitar aquelas regras da comunicação, como enfatizar algumas partes, reforçar, falar muito alto nas mensagens mais importantes. Acho que o que acabei de referir fica na zona cinzenta entre o verbal e o não verbal, o que no fundo também ajuda a suportar o que se está a dizer. Depois ter o cuidado de perceber o que nós estamos a comunicar, importa considerar a forma da comunicação, o ponto de vista físico e a inconsistência da mensagem entre a parte verbal e não verbal, que pode ser percebida pelo outro e isso é fundamental.

Q- Que peso daria à componente verbal e não verbal no processo de comunicação?

É difícil responder, mas diria 70% para a não verbal e 30% para a verbal.

Q2

R- A minha resposta pode estar influenciada pela experiência enquanto formadora, mas diria que depende do tema. Estou a lembrar-me de uma conversa que tive hoje. Procuo tentar perceber o que está por detrás da intenção daquilo que a pessoa está a tentar comunicar. A parte não verbal, o nível de ansiedade, decomposto é algo importante. Podemos usar esses sinais para definir uma estratégia e depois aprofundar. Além de depender do tema também pode depender do interlocutor.

Q3

R- Não penso muito no conteúdo até porque funciono muito na base do improvisado e, portanto, nunca preparei mesmo para comunicações importantes e críticas e nunca sequer treinei porque não está na minha natureza. Penso sobre as coisas, não tanto na forma e naquilo que vou dizer, nas palavras, mas mais naquilo que quero transmitir (ideias, conceitos). Portanto a minha principal preocupação é com a relação que estabeleço com as pessoas. Também depende se estamos numa comunicação individual ou em grupo, mas no fundo a preocupação é a mesma: estabelecer contato visual, estabelecer uma relação, ter a certeza que as pessoas “estão ali” e que as tenho comigo e que acima de tudo controlo a situação. Isso para mim é fundamental.

Q- Parece haver uma semelhança entre o que pensa no modo de escuta ou no modo de orador. Que outros aspetos serão importantes?

R- Eu acho que acima de tudo a maturidade. Tudo isto são conceitos que por vezes é difícil definir, mas para mim maturidade está associada à idade. Alguém que está a liderar, se tiver maturidade, do ponto de vista pessoal, não está só a falar de profissional, se for uma pessoa madura isso é meio caminho para ter sucesso.

Além disso, se a pessoa for isenta, não tomar decisões por impulso. Também deve ser inspirador, carismático, conseguir ter a equipa consigo. Ter sentido de humor, ser capaz de rir, quando é para rir e ficar sério quando for necessário, para transmitir confiança. Depois temos de considerar as competências mais “core” da liderança e ter capacidade de compreender os outros e de adotar estilos diferentes, ser capaz de rir quando é para rir e ficar sério quando é para ficar sério. Além disso, transmitir confiança e perceber como retirar o maior potencial do outro. Este é talvez o maior desafio.

Q- Estamos a falar do conceito da liderança transformacional, alguém que muda as pessoas, a organização, que de certa forma é disruptivo?

Sim.

Q4

R- Acho fundamental o contacto visual, o procurar garantir, mesmo através da CNV, que o outro está a captar a mensagem, a proximidade; no fundo a relação que é ali estabelecida, que vai para além das palavras. Também a ligação emocional, que depois se traduz por uma maior ou menor

ansiedade. Por vezes, há aspetos que sobressaem pela negativa, como o cheiro, o que torna muito difícil a comunicação.

Q8

R- Tenho várias reuniões diárias, por vezes até se sobrepõem.

Q9- Primeiro que tudo, ter contato visual com todos e que todos estejam voltados para o assunto que se está a discutir. Não permito computadores, que é uma coisa comum – prefiro dar um intervalo maior, mas quando voltamos à reunião é para estar focado e discutir o assunto “à séria”. Falando de mim própria, tenho um estilo com alguma dose de informalidade, mas não excessiva. Procuro perceber se alguém gostaria de intervir e fazer algum comentário. Também estimulo a participação para que isso possa acontecer, para que possa haver uma partilha e não apenas uma comunicação unidirecional.

Q10

R- Sim, se tiver de fazer uma reunião com todos os colaboradores não é uma situação muito comum. Preocupo-me em cumprimentar todas as pessoas com simpatia. Dou mais tempo para dar sinais claros de abertura e boa disposição. Pelo contrário, se for um tema mais crítico, não procedo desta forma. Porque, lá está, para mim a consistência é fundamental. Portanto, se é um tema crítico eu também estou séria. Eu não comunico um despedimento coletivo com um ar simpático e a rir, obviamente.

Q11

R- Valorizo o estabelecimento da relação, o contacto visual, aquilo que já referi anteriormente. Procuro os sinais de ansiedade na outra pessoa e procuro perceber exatamente o que se passa.

Q12

R- Eu não tenho muito uma experiência de tensão nas avaliações de desempenho, porque acho que, se o processo estiver bem montado, não há muita razão para isso; e, acima de tudo, se for uma conversa franca, aberta, transparente e muito factual não há grande espaço para se tornar numa situação mais tensa. Nessas situações, eu tento sempre seguir algumas dicas, que sei que resultam: começar com aspetos positivos e depois ir colocando pelo meio aspetos a melhorar. Termina com um balanço tendencialmente positivo, mas voltando a reforçar os aspetos mais importantes e sempre com base em factos e dados concretos, preservando sempre a relação. Para mim, um dos aspetos mais importantes quando se fala em comunicação é separar a pessoa das situações, algo que reconheço não ser muito fácil, porque também depende muito do interlocutor, mas acho que isso é crucial. Estamos a discutir situações e não pessoas. Eu não discuto pessoas! Eu discuto um comportamento numa situação, que pode não ter sido ajustado, ou foi brilhante. Eu acho que a pessoa se sobrepõe aos comportamentos, mas acho que depois de discutir os comportamentos ou as situações. Isso é algo que procuro fazer e que acaba por resultar na gestão de conflitos.

Q- Para evitar o conflito existem algumas técnicas, designadamente a da sanduiche, ser factual e também na consistência entre o que se diz e o contacto visual, a proximidade, ou algum gesto. Isso acaba por ajudar?

R- Diria que pode facilitar e volto novamente ao meu 1º exemplo, o tal Diretor Geral que na descrição era perfeito, mas depois nada resultava. Pode fazer-se tudo “certinho” e usar as técnicas todas, mas, se depois, aquilo não é genuíno, não funciona e não há nada a fazer.

Q- Em relação à determinação de objetivos podemos fazer *copy paste*?

R- Sim. É claro que eu acho que é preciso firmeza, as coisas são aquilo que são, acima de tudo.

Q- Se eu pensar em firmeza, por deformação profissional minha, pensa-se logo numa postura mais formal, a voz, a distância.

R- Não, eu não penso tanto nisso. Penso que mantendo uma comunicação não verbal mais ou menos regular, a mesma linha, mas pensando passando mais com o tom de voz e com a firmeza do discurso da irreversibilidade da situação, as coisas são aquilo que são, são os objetivos, não há volta a dar.

Q- Na área das percepções, há alguns aspetos que estavam aqui mencionados que vamos ver quais os que mais valoriza e menos valoriza. Imaginando que está com uma pessoa que vai conhecer, que aspetos lhe despertam logo a sua atenção, de forma a formular uma percepção sobre essa pessoa?

R- Essa pergunta é muito difícil. Não sei, talvez o conjunto, o rx para fazermos um *scan* como nos filmes dos anos 80. Acho que é mais o conjunto. Valorizo muito a atitude, ou seja, calma versus ansiedade, essencialmente isso. Há detalhes a que não me prendo, são “tretas” dos psicólogos e para mim não têm importância absolutamente nenhuma porque eu acho que cada um de nós tem total direito à sua individualidade e não estar a ser rotulado porque é estrábico ou qualquer outro detalhe, portanto não valorizo minimamente. Se calhar valorizo mais o estar bem consigo próprio e que sinais é que nós encontramos disso. Se calhar a forma consistente e calma...

Q- Se me permitir vou ser mais direto. Retirei da bibliografia alguns detalhes que peço para assinalar os que considera mais relevantes para a questão das percepções.

R- Relativamente à mulher não consigo. Já no que concerne ao homem, prefiro cabelo curto, mas sem ser “à escovinha”, tipo militar, sem barba e sem bigode.

Q- Das pessoas com quem trabalha e que conhece muito bem, há algum aspeto, dos que acabámos de ver, que pode ter impacto na avaliação desses colaboradores?

R- Presentemente não, mas já tive pessoas no passado que não cuidavam a forma como se apresentavam. Eu acho que o cuidado na apresentação, independentemente da formalidade ou informalidade, é importante.

Q- Relativamente ao seu local de trabalho é uma área com que se preocupe, com que tenha algum cuidado?

R- Tenho cuidado sim. Procuo, acima de tudo, que seja um espaço acolhedor e que tenha particularidades. Que as pessoas passem, olhem, vejam e que tenha algo que possa marcar a diferença. Por exemplo, ter junto à minha secretária um quadrado que não é de alcatifa, mas sim de um material diferente. Tenho também um cartaz que diz: “venha pipocar com os RH”. E tem pipocas mesmo! Um destes dias irei substituí-lo. Tem que ter qualquer coisa diferente, que possa chamar a atenção e possa transmitir uma mensagem para além das palavras, passando a ideia que o meu

gabinete é um espaço aberto e de abertura. No fundo, o suporte daquilo que é a cultura que queremos transmitir.

Q20

R- Acho que é fundamental haver consistência entre o comportamento e aquilo que se diz, no fundo entre a mensagem e aquilo que se lê do comportamento das pessoas e até posso dar um exemplo muito interessante que nós tivemos. No passado, tivemos um Diretor Geral que do ponto de vista do processo de comunicação era irrepreensível. Ele dizia exatamente o que era suposto dizer- se naquele momento, era super correto, um “produto acabado” de um livro de gestão. Parece que tinha um *chip*, mas depois “aquilo não funcionava”. E porque não funcionava? Porque não havia consistência e isso sentia-se. O senhor dizia tudo certinho, mas não tinha impacto. Ele tinha uma noção de hierarquia muito vincada na sua cabeça e, pese embora as tentativas de ter uma comunicação próxima, o sentimento que as pessoas têm é que isso não era real. E isso é fundamental! Pelo contrário o atual Diretor Geral é uma pessoa super próxima, que estabelece uma comunicação próxima com as pessoas, é muito informal, tem verdadeiramente a porta aberta. É informal no discurso e no comportamento. É esta consistência e alinhamento que eu acho que quando não existe, não se verifica, as coisas não funcionam.

Q21

R- Gosto da cor do meu cabelo, dos meus dedos, unhas. Mas aquilo a que dou valor importa frisar que são conceitos diferentes (dar valor e gostar) é à consistência, retomando a ideia da pergunta anterior. Claro que acho que a imagem é um aspeto importante. Mas recordando um filme de formação, o importante é que a imagem não se sobreponha nem atrapalhe a relação com o outro.

Q22

R- Um das coisas que menos valorizo e que representa uma mudança de cultura em Portugal é a formalidade. Quando comecei a trabalhar há cerca de 18 anos era impensável ir trabalhar sem ser de fato. Hoje isso não acontece. É até um pouco ao contrário, o que valoriza é uma imagem de menos formalismo e isso é talvez um ponto interessante.

Q- Portanto valoriza menos essa formalidade, certo?

R-Sim, sim.

Q- Há pessoas que, até pelo contrário, acham que isso acaba por conferir valor na liderança?

R-Não, não me parece.

Q-- Para terminar estamos na área das autoperceções. Como gostaria de ser como comunicadora?

R- Gostaria de ser o máximo!

Q- Mas como se considera como comunicadora?

R- **5-6.** Acho que tenho alguma versatilidade, poderia melhorar em muitas coisas.

Q- Como é que os outros a veem?



R- O *feedback* que recebo é muito positivo. Acho que poderia melhorar se me preparasse melhor, mas não estou para aí virada. Sou muito impaciente e a capacidade para lidar com perguntas estúpidas, com falta de compreensão, isso confesso ser difícil que isso não se perceba. Considero que até tenho paciência com os outros, mas depois há pessoas que me tiram do sério.

Q- E como reage quando isso acontece?

R- É imediato. Acho que consigo fazer uma distinção entre a parte pessoal e a profissional. Já tive discussões “à séria” com colegas de Direção, ao ponto de falar alto, mas muito centradas numa opinião ou num tema. Sou muito teimosa, pronto! Neste aspeto poderia melhorar, ficar mais paciente, embora por vezes também “dê jeito” ficar impaciente.

**Entrevista 3: Carla - Diretora de Recursos Humanos, Empresa farmacêutica – 11 de Outubro de 2013**

### **Caracterização do entrevistado**

Nº de entrevistado:	3
Nome fictício:	Carla
Data entrevista:	11/10/2013
Género:	Feminino
Idade:	48
Formação académica:	Licenciatura em Psicologia
Função atual:	Diretora de Recursos Humanos
Antiguidade na função:	Desde 2009- 4 anos

Q 20 – Se pensarmos na imagem pessoal como aspeto da comunicação, que importância atribuis à tua imagem na tua atividade, particularmente na área da liderança?

R- A imagem tem imensa importância. Cada vez me convenço mais de que tem imensa importância; a postura, o vestuário, se é bonita ou não tem imensa importância. Não significa que uma pessoa feia não tenha impacto mas se for bonita ajuda, tem mais desculpas.

Q- Tens essa experiência no dia-a-dia?

R- Sim, tenho. Sinto isso.

Q- Achas que mesmo inconscientemente és afetada por esse facto?

R- As pessoas não o dizem explicitamente mas aquelas com quem estás mais à vontade consigo por vezes dizer “Ai, estás tão gira”. Por exemplo, agora houve uma reunião com Espanha onde estivemos as duas diretoras de RH em palco e acontece que as pessoas achavam que eu era mais bonita e isso teve impacto. As pessoas disseram “A postura foi diferente e, além disso, é mais bonita”. É *en passant* mas as pessoas dizem, por isso acho que tem impacto. Não estou a dizer com isto que me acho bonita, que sou muito gira, isto é tudo relativo. Se a outra pessoa fosse loura, de olhos azuis e alta, ficaria eu prejudicada. Calhou não ser assim, tive essa vantagem.

Q – Que aspetos mais valorizas em ti, na tua imagem? Com que mais te preocupas?

É também aqui a questão do género. Tento ser feminina mas ter um ar profissional. Não uso minissaias, não uso grandes decotes mas tento ser feminina. Uso alguns adornos mas não excessivamente. O cabelo preocupa-me mas acho que é uma questão pessoal. Como sei que é uma mais-valia da minha pessoa, preocupo-me ainda mais. A pele também! Em tudo tento ter cuidado, mas não excessivamente, depois há uma ou outra característica que é mais pessoal e que eu posso valorizar mais ou menos mas é algo que eu sinto mais pessoal. Se eu não tivesse um cabelo que eu acho que é muito bonito eu valorizaria menos. Como acho que é muito bonito, sinto que posso explorar. Mas no fundo, conclusão geral, tento tirar partido daquilo que tenho e que acho que as pessoas valorizam. Isto tem sido uma coisa ao longo do tempo porque “eu não estava nem aí”. Eu queria vestir minissaia? Então é assim que eu vou e os outros não têm nada a ver com isso. E ao longo do tempo tenho mudado de opinião.

Q- Também face à cultura e à opinião dos outros?

R- Claro! Por exemplo, nós agora na reunião de Espanha, isto é tão importante que vou dar um exemplo que se passou, não comigo, mas que eu observei. As raparigas em Espanha, provavelmente porque lá funciona, podem vestir normalmente nas reuniões mas vão fazer uma apresentação em palco e vão todas de minissaia, isto é porque tem impacto, senão não iam de minissaia.

Q 22- Pelo contrário, os aspetos que tu menos valorizas, queres destacar algum e de que forma é que achas que os trabalhas para o teu exercício de liderança? Imagina que gostas de uma coisa às bolas e não te valoriza.

R- Neste momento já não penso “As pessoas valorizam mas eu não quero saber”. Não faço isso porque sei que isso tem impacto nos outros então eu tenho de ter isso em consideração. Depois há o peso das coisas. Por exemplo, nós agora reportamos a Espanha. Se todas as mulheres, quando vão fazer uma apresentação ao DG, vão de minissaia é porque ele valoriza. Então eu também vou de minissaia e tenho andado a questionar-me “Vou ou não de minissaia?”. Também há limites. Portanto, até agora, a minha posição é “Não vou de minissaia”, vou manter a minha postura. Não sei se um dia não mudarei, se achar que tem muito impacto. Não vou fazer nada demais, não me vou prostituir mas até agora mantenho essa posição. Mas não deixo de pensar sobre a situação, sobre a questão, quando percebo que há algo que os outros valorizam e que me pode beneficiar ou prejudicar.

Q – E se vais para uma reunião de ciclo ou de discussão de objetivos adequas a tua imagem no seu todo?

R-Sim, penso.

Q1- Falando da importância da comunicação e deixando esta questão da imagem pessoal. Quando pensamos na comunicação o que valorizas mais, a componente verbal ou não verbal? Qual a tua principal preocupação?

R- Nunca pensei nas questões assim mas pode ser que da forma como pensei isso esteja implícito. Eu valorizo imenso a comunicação, cada vez mais. Sobretudo, acho que é uma área que nunca está correta, que é muito difícil porque nunca se consegue agradar a gregos e a troianos. Por exemplo, o

que tem acontecido agora muito na empresa é: quando vai haver um despedimento, nós comunicamos não desta forma: “Vai haver um despedimento coletivo”, mas damos a entender que a empresa vai sofrer uma reestruturação de maior ou menos dimensão. É agora que as opiniões se dividem. Uns acham que devemos comunicar e outros que não devemos comunicar e não é assim tão simples. Vendo assim de forma tão desagarrada alguém pode dizer “Eu prefiro que não comuniquem porque fico todo nervoso e portanto se só vão implementar as coisas dentro de um mês ou dois, eu prefiro andar durante esse tempo descansado. Tem o seu “quê” de verdade. A questão é que quando nós fazemos estas comunicações é em reuniões e, normalmente, há alguém da plateia que pergunta: “Este ano vai haver despedimentos?”. A questão que se põe agora é: “Mentimos ou dizemos a verdade?” e eu não minto, faço questão de não mentir. As coisas não podem ser vistas de forma isolada e essa é uma discussão que eu tenho tentado que as pessoas tenham entre elas para perceberem porque é que nós comunicamos. Para mim, o tema de comunicação é extremamente sensível, tanto que o avaliamos trimestralmente.

Q – Agora a verbal, não verbal...

R- Deixa-me pensar um bocadinho... Pois, se calhar não valorizo tanto a comunicação não verbal. Quando estás a falar de comunicação não verbal, por exemplo, quando estamos a ensaiar a forma como dizemos a mensagem, dizer “Não, mas é o Eduardo temos de dizer isto de uma forma...”, fazer sanduíche, por um lado dizemos isto, mas por outro temos de mostrar os aspetos positivos ou temos de tentar minimizar o desconforto das pessoas. Normalmente, isso passa pelo conteúdo. Não sei se se pode considerar, mas uma forma de comunicação não verbal é garantirmos, por exemplo, que as chefias estão alinhadas e que podem depois fazer, como se diz em psicologia, não me recordo da expressão certa mas as próprias chefias podem servir de contentores, tal como o pai e a mãe servem de contentores de estabilidade dos filhos, portanto, eles também têm um papel nesse aspeto. Há uma comunicação que é para todas as pessoas, há duas ou três que conseguem fazer uma pergunta e mostrar as suas ansiedades, ou não. Mas depois toda a agente fica um bocado ansiosa, portanto a chefia tem de fazer esse papel de contentor. Eu acho que só o facto de a chefia chegar ao pé das pessoas e disponibilizar-se para responder às suas questões, apesar de envolver diálogo, é uma forma que não sei se pode ser considerada de comportamento não verbal. A ideia é “eu estou próximo de vocês”, portanto, não só em termos de conteúdo mas irem de seguida aproximar-se fisicamente, não sei se pode ser considerado CNV.

Q- A CNV é muito vasta e aplica-se através de muitas formas, como por exemplo, a distância a que estamos, as flutuações de voz, silêncios, olhares, gestos, o local onde comunico, a opção por plenário ou comunicação face-a-face. O discurso é o mesmo mas a escolha da forma é diferente e isso é que faz parte da CNV.

R- Então, quanto a esse aspeto temos esse cuidado, até como digo, porque há uma comunicação mais formal do diretor geral (DG) mas, por exemplo, outra coisa que fazemos é o DG ir muitas vezes ao Porto a um congresso e diz: “hoje estou cá no Porto e quem quiser vir jantar comigo, apareça”. As pessoas vêm jantar e fazem perguntas, ou não, portanto, é mais ou menos informal mas é uma forma de aproximação. Quando faço um despedimento coletivo, eu falo pessoa com a pessoa, que é uma das coisas que as pessoas valorizaram imenso. As pessoas do Porto, anteriormente, tinham de vir a Lisboa e agora eu passei a ir lá para tratar do despedimento. Eu nem tinha a noção disso. Fiz assim porque já que ia falar com dez ou vinte pessoas em vez de virem todas, fui lá eu. Eles

valorizaram muito isso, disseram-me mais tarde. Portanto, nesse aspeto de aproximação um a um, valorizo, até porque somos uma empresa pequena. Por exemplo, a *intranet* é muito fria para uma empresa pequena. Nós usamos a *intranet* como um meio de comunicação, há muita gente que tem a tendência para considerar que é o meio de comunicação e eu estou a tentar passar a mensagem que é um meio de comunicação, entre tantos. Há *N* meios que nós devemos privilegiar o mais próximo que é face a face. Aliás, há estudos que mostram que as pessoas gostam e preferem ouvir as mensagens do seu chefe como um meio preferencial para ouvir uma mensagem do chefe. Eu tenho tentado promover isso porque somos uma empresa muito pequena, mesmo com os diretores tento essa aproximação.

Q- Mas não tanto neste detalhe de, por exemplo, escolheres a roupa, tipo de roupa e postura facial?

R-Do ponto de vista pessoal, não escolho a roupa do DG. Aí trabalhamos pela reatividade. Tivemos uma situação que em determinada altura estavam várias pessoas em palco, uma delas era da nossa equipa, e a pessoa da nossa equipa destoava completamente. Foi de casaco, manga curta, meias que não eram pretas mas cremes e nós ficámos em pânico. Se calhar, não damos o devido valor a ensinar pessoas, fazemo-lo reativamente. O tom de voz, sim. Falamos até sobre isso, roupa não, não falamos sobre o olhar porque achamos que é um dado adquirido mas por exemplo, a disposição da sala, achamos que é algo que temos em atenção. Com equipas mais pequenas tentamos em meia-lua, em vez de plateia, em grupos grandes isso é mais difícil. Tentamos separar as pessoas em grupos pequenos para as aproximar, mas agora falando contigo, se calhar há muitas coisas que poderíamos tratar e que não tratamos, não porque não se ache importante mas porque achamos que é um dado adquirido.

Q- Às vezes pensa-se muito no discurso e não na forma?

R- Sim. Também tem a ver com o grau de criticidade da situação. Por exemplo, nos despedimentos coletivos, eu estava sozinha e depois decidi que não podia ser porque acho que a chefia também tem de dar a cara às pessoas e por isso comecei a treinar as chefias nesse aspeto e aí, tenho atenção a tudo. Ponho a cadeira para não ficar com as costas para a porta, para que a pessoa não tenha receio que lhe estejam a fazer alguma coisa pelas costas, portanto, tem a ver com a orientação e todo o ambiente da sala. Aí, eu passo tudo a pente fino, atenção aos sentimentos das pessoas, não pode" dizer isto, aquilo ou aqueloutro". Tive uma situação em que a pessoa dizia "não fique assim, vai conseguir emprego noutro lado". As pessoas não querem saber disso, querem é saber "porquê eu?", e depois não há justificação possível, porque por muito racional que seja a razão, as pessoas não vão entender. Aí passo tudo a pente fino, inclusivamente, já cheguei a dizer a uma pessoa que se vestia de forma mais exuberante para não trazer as marcas de roupa à mostra. Dependendo da criticidade da situação e se eu domino o assunto, se calhar tenho mais problemas em fazer ao DG um comentário desta natureza do que a uma chefia que vai estar ao meu lado.

Q- E ficas mais atenta a estes detalhes quando estás a falar ou em escuta? Quando estás em escuta nessas situações, críticas ou não? Ficas atenta à CNV dos outros, por exemplo, em processos de recrutamento? Quando estás em escuta estás focada em quê, relativamente ao outro lado?

R-Depende das situações. Por exemplo, hoje fiz um recrutamento e estava mais preocupada com a postura, se a pessoa olhava ou não para a plateia. Fiz um "*critical incidente*", a pessoa tinha um caso prático, fez uma apresentação. Olhei para a postura da pessoa, tonalidade da voz, como se

posicionava, como respondia a objeções e também sobre a sua forma de pensar, não tanto com o que dizia mas com a forma de pensar.

Q- Deduzo que achas que apesar de inconsciente, o peso da CNV é superior, certo?

R- Aí não é inconsciente.

Q- Sim, mas mesmo sendo inconsciente, seria superior o peso da CNV e neste caso concreto, não era de todo inconsciente, foi totalmente consciente.

R- Acho que dou valor às duas coisas. Se não posso ter uma pessoa que olhe para toda a gente, mas que depois não sabe pensar, aquilo tudo espremido, não dá nada. Aí dou os dois pesos. Quando são situações muito emocionais como é o despedimento, aí a CNV tem mais peso. Tenho imenso cuidado se estou inclinada para a frente ou para trás quando a pessoa diz alguma coisa e apetece-me vir para trás e não venho, controlo-me muito, mas é curioso, porque é pensado. Mas quando disseste comportamento não verbal na liderança, nem estava a pensar nisto. Isso faço muito conscientemente. Outro dia estava numa entrevista e a pessoa nunca mais se calava, eu não estava a dominar “a coisa”, estava a perder um bocado, o conteúdo, e pensei “vou ter de fazer qualquer coisa, não vou ficar a qui até à meia-noite a ouvi-la”, portanto, fiz um gesto não verbal, em que disse “já chega, já não te posso ouvir”. Depende, não é? Em situações emocionais valorizo a CNV, em situações de avaliação, em que há uma grande consciência do que se vai observar e em situações emocionais, acho que dou bastante relevo e consciência às questões não verbais.

Q- Consegues hierarquizar o que valorizas mais quando estás em modo de escuta? Em reuniões de ciclo ou com os colegas, ex. os gestos, a voz, o que valorizas mais na pessoa?

R- Os olhos. Valorizo imenso o olhar em várias situações da vida. Primeiro, o olhar, depois talvez os gestos, por deformação, até, do recrutamento. Os gestos transmitem muitas emoções das pessoas. Talvez porque eu valorizo muito as emoções. Os olhos dizem-me muito, acho que consigo ver algo que treinei, a honestidade das pessoas. Se calhar sou mais reativa à voz, sou sensível às imagens, claro!

Q- Mas a voz em que aspeto? O ritmo, por exemplo?

R-Sim, mas conscientemente, o olhar. A voz vem por arrasto, como complemento.

Q- E quando estás a falar, é a mesma coisa ou consegues estabelecer uma diferença entre o modo de falar e de escutar?

R- Acho que me preocupo com o comportamento, se estou inclinada mais para trás ou mais para a frente, se estou de braços fechados ou abertos, isto faço muito conscientemente. Agora, acho que estou mais atenta a todos esses sinais quando estou a observar porque, quando estou a falar tenho de ter cuidado e estar atenta ao conteúdo. É mais um dado, a voz, a forma como digo, qual o tom de voz para além dos gestos.

Q- Mas se o olhar é tão importante, enquanto emissora também te preocupas com esta questão?

R-Claro! Quantas vezes uma pessoa está a falar e a outra pessoa está distraída, pensando noutra coisa diferente.

Q- Na relação com os colaboradores temos a consciência de que a comunicação pode impactar na liderança? Na relação com os colaboradores diretos, como é que atuas?

R-Para além disto tudo, que funciona, há uma que é muito importante na relação com as pessoas com as quais temos mais confiança, é o tato, e quando digo tato, não é preciso fazer festinhas. Mas o facto de fazer assim, “estás bom, há quanto tempo não te via”, é importantíssimo. Aprendi isso, curiosamente, com pessoas que o faziam naturalmente e eu comecei a ver que precisava fazer isso também, portanto, também o faço conscientemente. Curiosamente, não sou capaz de o fazer se não simpatizar com a outra pessoa. Às vezes penso “vá lá, dá uma palmadinha”, mas não, não consigo ir contra os meus princípios. Se estiver à vontade com a pessoa e não me violentar, faço-o porque sei que me ajuda na relação.

Q- Se a CNV é tão importante na liderança e se a liderança é influenciar os outros a fazerem qualquer coisa que queremos para proveito da organização, como é que achas que a CNV pode ter influência no exercício da liderança?

R-Tem muita, não é? Qual é o peso da CNV? Acho que tem muito peso. Por exemplo, fala-se muito agora das relações virtuais e uma das pessoas que me reporta mora em Aveiro e uma das coisas que eu ando aqui preocupada é como é que vou manter a aproximação. Não tenho experiência, há muita coisa escrita sobre o assunto, o que ajuda, mas só quando a pessoa está no caldo é que percebe, portanto, se estou preocupada com isso, é porque sei que tem valor. Nas nossas comunicações virtuais por telefone tento estar sempre a sorrir a não ser que seja uma situação grave em que tal não faça sentido. Tento aplicar estas coisas que a gente aprende e que são verdade, como sorrir, ou fazer um gesto como se a pessoa estivesse à minha frente. Hoje tive uma comunicação com essa pessoa e pensei “vamos ter de começar a fazer isto por vídeo”, para nos vermos mais. Os meios informáticos permitem isso. Acho que em geral, é desvalorizado nas organizações até em termos de formação, a PNL tem muito a ver com isso. As pessoas vão para formações, mas não percebem o real valor, só se percebe este tipo de coisa quando aplicamos e vemos os resultados. As pessoas vão para uma formação e vêm de lá e acharam muito engraçado, mas se não aplicam, não treinam, perde-se.

Q- Estes conceitos de que estás a falar, o toque, é diferente quando estás a falar com pares ou chefias? O teu estilo de CNV é diferente?

R- Acho que não tem a ver com a hierarquia, mas mais com a confiança que se tem com a pessoa e com o tipo de pessoas porque há umas mais afetuosas, outras mais frias, mais distantes, e também a questão do género por razões culturais.

Q- Para manter alguma distância, aquele exercício que é difícil de gerir a proximidade, ou criar proximidade, mas manter algum distanciamento face aos colaboradores diretos. De que forma é que a CNV pode ajudar nesse sentido? Tens alguns truques ou hábitos?

R- Tenho! O facto de a pessoa chegar à reunião de ciclo que tem vinte DIM, o facto de dar ou não dar beijinhos a toda a gente, marca a pessoa. Portanto, se a pessoa não dá beijinhos, tem de explicar porque não dá, tem de se fazer um esforço adicional para mostrar a sua proximidade, por exemplo, dizendo: “beijinhos para todos, considerem-se beijados”. Se eu quiser manter uma distância da pessoa “portaste-te mal!”, “fizeste-me isto ou aquilo”, por exemplo, ou o exemplo que dei há pouco, o da entrevista “já não te posso ouvir”, faço um gesto com a mão.

Q- E não tens gestos, desses que utilizas como rotina para marcares essa linha de distância, em relação aos teus colaboradores diretos?

R- Em relação aos colaboradores diretos, eu procuro é aproximar-me. E porquê? Porque dois deles são mais ou menos recentes e ainda estou na fase da conquista. Uma outra colaboradora que já conheço há mais tempo e temos uma relação ótima e procuro manter esse relacionamento. Em relação a manter a distância, não faço, não quero. Mas já tive situações em que tive de manter a distância, por exemplo, no despedimento coletivo, tive situações em que as pessoas ficaram muito agressivas, também tenho truques ou estratégias para lidar com isso. A primeira é verbal, é não alimentar a conversa se a pessoa está agressiva, portanto, cingir-me aos factos. Normalmente, não me afasto porque quero que a pessoa perceba que eu estou ali para tratar dos factos. Depois, quando a pessoa chora, há um ato de delicadeza que são os lenços de papel, fazer um silêncio e depois tentar encontrar questões factuais. Fica bem perguntar pelos filhos para a pessoa desviar o pensamento da emoção e passar a factos. Exemplo “em que ano estão os seus filhos? Que idades têm?”. Aí também funciona mas neste caso também há muita linguagem não verbal. O facto de dar um lenço de papel e ter a caixa preparada, é um comportamento não verbal.

Q- Se pensarmos em casos paradigmáticos da tua vida profissional, em que a CNV tenha sido impactante, falaste há pouco nas minissaias, mas se pensares em recrutamento, reuniões de ciclo, como é?

R- No outro dia numa reunião com diretores e líderes de projeto eu vinha de uma reunião onde me tinha chateado e entrei nessa reunião com cara aborrecida e parece que os outros diretores também vinham chateados, porque um dos procedimentos que temos nas reuniões é alocar uma pessoa para fazer o papel de observador, para ir vendo como decorre a reunião e no fim, essa pessoa dá o seu feedback, seguindo-se os comentários de cada pessoa. Esse observador começou por dizer: “ Bem, parece que os diretores entraram todos com cara de chateados” e portanto, toda a gente ficou a pensar “eh pá, vêm aí más notícias”. Todos vínhamos chateados para aquela reunião por razões diferentes mas refleti e aprendi que na próxima vez devo ter mais cuidado para não dar falsas imagens. Esta é a situação mais recente de que me lembro.

Q- Queres dar mais exemplos de aplicação da CNV em situações concretas como recrutamento, reunião de discussão de objetivos em que a CNV tenha sido de facto, impactante, que tenha motivado a tua decisão?

R- Sim, por exemplo, mesmo com a pessoa que me reporta, Às vezes ela está ali, fez um esforço enorme para fazer uma apresentação ou uma recomendação e eu estou a olhar para aquilo e penso “oh diabo, eu não concordo nada com aquilo” e aí começo numa de *coaching*, fazendo algumas perguntas. Aí percebo que a pessoa está a compreender que eu não concordo muito com o que foi apresentado, começando a ficar séria, branca e aí eu mudo de abordagem, para não deixar a pessoa totalmente de rastos. Por exemplo, com o DG também. Quando estamos em reuniões e alguém apresenta alguma coisa e ele começa a fazer perguntas e a mexer-se na cadeira, às vezes nem fala e eu começo a ver que ele não está bem, eu digo: “X, diga lá, vejo que está preocupado, o que é?” e ele aí responde com precisão.

Q- Então o “gatilho” foi vê-lo a mexer-se na cadeira?

R-Sim. A outra pessoa está ali a apresentar e eu estou a ver que ele já nem está a ouvir. Depois há pessoas que se manifestam mais do que outras, também se aprende a conhecê-las. Por exemplo, há uma pessoa na direção que é muito mais discreta, não deixa expressar emoções. Aprendi que tenho de ir olhando para ela para ir compreendendo a situação e agora, por pequenos detalhes, já consigo perceber se me vai fazer uma pergunta ou atacar-me em algum aspeto. É preciso conhecer as pessoas. Se estivermos numa reunião e alguém se mexer muito na cadeira, percebemos logo que a pessoa não está confortável. Outras conseguem camuflar mais os seus comportamentos e emoções, portanto, é preciso ir conhecendo e isso só se consegue ao longo do tempo.

Q- Relativamente à liderança, que aspetos achas que são mais importantes para que a liderança seja eficaz ou bem-sucedida?

R-O *empowerment* das pessoas, o suporte que lhes é dado, noutra linguagem, das responsabilidades que são confiadas, sendo necessário apoiá-las. Quando se dá um projeto a alguém, importa saber se ele precisa de ajuda e depois fazer a monitorização, não necessariamente o controlo. As pessoas precisam de alguma pressão, se não a “coisa” vai caindo, até porque acham que não tem interesse. Se o chefe não pergunta, não monitoriza, é porque não tem interesse. Depois, o culminar é o reconhecimento, mas só o facto de a chefia fazer esta monitorização, mostrar interesse e disponibilidade para ajudar quando a pessoa está enalhada, já é uma forma de reconhecimento.

#### COMENTÁRIOS DA ENTREVISTADA DURANTE O PREENCHIMENTO DOS QUADROS

Acho que ficam na dúvida se sou formal ou informal, acham que sou mais séria do que simpática. Se não me conhecerem, acho que não tenho muito sentido de humor, acham que sou mais disciplinadora, portanto, mais normativa, mas que tenho algum sentido de risco, alguma visão estratégica.

Tenho de trabalhar a distância porque não sou propriamente de andar nos braços dos outros

Saltos altos, uso sempre. Valorizo imenso o meu corpo. Eu ando sempre na ginástica mas não por questões de liderança. Quando lá estou não penso nisso. Acho que o aspeto físico pode valorizar a liderança.

Q- Se fosses a mesma pessoa mas gorda e balofa, teria o mesmo impacto em termos de liderança?

R- Acho que depende do conjunto porque se a pessoa for mais gira, mais simpática, não pode ser só loura e estúpida, pode ser mais desculpada. Se for feia e gorda, e ainda por cima má profissional, está desgraçada. Agora, também não dá para ser muito gira e depois não ter o resto.

Q- Mas para se obter “*goodwill*” e aumentar o património de confiança, a imagem ajuda?

R- Sim, ajuda, ajuda.

#### REUNIÕES



R- Reúno consoante as necessidades deles. Se eles disserem que preferem nunca ter reuniões, eu digo que não, mas há pessoas que preferem ter reuniões conforme os assuntos vão surgindo, outras preferem ter uma calendarização mensal e eu adapto-me a uma ou outras situações.

Q- Nas reuniões, tens algum cuidado especial com a CNV?

R- Tenho. Se calhar não estou tão atenta, confesso, mas tenho principalmente quando a reunião começa a ir por caminho que eu não queria. À medida que a situação se torna mais crítica eu estou mais atenta, agora claro, tento que seja uma reunião informal, ir para o café, por exemplo, poder fazer uma reunião num sítio mais descontraído, tentar a aproximação das pessoas, convidar as pessoas para almoçar nas reuniões, sentarem-se do outro lado da mesa “vamos lá aqui para mais perto uns dos outros”, o facto de, por exemplo, de abrir o computador e ter o cuidado de não colocar à mostra informação crítica, isso permite-me abrir o computador à frente das pessoas o que dá um ar de transparência, “não estou a tratar de despedimentos” porque esse é o grande receio das pessoas. Se numa reunião individual tiver o meu computador à frente, a mensagem que quero transmitir é que “sou um espelho”, não tenho nada a esconder. Estão aqui os emails mas mesmo que haja um com um título mais “coiso”, as pessoas sabem que eu trato de situações difíceis, desde que não tenha o nome.

Q- Nas reuniões de avaliação de desempenho, dado serem mais sensíveis, tens algum cuidado com a CNV?

R- Não tenho grandes problemas porque sou apologista que nestas reuniões, não deva haver surpresas, ou seja, tudo aquilo que vai ser dito, é um resultado do que já foi dito anteriormente. Tenho mais cuidado nas outras em que quero retificar alguma coisa, se for preciso. Isto no momento em que ainda há alguma coisa para fazer. Não vou chegar a Dezembro e dizer: “ora vamos lá fazer aqui a avaliação de desempenho do ano, estiveste péssimo” e o outro responde “e não me disseste nada?”, portanto, mesmo quando a situação é mais delicada, a pessoa já digeriu a “coisa”. Por isso não tenho grande cuidado.

Q- Pelo contrário, nas reuniões de estabelecimento de objetivos, és mais cautelosa?

R- Tenho mais cuidado quando não conheço as pessoas, quando é a primeira vez porque ainda nos estamos a testar uns aos outros na forma de trabalhar, no à-vontade que as pessoas têm para me dizerem, ou não, que não concordam.

Q- Relativamente às perceções, o que mais valorizas?

R- A fragilidade - o aspeto frágil dá sempre a sensação que a pessoa vai faltar, de que não é capaz, que vai ser um banana na mão dos outros.

A dentição - aprendi noutra emprego, onde havia imensos advogados que a dentição mostrava a droga, portanto sou muito sensível, embora talvez seja uma questão demasiado pessoal.

O entusiasmo – dá a ideia de garra, embora às vezes possa ser *bluff*, porque as pessoas mais calmas podem levar as coisas mais à séria e chegam lá mais rapidamente.

Q- E relativamente às senhoras?

R- Cabelo comprido ou curto, é-me indiferente. Homens com cabelo comprido, não. Ar limpo, sem bigode, não sei se estou a exagerar.

Q – Relativamente ao local de trabalho, tens alguns cuidados especiais?

R- Sim, nós passámos para *openspace*, a direção está em *openspace*, estamos numa mesa de cozinha, este é o termo não oficial, o oficial é *leadership table*, é uma mesa comprida em que eu estou em frente do DG, tenho o diretor financeiro ao meu lado e depois tenho a janela, portanto isso tem passado uma mensagem, e facilitado o trabalho com as pessoas. Engraçado, quem foi apologista de passar para *openspace* e colocar os diretores também em *openspace* desde o início, continua a valorizar e acha que foi uma boa opção. Quem tinha alguma resistência, continua a não gostar. Eu agora em consequência do *openspace* falo muito menos com as minhas pessoas porque antigamente elas iam ao meu gabinete, sentavam-se lá e falavam. Agora já não fazem isso. Eu acho que isto tem a ver com o estilo das pessoas mas acho que o *openspace* ajuda.

Q— Independentemente do *openspace*, como tens a tua mesa e o computador?

R- Tento ter uma mesa organizada, eu não sou o cúmulo da organização mas tento manter tudo organizado e sei que isso passa uma imagem. Não o tipo de pessoa de querer deixar tudo limpo, por exemplo, agora saí e ficaram dois *dossiers* lá em cima porque isso também dá um ar de trabalho, não me preocupa. Agora, uma confusão total onde não se sabe onde estão os papéis, isso evito.

Q- Como gostarias de ser como comunicadora?

R- Eu gostava de ser 10. Agora sou 7 na comunicação com grupos pequenos e sou 5 com grupos grandes. Aí gostava de melhorar, talvez para um 7.

R – Como achas que te veem como comunicadora?

R- As pessoas dizem que eu me preocupo muito com o desempenho delas. A minha nova colaboradora refere que toda a gente lhe diz que por vir trabalhar comigo, se vai desenvolver muito. Nos grupos pequenos as pessoas confiam e dizem que comunico bem. Nos grupos grandes, sou demasiado séria, mas os assuntos que tenho de comunicar, não dão vontade de rir.

Q- Qual a tua área de melhoria quanto à comunicação?

R- Diria que com os grupos grandes o humor ajuda a ultrapassar barreira e eu tenho dificuldade em usar o humor, não tenho muito humor. Gostava também de saber contar e introduzir histórias.

**Entrevista 4: Daniel - Diretor Geral**, Empresa de Serviços Funerários – 16 de Outubro de 2013.

**Caracterização do entrevistado**

Nº de Entrevista	4
Nome fictício:	Daniel
Data entrevista:	16/10/2013
Género:	Masculino
Idade:	42
Formação académica:	Licenciatura em Marketing
Função atual:	Diretor Geral
Antiguidade na função:	Desde 2010- 3 anos

Q- Desafios da liderança

R-. O desafio mais recente e mais premente é sair de uma situação em que o contexto económico é adverso, sair de um período de indefinição, de como é que o mercado iria reagir à situação em que vivemos aliado ao próprio setor de atividade onde estamos inseridos, onde há uma desregulamentação e uma atuação à margem de regras deontológicas e éticas. Além disso, há um reforço da concorrência e uma nova reação dos clientes. Por outro lado, realizámos uma reestruturação da empresa, com consequências naturais ao nível do sentimento de segurança, de motivação e estabilidade por parte dos colaboradores. Para corrigir estes desequilíbrios, internos e externos, implementámos um programa interno. Foi muito desafiante porque tivemos que enfrentar simultaneamente três grandes grupos de alterações, todas elas de grande impacto: ao nível da macro envolvente – país; ao nível do mercado e também a nível interno na empresa. Há muito trabalho a realizar. Temos uma equipa renovada, dividida em três grandes áreas: comercial, operacional e administrativa – todas elas com atuação direta no público. Por isso o elemento segurança e confiança são fundamentais.

Q1

R- É difícil responder. A comunicação verbal (CV) é mais tangível, objetiva e diz-nos o que se pretende. A comunicação não verbal (CNV) vai-nos dizer se é coerente, se nos está a dizer algo porque é necessário dizer, se está convicto do que diz. A CV é passível de discussão, nós podemos discutir um tema. A CNV coloca-me logo a formar interpretações e a dizê-las no momento, por mais desagradáveis que sejam. A CV é importante, mas é mais castradora. A CNV é mais persuasiva e estou a lembrar-me de casos concretos onde mostrei a minha convicção de que o caminho não era aquele. Eu estou totalmente atento a isso.

Q: Esta preocupação com a CNV é consciente e, portanto está pré-formatado e atento a observar estes detalhes de autenticidade, ou pelo contrário, isso é espontâneo e inconsciente?

Acho que se tornou espontâneo devido ao crescimento pessoal e profissional, sendo que a profissão é quase 90% da nossa existência. Isso levou-me a estar atento. Certamente que a experiência

profissional e formação académica terão contribuído muito para esta situação. Outro aspeto que relevo é, se eu leio um e-mail e ele vem num tom bom, eu gosto muito de falar com as pessoas. Tenho vindo a travar uma guerra interna, principalmente com a DRH para que não mandem e-mails. Falem com as pessoas! O e-mail só deve ser utilizado para formalizar. Desta forma evitam-se erros. Estamos muito centrados na área comportamental, daí a nossa necessidade formativa estar centrada na área comportamental e isso tem de ser vertical e horizontal. É transversal a toda a organização.

Q2

R- Acho que se complementam. Essa questão é difícil. Quando recebo alguém que vem ao meu gabinete e começa a contar a história toda, não há tempo para isso. Eu entendo que as pessoas tenham de ter alguma disponibilidade para falar, mas temos de ser focados. Portanto, o conteúdo é fundamental. Se uma pessoa está a colocar-me uma questão tem de ser muito eficaz a colocá-la. Valorizo o tom o olhar, a ênfase que dá à questão.

Q3

R-Sou muito expressivo, as pessoas conhecem-me bem e acho que quem trabalha comigo vai-se orientando, porque sou de facto muito expressivo, tenho essa consciência. Quando quero também não sou. E daí a tal impulsividade.

Relativamente ao peso da de cada componente, devo dizer que sou muito conciso e detesto perder-me em floreios, a expressividade é algo que está comigo. É mais um tema que em determinados contextos sinto que tenho de controlar, mas não no dia-a-dia, ando muito descontraído. Por alguma razão confiam em mim, no meu trabalho.

Q- Mas não pensa quando vai falar com um colaborador, se necessita de modular a voz ou os gestos, por exemplo?

R- Nesse sentido não, mas adapto-me ao interlocutor, claramente. Se estou a falar com um comercial ou operacional sei que são públicos completamente distintos e quero que me compreendam, por isso tenho de colocar-me ao nível deles. Se estiver a falar com um administrador, tenho de me adaptar também. Se quiser ser entendido, entenda-se, claro.

Q6

R- Muitas vezes, a CNV, quando estamos a falar com um líder, dá logo a ideia de que “este tipo está aqui a dar-me uma "chazada" para eu me calar”, e tem um discurso e tem um discurso político para eu não exigir mais nada. Nestes casos os colaboradores só ouvem porque é politicamente correto, mas não estão a levar a sério. Se um colaborador vem falar comigo, parto sempre da premissa que para ele se trata de um assunto sério. Não vale a pena minimizar e explicar que o assunto não é assim tão importante. Já senti na pele, durante todo o percurso profissional com chefias com quem tive de trabalhar, estarem num contexto totalmente diferente e não nos darem a devida importância e nós não gostamos.

Q- Preocupa-se com esse aspeto, de envolver as pessoas?

R- Nem sempre consigo. Isso também depende do momento, vida não é tão linear. Mas é uma pena quando transmitimos uma ideia e não temos sucesso, porque do outro lado está sempre um ser pensante, que está ali para contribuir para o nosso êxito e a organização depende dele.

Q7

R- Tendo em conta que a minha chefia tem uma abrangência de atuação muito vasta, tenho de lhe colocar os problemas com grande rapidez. Sou muito focado e procuro dar ênfase àquilo que considero importante para a empresa. Mesmo ao telefone sou extremamente expressivo. O meu tom procura “acordá-lo” para determinada matéria. Isto porque a formação dele é muito diferente da das outras chefias, ou seja, os chefes do chefe têm também uma formação muito diferente, a nível pessoal e académico. Quando falo com o meu chefe que tem uma formação financeira, muito diferente da minha (Marketing), ele só vê uma linguagem “01 01 01”. Por exemplo, ele por vezes pede-me para colocar o assunto de forma matemática. Explicar o conceito de marca a um indivíduo que só fala linguagem matemática obriga-me a um esforço enorme, dando ênfase aos pontos em que eu quero que ele se concentre. Daí esta CNV ao telefone, ou num e-mail. Isso implica dar o corpo de letra suficiente, sublinhar, utilizar o negrito para chamar a atenção.

Q- Estando ao telefone, dada a distância geográfica (Lisboa/Madrid), se calhar não dá conta, mas utiliza os gestos, o ritmo, a repetição, etc., como está a fazer agora para sublinhar alguns aspetos?

R- Sim, absolutamente!

Q8

R-Tento falar com a minha equipa diariamente. Com os Coordenadores (Chefias intermédias) tenho reuniões informais diariamente. A reunião formal é mensal.

Q9

R- Normalmente nestas reuniões abordam-se assuntos muito objetivos, como resultados e objetivos. Quando tenho de colocar novos desafios presto muita atenção à reação das pessoas.

Q10

R- A CNV aumenta. Pode até haver lugar a um contacto físico, com a tradicional “palmadinha nas costas”, que por vezes é necessária para transmitir confiança e credibilidade. A entoação e aspeto físico são também importantes.

Q11

R-O tom de voz, exemplo: se a voz cresce, se falamos num tom mais sereno, para dar tranquilidade.

Q12

R- Eu estou muito atento porque essa avaliação é muito sensível. Presto atenção ao olhar do colaborador para perceber a sua reação ao que estou a dizer. A avaliação implica um consenso, caso contrário enviava a avaliação por e-mail. É muito importante que o avaliado sinta que a avaliação é

justa, mesmo que haja uma diferença de opinião num determinado critério. Recorro aos gestos e a uma boa explicação para atingir o que pretendo.

No caso de uma reunião de objetivos, recorro ao desenho de bonecos no papel para dar uma explicação gráfica.

Q14

R- Tenho tendência a não confiar naquelas pessoas que têm olhos pequenos. As marcas são relevantes para caracterizar as pessoas, mas não para influenciar. Disto tudo relevo só que estes aspetos nos dizem se a pessoa é preocupada consigo própria e com a empresa.

Q15

R-Poderá influenciar na evolução da carreira, por exemplo, na área comercial dado que vai estar em contato com o público, por isso aí sim, tenho algum cuidado com a questão estética. O público não iria compreender/aceitar, seria desagradável, mesmo que a pessoa não tenha culpa ou responsabilidade de ter um hálito horrível.

Q16

R- Valorizo respostas rápidas! Valorizo também a capacidade de decisão e isto é muito importante para a empresa. A não decisão contagia-se e descredibiliza a empresa. Defendo a expressão, máxima liberdade máxima responsabilidade, isto permite que a empresa respire liderança sob os vários departamentos e chefias intermédias. Há tempos falei que necessitávamos de uma formação em liderança para as chefias intermédias, apesar de ser muito difícil encontrar uma formação eficaz. Em suma, diria que a resposta rápida, o ouvir as pessoas, são pontos importantes.

Q17

R- Isto tem fases mediante as necessidades do contexto. Eu dou alguma importância à informalidade. Os portugueses são mais formais do que os espanhóis, isso faz parte das culturas. Os alemães são o oposto. Falo nisto porque temos muito contacto com públicos externos e do estrangeiro. Alguma informalidade para mim é básica para conseguir fazer passar a informação. Não quero coisas mal feitas, não quero o perfeccionismo à procura do ideal que nunca mais é feito e concretizado. A informalidade lava-nos a ser mais rápidos.

Q- O Estilo é importante?

R- Sim, está relacionado com a imagem, está tudo interligado. Ter mais visão estratégica, ou ser mais normativo isso depende muito do contexto e da necessidade da empresa no momento.

Q- Comportamentos Observáveis?

R- Isso vai sempre influenciar a credibilidade da mensagem e da própria pessoa.

Q: E relativamente às características físicas, podem influenciar?

R- Eu gostaria de não acreditar, mas acho que isso na realidade acontece. Ter cabelo branco e um ar pesado pode conferir alguma respeitabilidade num cargo de chefia, quando comparado com um líder jovem. No início isso poderá ter alguma importância, mas no fim dissipa-se. Todos somos caricaturáveis e transportamos connosco uma caricatura. Nós só nos lembramos do que é caricaturável quando estamos chateados com eles.

Q20

R- Para dizer a verdade é um tema em que não tenho refletido muito. Desde pequeno, quando comecei a trabalhar nesta empresa as pessoas, normalmente as chefias intermédias, têm sempre tendência de levar a um nível muito pessoal as discussões, as discrepâncias, as opiniões. Quando nos exaltamos a defender opiniões, eu não considero as reações como ofensa pessoal. Há que separar o aspeto pessoal do problema. Se ao defender um argumento de forma agressiva, as pessoas tendem a pessoalizar que há algo de pessoal e ficam ofendidíssimas, chegando ao ponto de deixarem de falar. Não quero mal a ninguém e quando as coisas têm de ser ditas há que fazê-lo e defender os argumentos. Percebi que ao longo do meu caminho que originei algumas inimizades e situações incompreendidas. Só percebi isto mais tarde quando as pessoas tinham receio de falar comigo e isso é um disparate!

Houve uma altura em que me preocupei em desmistificar isso. As pessoas têm de se entender, defendendo os seus pontos de vista. É para isso que são pagas. As pessoas não são pagas para concordarem comigo, nem eu sou pago para concordar com os outros e muito menos para criar inimizades. Temos de nos focar na situação deixarmos para trás pormenores irrelevantes, que não contribuem nada para o tema. Este é o problema claríssimo das chefias, quando há esta má interpretação do que estamos afinal a discutir.

O que me preocupa mesmo é a imagem que pode conduzir a que os outros deixem de atuar de forma como deveriam atuar. Na minha imagem pessoal acho que tenho um *handicap* que é ter este ar jovial. Falta-me um cabelo branco, sobretudo em reuniões a nível externo. Em termos de imagem interna, como referi, é algo que não tem sido um fator preponderante na minha atuação.

Q- Acha que a imagem de um líder pode ter influência na liderança?

R- Sim, acho que sim. Todas as pessoas têm etiquetas e é muito fácil colocar um rótulo a alguém porque tem uma imagem mais agressiva, mais distraída ou mais disparatada e isso pode ocasionar alguma mudança comportamental no outro. Mas isso acabará por cair por terra pelas atitudes, comportamentos e decisões. A pessoa pode até não ter a melhor imagem. Pode haver um colega/colaborador com uma imagem excelente, muito prestável, mas se o conteúdo for zero a máscara cai por terra, mais dia, menos dia...

Q- A coerência entre ação e aparência?

R- Isso é claríssimo a imagem vem sempre ao de cima.

Q21- Quais os aspetos mais positivos da sua imagem em termos de liderança?

R- Eu creio que a minha imagem nunca irá corresponder à imagem que os meus colaboradores têm de mim. O que relevo da minha imagem é a acessibilidade, tenho a conceção da administração “porta aberta”. Permitir que as pessoas venham falar é um ponto essencial. Ser focado é importante. Colocar a empresa em primeiro lugar, apesar dos custos pessoais que isso pode trazer. Estes são os pontos mais importantes e que relevam uma produtividade interessante.

Q22

R- Minimizar não digo, tenho a consciência de alguns aspetos, nomeadamente alguma impulsividade, que traz vantagens e desvantagens. Reconheço que por vezes a impulsividade traz algumas decisões mais imponderadas, mas prefiro isso à ausência de decisão e tento incutir isso nas pessoas. Não referi atrás, mas se alguém me traz um problema, tem de trazer uma solução, particularmente se for uma chefia. Suporto as decisões dos colaboradores, mesmo que por vezes não concorde com elas. É necessário passar confiança, as pessoas têm de assumir que têm de tomar decisões. Tenho neste momento um exemplo disso e acho que estou a construir um diamante, que está a ser lapidado e está a construir o seu caminho. Hoje é visto como um líder interno e foi excelente ver isso. Mas foi preciso “obrigá-lo a pôr a cabeça lá no meio”. Só assim é que as pessoas têm oportunidade de crescer, porque vão ganhando confiança e autoconfiança e automotivação.

Q23

R- Limpeza. Fico muito aborrecido quando o gabinete não está limpo, faz-me confusão. Sou desarrumado, tenho dificuldade em organizar os papéis. Odeio papeis! Tento sempre ter tudo digitalizado. Nunca estou satisfeito. Tudo isto não afeta a liderança, afeta-me é a mim pessoalmente. No computador tenho tudo arrumadinho.

Q26

R- Eficaz

Q27

R- Conciso e apaixonado, quando me identifico com o tema, chego a colocar logo paixão no que estou a dizer o que leva os que me ouvem a não irem muito contra o que estou a dizer, porque fui extremamente credível. Colocar emoção e paixão leva a alguma influência.



**Entrevista 5: Eduardo - Diretor de Negócio, Empresa de Agroquímicos - 17 de Outubro de 2013.**

**Caracterização do entrevistado**

Nº de Entrevista	5
Nome fictício:	Eduardo
Data entrevista:	17/10/2013
Género:	Masculino
Idade:	32
Formação académica:	Licenciatura em Engenharia Agropecuária
Função atual:	Diretor de Negócio (Diretor Geral) – 11 Reports Diretos
Antiguidade na função:	Desde 2012- 1 ano

Q- Quantas pessoas tem a reportar a si neste momento?

R- Neste momento, tenho cerca de 11 vendedores. Incluindo os funcionários dos balcões, temos balcões no Alentejo: Estremoz, Évora, Fronteira e Almeirim, mas que irá ser reduzida para 4/5 pessoas.

Q- Quando pensamos em liderança, que grandes desafios enfrenta?

R- Quanto à equipa comercial é conseguir mantê-los motivados. Então nesta fase conturbada da empresa, é o maior desafio que tenho. Não tendo a gama toda, que eles consigam ainda se focar na gama que têm. Tem sido o principal desafio, é a motivação.

Q- Como é que os motiva? Do ponto de vista da liderança, que armas é que utiliza?

R- Não é fácil, mas tento dar-lhes alguma esperança. Mostrar que, apesar de termos uma gama reduzida, temos uma série de produtos que são apetecíveis no mercado. Tento mostrar- lhes que, apesar da crise, é um mercado que está a crescer, que temos fortes possibilidades de dar a volta à crise. É esse tipo de mensagens que eu tento passar-lhes.

Q -Se pensarmos nos aspetos da imagem pessoal, é uma área que o preocupa ou a que dedica cuidado?

R- Sim, sim, sim. Temos que ter algum cuidado no modo como nos apresentamos e como divulgamos e comunicamos com a equipa e com os clientes.

Q- Que cuidados é que tem quando vai ter com a equipa, quando vai ter com clientes? O que costuma fazer?

R- Normalmente, em termos de apresentação, ir não muito formal, mas um formal *casual* porque também o cliente, como é ligado à agricultura... Formal de mais até iria distanciar as pessoas. Em termos de trabalho, tento ir sempre ir bem preparado sobre como estão as vendas do cliente, quais são os produtos que temos e que são apetecíveis para o cliente, o que o mercado está a pedir, como é que a concorrência está neste momento a divulgar os seus produtos e os preços a que estão, que é

para tentar fechar alguns negócios e tentar aperceber-me de quais são os pontos críticos e quais são as queixas que eles têm naquele momento.

Q- Porque é que acha que a imagem poderá ter alguma influência quer sobre os vendedores ou sobre os clientes?

R- A primeira impressão é importante. Ter uma imagem coerente, algo cuidada e um discurso mais ou menos bem elaborado é fundamental para ganhar confiança tanto da equipa de vendas, como do cliente.

Q- Portanto, esta ligação entre o discurso, aquilo que se diz e a imagem leva à consistência ou à coerência e isso depois é que leva à confiança.

R- Sim, penso que sim.

Q - E se as pessoas confiam, depois motivam-se e fazem que é isso que um líder quer.

R- Fazem e acreditam. Se o próprio diretor de negócio não transmite uma imagem de confiança e de credibilidade, dificilmente continuam a comprar produtos, porque produtos iguais aos nossos existem muitos. Então, se a equipa de vendas e o diretor de negócio não transmitirem esse tipo de imagem, dificilmente conseguimos continuar a vender, por muito melhor preço que tenhamos. Porque só o preço não interessa, não chega.

Q- De todos os aspetos da imagem, quais são aqueles que mais valoriza em si?

R- A simpatia é a imagem que acho que normalmente as pessoas identificam mais em mim e o facto de ser sorridente, de ser amigável. Acho que são factos que se destacam logo. Agora em termos físicos, infelizmente é capaz de ter muita influência uma pessoa ter um aspecto físico mais saudável; ser alto e mais magro pode ter alguma influência nalguns casos, não me admiro nada, infelizmente.

Q- Mas não pensa muito nisso?

R- Não, não! Nesse aspeto, não. Não valorizo muito isso.

Q- E de que forma é que capitaliza ou tenta tirar partido desse seu ar simpático e sorridente. O Eduardo é até uma pessoa alta, portanto “saudável”, como é que tenta tirar partido disso?

R- Não sei, eu nunca tinha pensado nesses termos. Mas penso que essa imagem será benéfica para a minha relação comercial, mas realmente nunca tentei tirar partido disso.

Q- Sente que é benéfico, mas não é uma coisa estruturada, pensada...

R- Não, não penso nisso. Não vou estar agora aqui a sorrir 5 minutos... Não, não. Nisso não penso, não penso. É uma coisa natural. E, por ser natural é que as pessoas normalmente simpatizam comigo. Porque se notarem que é forçado... Não é coisa que eu trabalhe, sou sincero.

Q-E há algum aspeto da sua imagem que menos valorize e que, como tal, tente minimizá-lo no exercício de liderança?

R- A juventude, porque não tenho nenhum gestor de zona mais novo que eu. São todos mais velhos que eu. Eu na empresa, neste momento, serei o mais novo de todos os funcionários da empresa.

Q- Isto é um aparte. Porventura, os indivíduos mais velhos gostariam de ser mais novos para terem outra aura de dinamismo, de poder, de saúde, etc. As coisas são, de facto, relativas. É engraçado isso.

R- Não tenho sentido problemas, pelo menos com a equipa de vendas. Até tenho sido bastante acarinhado. Tem corrido bastante bem. Pode ter havido um ou outro, no início que ficasse com o pé atrás – “Um rapaz tão novo aqui a liderar” – mas não sinto qualquer *handicap*.

Q- Relativamente à comunicação, o que o valoriza na comunicação verbal e não verbal?

R- A verbal e não verbal têm de ser coerentes. Eu não posso estar a dizer uma coisa a um cliente e depois estar com uma cara que não bate certo, estar a dizer que estou confiante e estar com uma cara de muito preocupado. Não pode ser, temos que ter esse cuidado. Em termos verbais, acho que é fundamental uma pessoa ter um discurso coerente, pausado, bem estruturado. Pensar bem em tudo o que vai dizer. Muitas vezes, vou na viagem quando vou visitar um cliente longe, e já vou a preparar o meu discurso mentalmente do que é que irei falar. Em traços gerais, o que irei falar para não me escapar nada. E não verbal é importante, dependendo das situações. Na situação, por exemplo, em que a empresa está, tenho que transmitir uma imagem serena, calma. Que podem confiar em mim, que estou lá para ajudá-los e para trabalhar com eles.

Q- Falando concretamente, como é que se transmite uma imagem serena? Como faz isso?

R- Pois, realmente... É tentar não mostrar traços de ansiedade, não estar sempre a mexer muito as mãos, a tremer e irrequieto.

Q- E na voz?

R- É importante em determinadas alturas, ter um tom de voz mais baixo. É importante ter esse cuidado. Não se exaltar caso seja atacado por alguma falha que a empresa tenha tido. Tem que manter essa calma. Mas o tom de voz é muito importante. E o gesto, como estava a dizer, se uma pessoa estiver sempre a mexer muito as mãos e a mostrar-se se muito irrequieto, não transmite calma nenhuma; pelo contrário. Por outro lado, se uma pessoa estiver a querer demonstrar que é dinâmico, o gesticular também poderá mostrar dinâmica. Agora, depende das situações. Neste momento, como a empresa está, tenho que mostrar exatamente o contrário. É calma, serenidade.

Q- Quando está com um colaborador e está em modo de escuta, fica mais atento àquilo que ele diz, à parte verbal ou não verbal?

R- Também é muito importante. Estou muito atento ao verbal, mas também estou muito atento ao não verbal. Para ver se há coerência no que estão a dizer. Se o que está a dizer, se há ali algum pormenor que demonstre nervosismo ou que esteja inquieto... porque é muito importante o não verbal. O vendedor quando diz “Não há problema nenhum, está tudo a correr bem”... e a notar que está inseguro. E isso consegue-se notar. É muito importante observar bem como estão a dizer as coisas.

Q- Se eu lhe pedisse para pôr um peso em cada uma das componentes em termos de percentagem, que peso é que daria, quando está em escuta, à parte verbal e à parte não verbal?

R- Eu dou mais peso à parte não verbal. 60/40, no mínimo. Por vezes, as pessoas não conseguem esconder o que realmente sentem. Verbalmente, podem já ir preparadas e até ir com um discurso já preparado e a parte não verbal não ser coerente com o que dizem. É preciso estar muito atento à parte não verbal. É muito importante.

Q- Quando está em escuta, para que aspetos em concreto é que fica mais atento?

R- O olhar, as mãos, o tom de voz, as pernas, a maneira como está sentado. Se está sempre a mexer, se está calmo, se tem que trocar várias vezes de posição. As mãos, as pernas, o olhar e o tom de voz.

Q- Quando está a falar com um colaborador, pesa mais essa componente não verbal ou a verbal?

R- Tenho que ter exatamente o mesmo cuidado, porque eles provavelmente irão ter a mesma capacidade de leitura que eu tenho. Eles vão estar atentos se o que eu estou a dizer, o corpo está a reagir do mesmo modo.

Q- E em termos destes sinais particulares como disse: as mãos, o gesto, o tom de voz, a posição das pernas? Preocupa-se da mesma maneira quer na posição de ouvinte, quer como de emissor?

R- Sim, tenho que me preocupar do mesmo modo. Tenho que ter o mesmo cuidado.

Q- Acha que a comunicação não verbal pode influenciar, de algum modo, a liderança que tem? Não só a sua, mas também em termos abstratos, acho que a comunicação não verbal pode influenciar um líder e a sua liderança?

R- Sim, sim. Porque... Volto a bater outra vez na mesma tecla: se a comunicação não verbal não der a mesma ideia da verbal, o que vem ao de cima é a incoerência. Ninguém gosta de pessoas incoerentes.

Q- Mas se pensarmos, por exemplo, em aspetos de dinamismo, de relação... São pilares da liderança. Ter uma boa relação, inspirar dinamismo. Coerência já está com a confiança Mas particularmente estes dois.

R- O dinamismo sim, sim. A parte não verbal é importante. Uma pessoa que saiba usar bem os membros, principalmente as mãos, quando está a dialogar... Há pessoas que têm muito jeito para isso. Criam uma sensação de dinamismo muito forte. Claro que se for muito exagerado, parece *show of*. Mas sim, dinamismo e mexer os membros na altura certa, sim, sim.

Q- Da sua relação com os pares, com outros membros da direção, tem também esse cuidado?

R- Sim, tenho que ter mesmo.

Q- - E com superiores também?

R- Também.

Q- - Não vê diferença então entre os papéis de emissor/recetor.

R- Não vejo, porque estamos sempre a ser julgados. De maneiras diferentes, mas estamos sempre a ser julgados. Estamos sempre a ser julgados pela nossa maneira de reagir, de comunicar.

Q- Se pensar, há algum aspeto – alguma entrevista de seleção, uma reunião com um colaborador, ou com uma chefia – em que consiga dar um exemplo de um episódio em que a comunicação tenha impactado a sua decisão?

R- Numa entrevista de emprego, lembro-me de um dos administradores que me entrevistou dizer que a minha atitude demonstrava muito calma, muito serenidade a falar. Agora da minha parte em termos negociais, não estou a lembrar-me de nenhum episódio.

Q- Se pensarmos na liderança, o que acha que é importante para se ser um líder bem-sucedido?

R- Terá que saber avaliar bem o carácter da pessoa com quem estará a falar, conseguir avaliar bem o modo de relacionamento que cada pessoa gosta de ter. Um líder terá de saber o grau de liberdade com que cada um gosta de trabalhar e normalmente gosto de dar liberdade aos vendedores em termos de decisão de preço. Não gosto de os castrar, de dizer “o vosso preço é este. Algum preço fora disso têm que me ligar e comunicar”. Normalmente, dou-lhes uma margem percentual até onde podem ir e dou-lhes o a vontade para jogar consoante o caso, porque no momento comercial há decisões que têm que ser feitas na hora – não podem estar “Agora vou ligar ao Diretor de Negócio para saber se posso fazer este preço”. Gosto de lhes dar esse tipo de liberdade e tem corrido bem. Normalmente não têm abusado, nem têm ido para os descontos máximos. Outras capacidades de liderança que são importantes: manter a calma, ter o chamado sangue frio em situações adversas, demonstrar dinamismo e ter dinâmica, a assertividade é importante para um líder. Há vários aspetos e estes são os que me ocorrem.

Q- Vou agora dar algumas pistas relativamente a aspetos na liderança. Gostava que pensasse neles e dissesse em que medida é que eles podem ter uma influência na liderança. Por exemplo, estilo pessoal, há pessoas que são formais, outras informais; há pessoas que têm uma voz mais variada, outras são monocórdicas. Acha que o estilo pode marcar a liderança?

R- Pode, sem dúvida. Pode ter muita influência em termos de liderança. Ser demasiado formal pode afastar as pessoas, pode afastar neste caso o gestor de vendas. É demasiado formal e não consegue entrar no âmbito de discussão com a pessoa, tem tendência a distanciar-se. Com esta pessoa é difícil dialogar. Por isso é muito importante o estilo pessoal.

Q- - Imagine, por exemplo, ser disciplinador – há líderes que são muito disciplinadores, outros que são muito permissivos.

R- Sim, sim. O meio-termo será o ideal, como normalmente tudo na vida. Sim, tem muita influência.

Q- - O sentido de humor.

R- Sim, para quebrar o gelo. É importante.

Q- Relativamente aos comportamentos observáveis, de certa maneira já referiu que o gesto e olhar pesam.

R- Sim, é extremamente importante para um líder ter esses pormenores em atenção. Esses pormenores podem marcar a diferença numa negociação.

Q- E relativamente às características físicas? Ser alto/baixo, gordo/magro...?

R- Já não dou tanta importância. Em termos de competência não será o mais importante, mas não me admiro nada que, em pé de igualdade, o facto de a pessoa ter um aspeto que agrada mais a outra é favorável para se tomar uma decisão. Não me choca que isso aconteça, mas não é algo que eu valorize.

Q- - Se pensarmos em situações-chave – reuniões com a equipa. Com que frequência se costuma reunir com a equipa?

R- Agora com muito pouca frequência, mas normalmente trimestralmente. Quer dizer, pessoalmente todos os meses, estou pelo menos uma vez com todos eles, visitar clientes com eles. Podemos dizer mensalmente.

Q- - Nestas reuniões regulares com a equipa, há alguns aspetos da CNV que privilegie?

R- Normalmente fico na cabeceira, numa mesa em “U”. Enquanto comunico com eles, normalmente estou sentado, não costumo estar de pé, a não ser que tenha de ir demonstrar algo numa apresentação. Em termos de tom de voz, costumo ter um tom de voz calmo e subo o meu tom quando preciso realçar algo. Estes são os cuidados que tenho tido nas reuniões com eles.

Q- Se eu lhe der um problema qualquer, um conflito teria também alguns cuidados nessa situação concreta?

R- Em termos de conflito, terei que tentar perceber qual é que é a base do problema, quem é que o criou, o que o suscitou, para depois tentar determinar como o iremos resolver.

Q- E tem um ar mais inquisidor, mais firme ou pelo contrário mais suave? Qual é a estratégia?

R- Não sou inquisidor, nem estou a encostá-los, nem estou a culpá-los de nada. Tento saber de uma maneira calma o que se passou. Depois tentar concluir quem é que teve a culpa e o que temos de fazer para solucionar rapidamente o problema. Tento estar num modo calmo, porque considero ser mais fácil retirar todos os dados que têm suscitado o problema. Se for num modo inquisidor, já num tom acusador, a pessoa irá defender-se e será retirada pouca informação daí.

Q- Isso acaba por ser estratégico? Mesmo que a nossa vontade fosse essa, temos que nos dominar?

R- Sim, sim. Temos que resfriar esse ânimo.

Q - Numa situação de avaliação de desempenho, tem também algum cuidado especial para montar o cenário e para que a reunião corra da melhor forma? Ainda na ótica da CNV.

R- Não reunimos com a pessoa, não é habitual. Mas presumo que teria que ter uma postura mais uma vez calma e explicitar os aspetos: porque é que atingiu, ou não, determinado objetivo para justificar à pessoa a entrega, ou não, de um prémio. Se fosse bruto e demasiado direto, a pessoa iria sentir-se mal e no futuro, provavelmente, iria trazer problemas.

Q- E quando entrega objetivos aos vendedores? Dá em grupo ou individualmente?

R- Individualmente.

Q- - Tem algum cuidado na comunicação verbal quando está a falar com eles sobre objetivos?

R- Sim. Normalmente, mostrar que é um objetivo alcançável, que não é irrealista. E peço colaboração com eles para definir esse objetivo e estou aberto a, caso seja bem explicado por parte deles, porque é que acham que aquele objetivo é irrealista, que não o conseguem atingir... Tendo a argumentação bem estruturada por parte deles, eu depois irei estruturar a minha argumentação – dizer- “Não, eu considero que vocês poderão subir nesta gama de produtos.” Normalmente, nessa parte participamos em conjunto. Eu faço a minha previsão, peço a deles, sem lhes divulgar, e depois vejo se bate certo. Se houver algumas incoerências, tenho que reunir com a pessoa e falar sobre o porquê de termos valores tão distantes.

Q- Ou seja, pode ser uma reunião com um tom mais entusiasmante, mais vivo, mais dinâmico, do que, por exemplo, quando estamos a falar daquela reunião para avaliar um problema, um conflito?

R- Em princípio, será. Depende da situação. Se eu achar que eles estão a pôr um objetivo baixo demais, tenho que ir com um tom mais entusiasmante para entusiasmar o vendedor, mostrar que é possível chegar a esse objetivo e mostrar que irá ter os produtos... Porque muitas das vezes, eles dizem que têm objetivos mais baixos. Não é porque eles não confiam neles próprios, é porque não confiam que terão os produtos na altura que precisam. E, sim, têm que ser mais entusiasmantes e demonstrar que podem acreditar e que é possível chegar àquele objetivo.

Q- Relativamente às pessoas com quem já trabalha dos aspetos que vimos (cor do cabelo, dos olhos, etc.) há algum a que dê particular valor?

R- Não. A simpatia... Normalmente é o que dou mais atenção com quem trabalho.

Q- - Relativamente ao seu local de trabalho, entenda-se gabinete ou o próprio computador, tem cuidados com a vertente de organização do espaço de trabalho?

R- Em termos do desktop do computador, normalmente tenho tudo organizadinho. Tenho tendência a criar várias pastas, para facilmente chegar onde quero. Em termos de organização do gabinete também tenho esse cuidado. Tentar colocar sempre os papéis de cada assunto sempre nos mesmos locais, para eu facilmente lá tentar chegar. Tenho esse tipo de cuidado.

Q- E isso é por uma questão de gosto próprio, ou porque acha que isso em termos de liderança também o pode afetar?

R- Será mais por gosto próprio, mas em termos de liderança sabendo onde estão as coisas e conseguir rapidamente lá chegar demonstra que é um líder que sabe onde tem as coisas e que consegue responder em tempo útil, porque se eu, provavelmente, não tiver essa organização, se me coloca uma questão irei demorar tanto tempo a responder porque não consigo encontrar o documento em si, que cria má imagem. Uma imagem de um líder descuidado.

Q- E isso é uma coisa a que atribui muita importância?

R- Sim, bastante. Estando bem organizado, terei grandes garantias de ter mais sucesso que um que for mais desorganizado. Tenho ideia disso.

Q- E além da desorganização, os aspetos decorativos...

R- Os aspetos decorativos não, não tenho preocupação. Não costumo ter esse tipo de cuidados.

Q- Porque não pode, ou porque não valoriza?

R- Porque não valorizo.

Q- Como é que gostaria de ser como comunicador?

R- Gostava que conseguisse com facilidade que as pessoas entendessem a minha mensagem, conseguir atingir a audiência com facilidade, gostaria de provocar na audiência os sentimentos que quero que tenham – ou dinamismo, ou confiança – conseguir passar essa mensagem com mais facilidade.

Q- Se lhe perguntasse como gostaria de ser numa nota de 1 a 7, gostaria de ser o quê? 7?

R- Sim, claro.

Q- Se pensar como é como comunicador efetivamente, e se eu perguntasse a algum dos seus colegas, como é como comunicador? O que eles me diriam?

R- Diriam que estaria numa fase intermédia, ainda estaria a evoluir. Estaria num 4 ou num 5. Ainda não conseguiria transmitir com a mesma facilidade desejada.

Q- E do ponto de vista qualitativo, como é que o definiriam? Sem pensar em números, o que diriam?

R- Que seria um bom comunicador. Não excelente, mas um bom comunicador.

Q- Bom, no sentido de ser dinâmico, ou calmo, ou alegre, ou sério?

R- Ser calmo no sentido de conseguir transmitir grande parte da mensagem, ser explícito – as pessoas conseguirem perceber, a mensagem não é confusa. Acho que seriam os aspetos que acho que as pessoas iriam destacar.

Q- Qual é a sua principal área de melhoria na comunicação?

R- Seria a expressão não verbal. Adequar melhor a expressão não verbal com a verbal. A parte do dinamismo, saber comunicar não verbalmente com os membros. Penso que será a minha maior lacuna.

Q- Consegue correlacionar uma influência da CNV na liderança? Acha que um líder pode ser mais eficaz?

R- Sim, sim. Se uma pessoa conseguir treinar a comunicação verbal ao mesmo tempo que a não verbal e ter alguém que avalie, ou filme, seria o ideal. Tanto que os grandes líderes mundiais, em



termos políticos, claramente fazem esse trabalho de casa. Muitos deles têm assessores só para trabalhar esse tipo de imagem. Notável como eles conseguem conciliar bem a verbal com a não verbal.

Q- Obrigadíssimo pela nossa conversa.

R- Obrigado eu.

### **Entrevista 6: Felisbela – Vice-Presidente** de Empresa de Investigação - 18 de Outubro de 2013

#### **Caracterização do entrevistado**

Nº de entrevistado:	6
Nome fictício:	Felisbela
Data entrevista:	18/10/2013
Género:	Feminino
Idade:	42
Formação académica:	Doutoramento em Medicina
Função atual:	Vice-Presidente
Antiguidade na função:	Desde 2009- 4 anos

Q – Em termos de liderança, quais são os desafios que enfrentas?

R – Primeiro, que o ambiente seja propício ao bem-estar e que as pessoas se sintam estimuladas para trabalhar. No fundo, criar um ambiente que seja motivador para as pessoas irem com vontade de trabalhar. Diminuir atritos entre pessoas e, acima de tudo, compensar o mérito, o trabalho, o empenho, valorizar as pessoas que produzem bem, estar atenta às que produzem mal e estar atenta aos motivos por que produzem mal. Se for possível, dar-lhes condições para que produzam melhor. Se for por uma questão de preguiça, eu sou completamente intolerante com a preguiça. Nessa situação de preguiça crónica, mando a pessoa embora, tomo a decisão de não a querer como parte da equipa. A existência de uma pessoa desse tipo desmembra a equipa, desmembra o espírito, diminui a atividade porque perturba, é um ruído. Tento perceber qual o motivo dessa preguiça: porque não está estimulado; porque é um projeto que não está a correr bem; não tem condições; tem algum problema. Se for crónico tomo a decisão de mandar embora.

Q 20

R – Não, sou pouco hierárquica. Sou mais amiga do que chefe, no entanto, em algumas situações de tensão, tenho de tomar uma posição de força. Aí, explico bem qual é o meu papel e o da pessoa.

A imagem no dia-a-dia não me preocupa, quer seja a imagem física ou como eles pensam que eu sou. Sou natural, não me preocupo com o que visto, calço ou penteio. Ando descalça no laboratório, se necessário. Não me preocupo com o aspeto ou em criar uma plástica. Sou natural, sou o que sou. Não tenho problema em chorar à frente deles, ou rir muito, ou ter um ataque de fúria. Sou normal.

Q 21

R – Acho que o que mais valorizo é que devo ser natural, que não pareça nem eu me sinta superficial. A minha naturalidade é o que eles apreciam e eu também.

Q 1

R – Na comunicação verbal valorizo a sinceridade, naturalidade e serem diretos e claros, não havendo meias palavras ou entrelinhas. Gosto de situações pretas ou brancas e tento diminuir as cinzentas. Na CNV, gosto que olhem para mim diretamente nos olhos sem olharem para o chão, gosto de estar próxima, não gosto de estar de pé e eles sentados, gosto de estar na mesma posição. Gosto de perceber que o outro está comigo de uma forma confiável. Se eu sentir que a pessoa não é confiável (ao ver os olhos, mãos, pela posição como se senta, como evita), eu desisto dessa pessoa.

Q 2

R – Aos dois. Acho que há o brilho do olhar que transmite empenho, a forma como coloca as mãos, a forma como a pessoa se projeta para a frente, quer dizer que a pessoa está contente, feliz. Também sou preocupada com a formalidade da experiência que a pessoa está a propor. O projeto tem de ter empenhamento mas não pode ter só isso. Tem de ter solidez científica, formalidade, *timeline*, uma série de coisas, portanto, preocupo-me com os dois aspetos: 70% à formalidade e 30% à não formal, não verbal, porque a parte não formal não ganha projetos. O empenhamento é muito importante mas não chega.

Q – Se pensarmos num processo de recrutamento...

R – Não ligo nenhuma ao que ele diz. As coisas invertem-se. Numa entrevista, eu ligo a como a pessoa entra, como se senta, como me olha, como vem vestida, às mãos, que livro traz, que carteira, como fala e depois, na entrevista, faço perguntas pouco formais. Por exemplo: onde vives, como vens para o instituto, a que horas gostas de entrar no emprego, onde vais almoçar, tens carro? Na entrevista dou mais importância à parte não formal e não verbal do que à verbal. Eu sei que há pessoas que preparam a entrevista e essas não me interessam. Eu dou mais importância à energia que a pessoa transmite, olho muito para as mãos, porque a pessoa tem de trabalhar no laboratório, logo não pode ter as unhas pintadas, tem de tê-las curtas, as mãos lavadas, um aspeto arrumado, organizado, um ar limpo e organizado. Pergunto se gosta de cozinhar, etc.

Q – Vocês fazem avaliações de desempenho?

R – Mais ou menos. As pessoas têm de cumprir objetivos. Temos reuniões onde as pessoas têm de fazer a apresentação dos seus resultados.

Q – Mas aí és mais formal...

R – Sim, já conheço a pessoa, aí sou formal, só ligo ao desempenho.

Q- 4

R – Sim, como se sentam. Estão tensas ou relaxadas? Eu própria identifico sinais e desmonto “porque é que estás nervosa?”. Eu tento tirar que tipo de contexto social e cultural trazem a partir da forma

como se apresentam. Pergunto muito o que estão disponíveis para fazer e há pessoas que são muito *overwhelmed* mas há respostas que são rapidamente perceptíveis como verdadeiras porque a pessoa transporta com ela uma energia não verdadeira, uma montagem. Nisso sou picuinhas a desmontar a consistência entre o que se diz e o que se sente. Se só se diz, rapidamente torna-se plástico, não vai resistir. Também é muito importante pensar se aquela pessoa vai ou não destoar do grupo ou é um elemento que seja sinérgico. Há um contexto onde a pessoa tem de ser integrada. Eu não preciso de dez génios, eu preciso de dez pessoas que tornem um grupo genial porque dez génios podem não fazer um grupo.

Q- 5

R – Falo alto, coloco a voz, falar baixo não é bom. Tenho uma posição com segurança preocupada em demonstrar que não estou de ombros descaídos ou com um ar deprimido. Tento dar uma imagem mas para mim isso é natural, não faço nenhum esforço de energia, tenho de transmitir energia. Faço isso com gestos, gesticulo muito. Acompanho o que digo com gestos, com o olhar, com a posição. Se for preciso ando, salto, não tenho problema em ter uma imagem formal. Não tenho, nem preciso dela. Tenho esse privilégio, já não preciso de uma imagem formal. Posso saltar, rir, abrir os braços, fazer gestos, tudo o que me apetecer. Nas reuniões eu não tenho nenhum problema em interromper, não concordar, zangar-me. Tenho consciência de que, em termos profissionais, sou uma pessoa que usa o momento. As pessoas têm receio de mim, por exemplo, em relação aos mais novos, quando entro no laboratório, eu faço barulho porque sei que a minha entrada vai causar algum impacto. Eu não entro no laboratório de mansinho porque podem estar a dizer mal de mim, é natural os trabalhadores dizerem mal do chefe. Eu até costumo dizer que se tiverem de dizer mal de alguém que seja de mim, não digam mal uns dos outros. Faço barulho para que não sejam surpreendidos. Às vezes chego e eles estão todos juntos e eu digo “Então? O chá e as torradas, meninos?” e eles sentem-se mal. Eu sei que causo impacto, até pelo meu tamanho, a forma como anda, enérgica, não ando devagarinho, falo alto, eles têm receio de mim. Transmito essa força de forma enérgica, não é para transmitir medo mas sim energia, consistência e eles sabem que estarei ali para o que precisarem, mesmo não me apetecendo. É um papel que represento. Porém, quando estou triste não tenho muito problema de chorar à frente deles. Eu acho que o facto de se ser humano é importante, sabem que tenho os meus momentos. Sou amiga deles, confio neles como eles confiam em mim. Do ponto de vista pessoal, eu abro-me com alguns elementos da minha equipa, são meus amigos e nunca usaram isso, sempre foram muito corretos, nunca usaram essa relação em seu benefício, eu seria intolerante com isso.

Q7

R- Acho que tenho uma boa comunicação não verbal. Se tivesse de mudar alguma coisa era talvez não ter tantos momentos emotivos com eles, principalmente com os mais frágeis. Talvez se sintam perturbados de eu, às vezes, mostrar as minhas fragilidades e não saberem o que fazer, como lidar comigo. Mas eu acho que tenho um grupo fabuloso em termos de energia e cooperação e como para mim cooperação é darmos uns aos outros o que temos em falta, então eu acho que nisso somos muito simbióticos e, portanto, não mudava o grupo em nada. Com os pares sou diferente. Com os pares fora do instituto. No instituto sabem como sou, há uma relação pouco hierárquica com todos. Com o meu chefe há uma relação tipo filha, não preciso de uma comunicação não verbal para ele

saber o que estou a sentir e temos uma relação muito próxima. Com os pares fora do instituto, monto uma máscara. Sou uma mulher forte, enérgica e insensível, séria e fria, competitiva.

Q – Episódios em que a CNV tenha tido impacto com o teu grupo, com a chefia

R- Houve um aspeto muito trágico. Houve uma pessoa que construiu resultados que não existiam, fez uma fraude e eu detetei porque sou muito detalhada na análise em termos de encontrar sinais que não batem certo e dei-lhe a oportunidade de ele me dizer o que se tinha passado, tentar fazer com ele uma reconstrução do que tinha feito para acabar o doutoramento. Pela CNV, os olhos, como se movia, como se escusava, como me mentia, eu percebi que não era possível dar-lhe essa oportunidade. Estive com ele quase o dia inteiro para ele medir a força que eu tinha de ele achar que eu não era capaz. Eu estive desde as 8h da noite até às 6h da manhã a ver coisas, a conversar e essa CNV foi feita pela resistência. No fim, percebi que ele não tinha capacidade para voltar atrás, para dizer o que se tinha passado, no dia seguinte despedi-o sem dó nem piedade. Ele não assumiu, foi dizendo algumas coisas mas não a tempo e com a pressa suficiente no tempo que eu achei que deveria ser dado. Eu tive uma CNV com ele que foi a minha capacidade de resistir ao cansaço. Eu estive desde as 20h até às 6h e ele percebeu que eu sou uma mulher que não sou fácil de dominar. Depois, a minha CNV foi feita com o meu grupo que estava atento à forma como eu iria resolver a questão e a CNV com eles foi “O P. já não trabalha aqui” e não precisei de dizer mais nada. O tempo, a resistência, a resiliência, medimos forças pelo olhar “ou me dizes agora ou não te dou mais oportunidades”. O tempo é também uma forma não verbal de comunicar.

Q16

R- Consistência e a solidez.

Q- Estilo pessoal

É muito importante. Alguém cinzento não tem capacidade para ser líder. Tem de ter carisma, um *outfit* qualquer, pode ser grande ou pequeno, pode ser bonito ou bonita, não tem de ser um estereótipo mas tem de ser qualquer coisa, assumido. Se for de plástico, quebra-se. Se for real, mantém-se.

Q- Comportamentos observáveis

R- Olhar direto, firme, sem medo, a posição da pessoa, isso é importante.

Q- Características físicas

R- Não acho isso importante (alto, magro, gordo) mas acho que tem de ter alguns aspetos, carisma, porque há líderes muitíssimo carismáticos mas são baixos, não sei explicar mas tem de bater certo, tem de ter algum sabor, um sentido, haver qualquer coisa perceptível.

Q 19

R- Normal, sou simpática. Não tenho sentido de humor mas acho que o cinismo dá oportunidades que os não cínicos não atingem. Tem algum sentido ser cínico, perceber, “ir brincar com aquilo”, mesmo do ponto de vista intelectual, saber contornar e saber ser cínico, isso dá liderança ou poder.

Poder é diferente de liderança mas para obter poder é preciso ser cínico. Eu sou líder mas não quero o poder.

Q- Quadro características físicas

R- Acho que se deve ser elegante nos gestos, não se pode ser um burgesso. Outros aspetos além destes: tem de se ser alinhado e limpo, não se pode ser um sabujo, nem estar suado.

Q- 8

R- Uma vez por semana

Q- 9

R- Verbal porque são reuniões formais, discussão de resultados.

Q- Na CNV que cuidados tens?

R- Quero que apresentem de forma organizada, que sejam diretos, explícitos, falem alto, que não estejam com rodeios, fazendo as coisas de forma impressionante.

Q- Como te sentas?

R- Não há lugares marcados. Sento-me sempre na fila da frente.

Q- Quando falas com eles, levantas-te?

R- Não, falo de uma forma que seja eu a falar e não a minha sombra.

Q- As reuniões são um ritual, uma atividade muito importante no exercício da liderança?

R- Sim, mas não me preocupo com o sítio onde me sento. Nunca me sento na fila da frente, sento-me próxima de uma mesa, trago papel e caneta para poder escrever e pensar e, normalmente, sou que eu abro e fecho a reunião. Falo sempre alto, não falo a pedir desculpa.

Q 10

R- Vou para o jardim e aí discuto o problema porque é um ambiente informal, sem tensão. Quando se tem de discutir problemas como a pessoa não se estar a sentir bem, ou eu própria não me sentir bem com alguém, normalmente escolho locais que não são nada profissionais. O jardim é um espaço aberto porque apanhamos ar, fumamos, podemos sentar nas escadas. Preocupo-me muito em que a pessoa se sente no chão de pernas cruzadas. Esse ambiente é mais propício à sinceridade. Para discutir resultados, vamos para uma mesa, para a entrada do laboratório porque aí já é profissional, é dentro. Para discutir resultados nunca o faço fora. Para discutir questões, nunca discuto dentro.

Q 12

R- Temos uma avaliação anual que é formal em que o aluno de doutoramento diz se está satisfeito com o supervisor ou se deteta algumas falhas importantes. Escreve-as e o supervisor faz o mesmo exercício em relação ao aluno de doutoramento. Essas folhas são comparadas. Eu faço mais uma

avaliação contínua sem pensar nela, das pessoas, da forma como se empenham experimentalmente, como resolvem problemas, como se empenham no trabalho, como respondem a desafios. O desempenho aqui traduz-se na produção de *papers*, pelas experiências que faz, se avança ou não avança. O objetivo é científico.

Q-Quadro de perceções

R- O bigode já é algo ultrapassado e com o cabelo comprido, lembra-me um ar desalinhado mas se for um bigode aparado e cabelo amarrado, já não me preocupa. Não pode é ter um ar seboso, que é repugnante.

Q- Porque é que foste mais detalhada em relação aos homens?

R- Porque eu imagino as mulheres com o cabelo lavado, seja curto, comprido ou médio e um homem de cabelo comprido parece um motoqueiro, com o cabelo comprido gorduroso, pouco lavado, até um pouco careca, o que dá um ar seboso.

Q 15

R- Não, nada, não quero saber. Podem ir quase de pijama, já os conheço, já fiz essa seleção e já não são esses aspetos que valorizo. São aspetos de competência, dinamismo, conhecimento. O aspeto deixa de influenciar.

Q 23

R- Eu tenho uma memória de elefante, sei onde tenho tudo. Não preciso de me organizar em termos formais, na secretária, nas gavetas, no computador para saber onde tenho tudo. A minha cabeça é muito organizada, o meu ambiente talvez não reflita completamente a minha cabeça. Eu tenho uma mesa e um computador relativamente desorganizados, tenho umas gavetas péssimas mas se eu precisar de um documento, sei onde está e o que quero.

Q- Não atribuis, portanto, grande importância à organização como imagem...

R- Atribuo em relação aos meus alunos, eu quero que eles tenham tudo muito organizado, porque não conheço a cabeça deles. Eu quero conhecer os ficheiros deles porque não sou capaz de entrar na cabeça deles. Comigo já não estou tão preocupada porque conheço a minha cabeça.

Q 26

R- Gostava de ter mais sentido de humor, é algo que não tenho, sou uma incapaz em termos de sentido de humor, de resto, acho que comunico bem.

Q 28

R- O humor.

Q- Consegues pensar na influência da CNV na liderança?

R- Acho que é importantíssima.

Q- As pessoa têm consciência disso?

R- Não. A maioria não tem. Preocupam-se em criar uma imagem muitas vezes plástica, baseada numa farda que a pessoa acha que põe, um fato, camisa, gravata, salto alto ou colar de pérolas, e passa a ser considerada uma pessoa com alguma importância. Baseia-se muito no aspeto exterior mas eu acho que é muito mais a forma como nos expressamos, com garra, solidez, energia, alegria. No fundo, é projetarmos na nossa comunicação, não tendo medo de sermos nós com naturalidade.

Q- Se houvesse um modelo como os de liderança, para obter líderes mais eficazes, se houvesse um modelo de CNV no sentido das pessoas poderem ser mais eficazes na comunicação, ex. introduzir entusiasmo quando é necessário ser mais entusiasmado...

R- Queres um líder? Barack Obama.

Q- Se houvesse um modelo que ensinasse a ser melhor líder como resultado de uma melhor utilização da CNV, isso seria importante?

R- Eu acho que o Obama utiliza a CNV de forma magistral, porque tem um aspeto pouco formal embora seja um líder mundial, mas é um homem alinhado, cuidado, que sabe andar, colocar os pés, tem sentido de humor, sorri, usa o olhar, gesticula. Não há nenhum político português assim. O pior político português é o Cavaco Silva. É estático, parece um cabide, sem expressão no olhar, tem uma gravata sempre igual, embora haja pessoas que pensem que isso traduz segurança. Eu acho que dá sinal de rigidez, pouca visão, o tom é sempre o mesmo. Eu já estive na política e eles diziam que eu tinha um problema, tudo aquilo que sentia expressava no olhar mas eu acho que isso é que faz o agarrar das pessoas. O Obama não tem esse problema, ele joga com essa ginástica pessoal.

Q- Se houvesse possibilidade de difundir um modelo de CNV que pudesse ser transmitido às pessoas, nas organizações, para que comunicassem tão bem como o Obama, isso era bom?

R- Sim, era maravilhoso mas seria preciso ser natural, consistente, sólido, saber o que está a dizer e não ter medo de arriscar. Ter visão.

Q- Mesmo sabendo que estamos a usar um modelo?

R- Sim.

**Entrevista 7: Gil - Diretor Geral**, Empresa de Consultoria Agroalimentar- 18 de Outubro de 2013.

### Caracterização do entrevistado

Nº de Entrevista	7
Nome fictício:	Gil
Data entrevista:	18/10/2013
Género:	Masculino
Idade:	39 Anos
Formação académica:	Licenciatura em Engenharia Agronómica e Mestrado em Economia Agronómica e Pós-Graduação em Gestão
Função atual:	Diretor- Geral
Antiguidade na função:	Desde 2004- 10 anos

Q- Quais os principais desafios que encontra no exercício da liderança?

R- Manter as pessoas motivadas na função e mantê-las focadas nos objetivos, e depois aqui um bocadinho para onde eu sou mais fraco, é na perceção de eventuais conflitos entre as pessoas e essa gestão de conflitos que é muito particular não é muito comum, essa gestão de conflitos é uma coisa que é preciso estar muito atento e estar presente. É como numa família, é o pai de uma família.

Q20

R- Acho que a imagem tem obviamente influência na liderança, mas se tivesse que hierarquizar 10 pontos eu consideraria que é dos menos importantes. Eu não dou particular atenção à imagem, mas reconheço que outros podem dar e que pode ser importante. Aqui na empresa, a imagem não é um aspeto muito relevante no reconhecimento do exercício da liderança. Reconheço que noutros contextos o seja, num contexto mais formal. Nós estamos muito ligados ao setor agrícola, produção agrícola, não há um formalismo muito grande, não se usa com frequência fato e gravata. Não há, desse ponto de vista um formalismo muito grande e isso faz com que a imagem não seja demasiado formal, portanto não lhe dou grande relevância porque no nosso setor não é muito importante. Obviamente que quando temos alguma apresentação mais institucional ou outro tipo de contexto, a imagem tem outro tipo de peso.

Q- Pensando um bocadinho, se aparecesse aqui de fato e gravata, mesmo muito formal, botões de punho, irrepreensível, para algum colaborador isso poderia ser um ruído na comunicação, ou não?

R- Bem haviam de estranhar, o porquê, perguntariam imediatamente porquê. Não é um hábito, não está ligado à nossa forma de comunicar, portanto seria logo levantada a questão.

Q-E se houvesse alguém mais formal que viesse trabalhar para aqui, estaria desalinhada.

R- Sim, mas rapidamente se alinhava, acho que esse formalismo não existe.



Q - Apesar de não existir uma imagem formal a questão da imagem, mais descontraía mais simpática, se calhar pode ter ainda assim algum peso, ou não?

R- eu acho que tem peso, não estou a dizer que não tem peso nenhum. Tem peso, mas se tivesse que hierarquizar era dos aspetos a que daria menos peso e a ordem de inserção daria menos peso porque o setor dá menos peso, isto está tudo ligado. Não tenho qualquer dúvida que noutra setor, noutra enquadramento o formalismo ser diferente.

Q21

R- Eu cuido-me muito pouco. Não dou mesmo muita relevância, já comentaram “eh pá deverias ser um bocadinho mais formal”, eu não me cuido muito. Confesso que não cuido muito, mas é assim, não dou mesmo muita importância. Obviamente não ando sujo e roto, de resto é o normal.

Q1

R- Na comunicação verbal, acho que há determinados fatores que são essenciais para ganhar aquilo que eu acho que um líder tem de ter, deve ser reconhecido como alguém credível e como alguém em quem as pessoas não ponham em causa as suas capacidades de levarem os objetivos a bom porto. Não é só uma questão de credibilidade é uma questão de ser alguém com capacidade de levar o barco e eu acho que a comunicação aí, sim, tem de estar muito alinhada com isto. Em termos verbais, o que se diz, cumpre-se, o que se diz tem uma lógica de raciocínio por detrás e não é casuístico, tem de ser pensado e refletido, sobretudo quando a comunicação não é um para um, mas um para muitos, portanto, eu estou a falar para muitos e as pessoas só estão a ouvir só um, portanto, essa parte da comunicação tem de ser bem pensada e filtrada, mas, sobretudo assente nisto, quer dizer, a liderança é posta em causa quando aquilo que se diz não faz sentido ou quando se está a tomar decisões que são vistas como contrárias a uma estratégia que está definida para a empresa e, portanto aí a comunicação é fundamental, mas eu reforçaria a questão da credibilidade como o aspeto mais importante. Na comunicação não verbal acho que tem muito a ver com o cumprimento de resultados, objetivos e de a minha ação não pôr em causa os outros. Não sendo verbal quero dizer, coisas concretas como se combinam determinadas questões em conjunto eu tenho de ser o primeiro a dar o exemplo, não pode falhar. São pormenores. Eu gosto muito de mobilizar as pessoas para estarmos juntos. Vamos almoçar todos juntos, o jogo das setas, que é um momento de euforia coletiva eu gosto que joguemos todos e faço um esforço para o fazer. Na minha ação, posso estar assoberbado de trabalho, mas sou o primeiro a ir e a mobilizar. Essa ação não verbal é importante, dando o exemplo, mais uma vez dando o exemplo.

Q2

R- Eu sou muito bom na perceção de alguns sinais e, portanto dou mais importância ao verbal e faço um apelo sempre a toda a gente, já se percebeu essa minha fraqueza de “pá digam-me tudo, sejam transparentes, digam tudo para não ficarem coisas por dizer”, portanto, eu dou muito mais importância à comunicação verbal sendo que, obviamente, a gente percebe. Nós trabalhamos, agora já há mais homens, mas era, sobretudo mulheres e às mulheres, em casa, a gente percebe quando é que elas estão mais torcidas, isso percebe-se e tenta-se tratar disso. Mas eu dou mais importância à verbal porque se calhar tenho mais dificuldade em perceber a não verbal.

Q-Dentro da comunicação não verbal consegue identificar alguns aspetos que valorize?

R- São mais os gestos e as expressões. As expressões de indiferença ou de espanto ou de a pessoa estar contrariada, isso percebe-se bem em qualquer pessoa.

Q3 (fica mais preocupado com o discurso do que com a comunicação não verbal?).

R- Sim, isso claramente sendo que obviamente quando se está a falar, está-se a tentar compreender se as pessoas estão atentas ou se não estão, isso aí sabemos enquanto formadores que, se há algum foco de distração, temos de apanhar logo a pessoa, etc., mas eu estou mais interessado na mensagem e na sua estrutura. Quando quero dar enfoque ou determinado peso, todo o corpo vai atrás e reage se eu tiver de dar ênfase a um determinado momento ou mensagem, isso é claro. A comunicação não verbal e verbal acabam por estar associadas quando estamos sobretudo empenhados e bastante envolvidos no que estamos a dizer, a verbal e não verbal funcionam em uníssono. O corpo transmite, se eu for surdo, percebi que era um momento ou uma mensagem importantes.

Q - E quando vai elogiar alguém ou contrariar alguém, que é um momento de energia, de excitação, programa-se para a sua comunicação não verbal estar alinhada com esse discurso que quer transmitir? Ou isso sai automaticamente?

R- Acho que sai inconscientemente, não preparo particularmente.

Q - Se for um elogio por um resultado, se calhar pensa no discurso, o que vai dizer, mas não pensa tanto na sua postura? Sai espontaneamente?

R- Sim, sai, acho que nesse ponto de vista não tenho dificuldade em expressar o que quero dizer e a manifestar isso em gestos, seja zanga, desapontamento, alegria, ou o que seja.

Q - Se pensarmos quando está como emissor há algum aspeto da comunicação não verbal que privilegie mais ou são exatamente os mesmos gestos ou expressões?

R- Se estiver a falar para uma plateia que muitos podem não me conhecer ou conhecer mal, aí mais uma vez falando da roupa, a imagem é importante para transmitir outro tipo de imagem, mas de resto, aqui dentro é a forma e os gestos.

Q - Se pensássemos na sua relação com os colaboradores já disse que gostaria de estar mais atento a essa questão da perceção...

R- não é que não esteja...

Q - Mas gostaria de estar mais?

R- Mas é um defeito que tenho no dia-a-dia, na relação pessoal, às vezes não me apercebo de pormenores, mas, lá está, é outra parte, não quer dizer que não esteja atento ou não queira estar, mas tenho dificuldade em perceber. É uma questão de foco. E quando estou mais focado noutras coisas, distraio-me completamente. Felizmente somos uma equipa que partilha bastante e há na equipa outras pessoas que estão mais atentas e chamam a atenção “eh pá atenção que...”, então deixa-me estar atento e vou à procura. Se tivesse sozinho e fosse uma liderança muito desacompanhada passavam-me muito mais coisas ao lado.

Q - Os cuidados com a comunicação não verbal são diferentes com os pares em comparação com colaboradores?

R- Diria que não é muito diferente, a diferença é mais na linguagem, é irrefletida na medida em que pode ser mais espontânea. Uma reunião em que estamos os quatro a tomar decisões, podemos ser mais irresponsáveis, entre aspas, é mais espontâneo. De resto, não há grande diferença até porque há de facto, e felizmente há cada vez mais empresas assim, há uma distância pequena entre as pessoas e eu privilegio isso. Não é por acaso que trabalhamos em *open space*, que há tanta proximidade que por vezes até causa problemas ao nível das interrupções, etc., mas eu gosto que haja um achatamento entre a liderança e as outras pessoas. As pessoas sentem-se próximas e podem dizer o que lhes vier à cabeça porque sabem que isso não vai ser penalizado, isso é normal. Privilegio que nos tratemos por tu, porque lhes dou essa oportunidade, não cultivo a distância pelo tratamento. Eu acho que pode ser uma forma de me impor como líder, as pessoas perceberem que há uma distância, mas eu acho que não é importante, no fim do dia, não é isso que conta.

Q - Não tem superiores hierárquicos?

R- Não, eu sou o Diretor Geral e respondo perante os outros sócios, eu também sou sócio. Aqui é tudo muito partilhado. Devo dizer que a escola desta empresa e esta tem sido também uma experiência, tem sido muito enriquecedora porque eu fiz uma formação desportiva muito em desportos individuais e depois tive alguns trabalhos, uns em equipa, mas depois completamente isolado durante ano e meio, depois tive um trabalho comercial também um pouco isolado e sempre fui um pouco individualista na perspetiva de “eu vou lá, eu faço”, apesar de ainda continuar a achar que tem sido uma lição constante, perceber que esta partilha é que me torna melhor e que é possível.

Q - Mas se pensarmos em algum contexto em que tenha de responder a alguém com quem colabora, tem algum cuidado especial com a sua comunicação, particularmente nessa componente não verbal com pessoas que de certa maneira estariam acima?

R- Sim, basta posicionar-me enquanto empresa de consultoria face aos clientes e instituições, etc. Aí há um maior formalismo, uma atitude diferente e mais cuidada da comunicação não verbal, o que é natural. Desde a roupa até toda a forma como se escuta, como se senta, como intervenho, o próprio ritmo, o protocolo, tudo isso é diferente mediante o contexto. Com alguns clientes estou mais à vontade, é como se estivesse aqui. Com outros que conheço menos ou que são mais institucionais, por ex., uma reunião numa Secretaria de Estado a formalidade é completamente diferente.

Q - Apelando à sua memória, há algum episódio da sua vida profissional em que a comunicação não verbal tenha tido um impacto significativo na sua decisão, seja para recrutar, alguma zanga, algum despedimento.

R- Tenho vários. Eu quando lhe disse grande importância, não quero dizer que não lhe dê relevância, dou bastante. Basta ver as entrevistas de emprego. Nas entrevistas, nós de alguma forma fazemos uma seleção fina até virem, mas quando estamos a selecionar entre três e quatro pessoas, há uma evidente análise de tudo o que é comunicação não verbal. Mais uma vez dou relevância à verbal, a pessoa tem de se saber exprimir e estar à vontade, etc., mas dou muita relevância a se a pessoa se arranjou, como se senta, se está à vontade, se tem uma postura muito defensiva, de medo, e nas

entrevistas as pessoas põe isso muito a nu. Dou também relevância a pormenores, como por exemplo, quando se dá um “passou-bem”, se é forte e firme, se a mão está suada. São pormenores em que se sente, são interessantes e eu valorizo, portanto a comunicação não verbal, aí, tem obviamente importância. Há sempre uma impressão que fica antes de a pessoa abrir a boca, é impossível evitar isso.

Q - E noutras situações sem ser em entrevistas?

R- Já houve muitas decisões em que a comunicação não verbal teve influência. Decisões de alocar pessoas a determinadas áreas porque num determinado momento mostraram maior ou menor entusiasmo numa determinada função, onde estão mais à vontade, ou uma percepção de a pessoa se sentir à vontade numa tarefa mais comercial, nessa alocação de recursos, a comunicação não verbal tem importância.

Q16

R- Em termos de liderança eu tenho um registo que não se baseia na imposição, porque assim é difícil manter as pessoas mobilizadas e focadas como eu gosto que estejam, se eu estiver permanentemente a impor ou controlar, não tenho muito esse registo. Confesso que, a questão da liderança, e já me disseram isto e eu não sei exatamente o que isto quer dizer, mas já me disseram que eu era um líder natural, mas eu não sei o que é que isto quer dizer, um líder natural. Entendo isso talvez por ser capaz de transmitir às pessoas o tal objetivo, a tal missão, a estrutura, acho que é mais isso. As pessoas perceberem, depois de se falar, que está ali um tipo que sabe o que está a dizer e eu sou capaz de ir atrás dele. Agora, se penso muito nisto? Não, nunca perdi muito tempo a pensar nisso, portanto dizer que é natural? Talvez. Agora, que aspetos privilegio? Claramente a tal consistência na mensagem, como já disse, não ponho em causa que as pessoas olhem para mim e percebam se ligo ou não e, ter sempre em atenção determinados pormenores em termos de verbalização, saber se uma pessoa tem algum facto importante ou não, estar atento a pormenores, acho que isso faço bem, não me esquecer de nomes, datas ou eventos e as pessoas perceberem que tenho esse cuidado. Isso também é importante para as pessoas reconhecerem a liderança próxima. Isso não faz melhor ou pior líder, mas é a liderança de proximidade. Não é um tema em que eu pense muito.

Q17

Estilo Pessoal

R- Há estilos que resultam ou não resultam em determinados contextos. Se eu estiver num chão de fábrica, ou sou bruto e áspero ou comem-me vivo. Aí não há qualquer hipótese. Quando estou numa empresa de consultoria, somos todos licenciados, com determinado nível de vida, ambições idênticas, as formações idênticas, as pessoas num chão de fábrica, vão-se embora, não aguentam esse tipo de tratamento, portanto o estilo pessoal é importante, mas muito condicionado pelo contexto e pela função.

Comportamentos observáveis

R-O exemplo é sempre importante e é um aspeto no qual eu não sou grande espingarda. Às vezes tomo gestos e atitudes muito irrefletidas para um verdadeiro líder, mas isso nunca pôs em causa a liderança aqui, mas não é a melhor forma.

#### Características físicas

R- Eu queria acreditar que não, mas na prática é sim. Se eu for um tipo muito gordo e desleixado com um ar feio ou medonho, acho que tem influência, será difícil eu impor uma liderança assim, mas também se eu for uma mulher *top model* as pessoas têm dificuldade em reconhecer aí um líder. Eu quero acreditar que não, que as pessoas se impõem por outra razão. Desses 3 pontos é claramente o menos importante e menos relevante. Não quer dizer que não o seja para outras pessoas, depende de como elas veem.

#### Q19

##### Q- Visão do ideal

R- Mudaria em termos de comportamentos observáveis. Diria que deveria dar mais importância à expressão corporal ou ao modo de falar que poderia ser diferente. Em termos de estilo pessoal, mais uma vez, numa leitura para a função acho que não há muito a mudar, talvez pudesse ser mais disciplinador, eventualmente. Deveria ir aí pelo exemplo porque eu acabo por ser um tipo que me atraso nos prazos, muitas vezes e eu acho que é importante e por vezes falho. Eventualmente deveria ser mais calmo, de resto...

##### Q- Acha que deveria ser mais espadaúdo...

R- Podia apesar de isso não influir na minha liderança, mas podia ser mais alto, mais magro, mas isso é por causa das gajas.

#### Q8

R- Nós temos uma reunião trimestral com a equipa toda para apresentação de resultados. A 1ª sexta-feira do trimestre apresentam os resultados do trimestre anterior. Para além disso, há reuniões mensais da área mas não sou eu a liderar essas reuniões. Há reuniões anuais do processo de avaliação.

#### Q9

R-Como lhe disse, não dou muita relevância à comunicação não verbal, preocupo-me com a comunicação verbal. São reuniões que de alguma forma são preparadas, são os resultados, decorrem durante um dia inteiro, não sou só eu a falar, eu apresento os resultados, posso apresentar um pouco da análise do mercado, tendências, etc. uma visão mais estratégica do negócio. Depois fala-se da parte mais comercial e operacional de orgânica, em que os vários responsáveis da área falam do que andaram a fazer e do cumprimento de objetivos, e depois cada pessoa fala também do que andou a fazer nos últimos três meses de mais relevante e dá algumas sugestões de melhoria para a organização. A preparação que faço é prévia, em que me reúno com um colega de direção que é a pessoa com quem troco mais impressões no dia-a-dia e reúno-me com ele sempre antes dessas reuniões, no dia anterior ou até já foi mesmo uma hora antes. Aí a pergunta é “ a que é que devemos dar mais destaque, o que é importante passar para a equipa? ”Pode ser uma mensagem em que é

necessário transmitir um elogio à equipa, um incentivo porque estiveram bem ou então transmitir uma mensagem mais forte: “meus amigos, isto está a resvalar mais aqui, atenção a este ponto”, portanto o que eu defino são mensagens-chave. Nesse momento preocupo-me se toda a gente está a ouvir-me. Aí tenho maior preocupação, mas inconsciente, de alinhar a comunicação não verbal com a verbal. Naturalmente, como vivo isto intensamente, o próprio corpo transmite o resto.

Q – Onde fazem as reuniões? Há alguma distribuição dos lugares que as pessoas ocupam?

R- Fazemos as reuniões aqui e não há qualquer distribuição de lugares, é casuístico.

Q10

R-Nunca houve reuniões extraordinárias com a equipa. Mensagens mais curtas, mais rápidas de alguma forma, são transmitidas no dia-a-dia devido à informalidade. Pode haver reunião em privado com alguém da equipa, individualmente, se houver uma atitude, um “resvalanço” ou um problema específico com algum projeto. Aí analisa-se o que se passou, o que não se passou.

Q- Há algum aspeto que tenha com a comunicação não verbal para perceber o contexto, por ex. O local, a hora a que fala...

R- Não. Preocupo-me mais se aquilo que vou falar se tem de ser em privado ou no momento. Como estamos aqui muito à vontade, falar aqui ou à hora do almoço é praticamente igual. Não tenho essa preocupação porque há certa uniformidade nas formações e na postura das pessoas. Isso aproxima muito as pessoas, não as afasta em termos de distância.

Q12-avaliação de desempenho

R- Eu diria que até tenho três preocupações. A primeira é uma questão de conteúdo, que o processo está todo bem feito, é um trabalho de grande preparação para não ser apanhado na curva. Do ponto de vista de comunicação, aí as pessoas percebem pela forma que é um registo diferente das outras reuniões. Aí gosto que seja mais formal e a minha forma de estar nessa reunião é diferente. Tento que as pessoas percebam que há uma formalidade maior. É a voz e o ritmo da conversa que dão o formalismo à reunião. A voz mais grave e um ritmo mais pausado. Não me preparo com roupa especial, nem a sala está preparada de maneira diferente.

Q12- definição de objetivos

R- Nós temos um processo de avaliação, sobretudo com objetivos da empresa e da área em que cada um trabalha. Os objetivos individuais já existiram, mas são atualmente englobados num bolo mais subjetivo que a direção faz relativamente ao desempenho da pessoa e tem muito a ver com uma avaliação de competências que é feita pelos pares. Os objetivos são transmitidos em reunião. Este ano queremos fazer um bocadinho diferente porque os responsáveis da área têm tido um papel diferente e queremos envolvê-los na definição de objetivos, apesar de que os objetivos não vão fugir muito de determinados parâmetros, mas pretendemos envolvê-los e depois transmiti-los à equipa no início do ano. Tenho sempre a preocupação do *timing*, tem de ser na primeira quinzena do ano. Houve um ano que resvalou e foi em fevereiro, mas de resto é sempre à volta do dia 6, dia 8.

Q15

R- Mais uma vez, pelas formações ou mesmo pela proximidade, nunca precisei dizer a ninguém se está bem vestido ou mal vestido, se tem de cortar o cabelo... é natural

Q23

R-Secretária é caótica. A estrutura de ficheiros não é caótica, o desktop é um bocadinho apesar de tentar arrumá-lo uma vez por mês, mas naturalmente vou pondo coisas no *desktop*. Na secretária, espaço de trabalho, não sou um bom exemplo.

Q- Qual o grau de importância que atribui a essa desorganização?

R- acho que isso me fragiliza, não tenho dúvida, mas tenho de viver com isso. Já fiz tanta coisa para tentar mudar, mas há sempre outras tantas coisas para fazer. Já tive tudo arrumado, mas depois aquilo, naturalmente vai para um caos. A medida melhor que eu fiz, e isto porque muita coisa passa por mim e as pessoas invadem-me a secretária com papelada, há um espaço em que as pessoas põem naquele quadro mas de resto sou um bocado caótico. Afeta-me a imagem, sim, e consigo fazer alguma coisa para melhor, já tentei? Sim. Resultado? Fraco.

Q26

R-Gostava de ter uma voz mais bem posicionada, não acho que tenha uma voz muito boa enquanto comunicador. De resto, em termos de atitude, etc. eu acho que nunca pensei muito nisso, mas acho que consigo transmitir bem a mensagem, sobretudo obviamente, como todos nós, quando estou bem envolvido nela e acredito nela. Tenho de comprar primeiro a mensagem que quero passar, mas depois acho que a passo bem e sou capaz de motivar, etc. Gostava de ser um bom comunicador, estou ali entre o 4 ou 5, mas gostava de ser 6 ou 7.

Q25

R-Diriam que eu sou um bom comunicador, acho que me veem como um bom comunicador porque eu acho que esta questão de ser um bom comunicador está muito ligada a ser um bom ou mau líder. Ainda não conheço um bom líder incapaz de comunicar, isso é logo uma daquelas lacunas que as pessoas têm. Ou são capazes de comunicar ou de certeza que não vão ser vistos como bons líderes. Não é que chegue a comunicação para ser um bom líder. É uma condição necessária, mas não suficiente. Acho que me daria um 4 ou 5.

Q28

R- Uma é a comunicação não verbal porque não lhe dou muita importância e não dando muita importância não a valoriza e aí posso claramente melhorar.

Q- Exemplo de um bom líder comunicador

R- Internacional, o Barack Obama é um *must* no sentido em que utiliza aquela comunicação não verbal toda trabalhada e ele transmite a imagem toda e a comunicação vem em linha. Essa comunicação é muito trabalhada é um ator. Aí eu acho que trabalha claramente a imagem, naquele caso resulta e está ligada ao “boneco”, está trabalhado e faz sentido e funciona. Ao nível dos

negócios, em termos nacionais: o António Mexia, reconheço-lhe uma grande capacidade de comunicação, sobretudo ligando *timings* e mensagens e o tipo do BPI, o Fernando Ulrich.

Q- Acha que a comunicação não verbal é claramente uma arma da liderança?

R- Disso não tenho a mínima dúvida, mas, mais uma vez, muito condicionado pelo contexto e pelo tipo de negócio e função. Eu posso ser este líder aqui de uma equipa porque é uma liderança fácil de fazer. Eu não vou ter aqui pessoas a faltar, a chorar, etc. Eu sou um líder em que as pessoas dizem “este tipo está a pensar nisto, estamos a seguir este trabalho, é um tipo reconhecido lá fora,” é muito importante ser reconhecido por pares de fora para as pessoas perceberem que sim e é muito por aí. A liderança, neste contexto, é fácil. Uma equipa pequena e homogénea, é fácil. Tudo isto se complica noutros contextos. Aqui a comunicação não verbal é muito espontânea, irrefletida. Não pode ser noutros contextos, ponto final. Se eu estou como líder de uma equipa de chão de fábrica, tudo é escrutinado ao ínfimo pormenor. Aquilo tem de ser uma liderança mais exigente, as pessoas têm de reconhecer outras coisas. Aqui as pessoas têm de reconhecer que o líder dirige e planeia.

Q- Partindo do pressuposto de que mais de 80% da comunicação interpessoal é não verbal, se nós conseguíssemos fazer um modelo prático em que ajudássemos os líderes a adequar a sua mensagem não verbal às circunstâncias para aumentar essa consistência, isso seria útil para termos uma liderança mais eficaz?

R- Não tenho a mínima dúvida, não sei é como é que isso é possível fazer-se porque acho que é daquelas coisas que é como saber estar à mesa. Há determinadas práticas que eu posso aprender, mas elas fazem parte de uma educação em longo prazo, uma coisa que se aprende e demora muito tempo. Eu acho que a linguagem não verbal é uma dessas coisas. Ou eu tenho isso como um método que uso desde pequeno ou fui obrigado a usar. As pessoas que eu conheço e que têm os sentidos, entre aspas, mais apurados na comunicação não verbal, são claramente as pessoas que estiveram nas áreas comerciais, porque se preocupam com a postura, etc., porque são muitos anos a trabalhar aquilo. Eu acho que, dependendo, lá está, se eu vou para uma função de liderança em que a comunicação não verbal é muito importante, eu ou tenho esse *background* ou, necessariamente vou esparramar-me porque não vou ter a capacidade porque não estou habituado a fazer, vou falar aí. Há contextos em que, se calhar consigo compensar isso há outros em que isso me pode matar logo como líder. A liderança aí depende de as pessoas fazerem o “*mea culpa*” e olharem para dentro e aperceberem-se se sim ou se não. No meu contexto, se era importante se melhoraria ou não melhoraria o desempenho enquanto líder não tem dúvida que sim. Se isso era importante aqui neste negócio específico, e do contexto que temos hoje em dia, eu diria que não.



## Entrevista 8: Heitor - Diretor Geral - Empresa de Consultoria e Formação - 18 de Outubro de 2013

### Caracterização do entrevistado

Nº de Entrevista	8
Nome fictício:	Heitor
Data entrevista:	18/10/2013
Género:	Masculino
Idade:	46
Formação académica:	11º Ano de escolaridade
Função atual:	Diretor Geral
Antiguidade na função:	Desde 2003- 10 anos

Q- Quais os principais desafios que encontra no exercício da liderança?

R- Capacidade de execução e motivação para a execução, porque eu vejo isto de 2 maneiras. A execução tem a ver com a minha capacidade de gestão e de garantir que as coisas são feitas nos *timings* em que nos estamos a propor fazer. E o grande desafio que nós temos enquanto líderes é fazer com que as pessoas estejam altamente envolvidas naquilo que estão a fazer e não tem a ver com tarefas, mas o grau de envolvimento das próprias pessoas tem a ver com a energia. Por isso é que eu divido entre estas duas. Um dos grandes desafios que eu tenho é garantir que as coisas são executadas nos *timings* que estou a propor fazer e outra é eu garantir que as pessoas têm a energia certa naquilo que estão a fazer.

Q20

R- É a minha imagem que condiciona a imagem deles para representar a organização. Se eu me descuidar em termos de imagem, toda a gente se descuida, se a gente se cuida, ex. O facto de nós termos mudado para este escritório, sentimos uma evolução na forma como as pessoas se apresentam e comunicam. Quando estávamos nas instalações da casa e como era um ambiente “casa” e tínhamos uma pessoa por cima e uma pessoa por baixo, criou-se um ambiente familiar. A partir do momento em que mudámos para um sítio de escritórios todas as pessoas mudaram o seu comportamento e a forma de se posicionarem, tanto interna como externamente.

Q- E antes da casa, isso também era diferente em termos de cultura da empresa, da relação das pessoas? Também notaste essa diferença?

R – Primeiro necessitamos de um espaço de conforto e quando estávamos num espaço de 55 m com 10 pessoas lá dentro, havia maior probabilidade de conflito porque o espaço era muito reduzido não havia um escape, a pessoa não se podia refugiar no seu espaço. Quando fomos para a casa porque era uma casa de habitação e havia salas, perdeu-se a comunicação. Ou seja, as pessoas refugiavam-se no seu gabinete e deixavam de comunicar umas com as outras. Quando viemos para o espaço *open space*, as pessoas, curiosamente, aprenderam a modelar o tom de voz e aumentámos a produtividade e capacidade de comunicação.

## Q21

R- sim, as pessoas acreditam e têm expectativas que nós, enquanto líderes tenhamos uma apresentação cuidada. Porque têm de olhar para nós com um aspeto aspiracional e como o futuro. Se as pessoas não confiarem na nossa imagem, têm vergonha de nos levarem à rua e elas querem sentir orgulho no seu líder daí o cuidado com a imagem. Eu tenho prudência nos casacos e camisas que compro. Sendo inócuo porque no meu perfil não uso roupa muito berrante nem muito na moda, sou tradicional, mas isso permite que eu esteja à vontade com qualquer tipo de cliente e que eles se sintam à vontade ao levarem-me a qualquer tipo de cliente. Se eu fosse extravagante, eles iriam provavelmente sentir-se incomodados ao levarem-me a determinados clientes. Mais um exemplo e voltando ao escritório. Quando estávamos na casa, as pessoas sentiam pejo em convidar clientes a visitar aquela casa. A partir do momento em que passámos a ter um ambiente corporativo, as pessoas passaram a ter orgulho em trazer aqui os clientes. Na imagem do líder passa-se exatamente a mesma coisa. Quando estamos a falar em sermos bonitos ou feios, isso tem a ver com a natureza, tem a ver com a forma como nos cuidamos e passamos essa imagem. Se eu não fizer a barba todos os dias eu passo uma imagem de, não direi calão, mas se eu não me cuidar não posso pedir aos outros que se cuidem. É a história do sargento, eu tenho de dar o exemplo. É nesse sentido.

Q- Em termos concretos, de que forma como capitalizas esses cuidados que tens com a imagem na tua liderança aqui com as pessoas?

R- As empresas são feitas pelas pessoas e todos os negócios se fazem através da relação humana. A primeira base que temos é a adequação e temos de nos adequar inclusivamente na nossa imagem à imagem do nosso cliente. Se não tivermos essa prudência, tem a ver com *target*. Se eu tiver um negócio que seja *fun*, eu não posso ter um aspeto formal porque o cliente não compreende a adequação. Se eu tiver um negócio de consultoria, a expectativa que o cliente tem é que eu me apresente no formato ou estereotipo que nós olhamos para os consultores e a nossa imagem e a nossa forma de liderança e como nos posicionamos em termos de imagem em termos de comunicação, o rigor da linguagem, a assertividade, a forma como nós comunicamos que condiciona a forma como a equipa se comporta no cliente, eu pelo menos acredito nisso.

## Q22

R-Tudo conta! Há quem diga que o diabo está nos detalhes, eu acho que deus está nos detalhes. Tudo conta para a imagem. Tudo conta para o nosso posicionamento. A forma como os outros nos veem. Quando olhamos para a questão do marketing pessoal, um dos aspetos muito importantes é a relevância que nós temos em relação aos outros e é essa relevância que tem de ser reconhecida pelos outros, não é o que nós achamos que somos importantes para os outros e no marketing pessoal se eu quero é ter uma maior abrangência de atuação, eu tenho de representar mais para esse grupo de atuação que eu quero atingir. Portanto, eu não posso fechar-me num nicho de mercado quer em termos de imagem, quer em termos de comunicação. Se eu me fechar num nicho de mercado, posso estar a perder um conjunto de oportunidades e depois também tem a ver com o estereótipo que é a forma como as pessoas olham para nós e querem que seja um líder e gostam de ter orgulho no líder. Eu acredito nisso e tenho de ser o primeiro a passar essa imagem.

Q- Como minimizas essa questão da calvície ou outro aspeto que tu menos gostes em ti?

R- Voltamos à questão da beleza natural. Eu não estou aqui no sentido de “sou bonito ou sou feio, careca ou com cabelo”. Tem a ver com a forma e autoconfiança como me apresento. Não gosto de ter “barriguinha”, mas tenho-a. Porém, não deixo de ser quem sou por ter a barriguinha e ninguém me vai avaliar se tenho a barriguinha grande ou não. Para mim, isso não é importante, o que importa é o valor adicional que trago aos outros. Nós não estamos aqui a avaliar a imagem pessoal embora exista o estereótipo “se eu sou bonito ganho mais, se sou feio ganho menos” é mentira. Tem a ver com a nossa autoconfiança, o valor que nós trazemos aos outros e a forma como cuidamos de nós próprios, higiene pessoal, sendo inaceitável numa área como a consultoria que eu ande com as unhas sujas, porém é aceitável que eu seja careca e gordinho. É inaceitável que andemos com uma camisa velha e rota, os sapatos têm muita importância, o sapato gasto ou roto, passa uma imagem de, ou desvalorização pessoal ou de falta de dinheiro. Nada disto tem a ver com beleza pessoal, mas sim com cuidar da higiene. Agora, se trabalharmos numa fábrica, é provável que andemos sujos, mas podemos usar uma bata. Mais uma vez, devemos passar um aspeto aspiracional, devemos fazer com que as pessoas sintam que vale a pena lutar e trabalhar para atingirmos determinadas posições, que as pessoas não podem desistir de persegui-las, que as pessoas têm de conseguir alcança-las. E se não tivermos esse papel, na minha perspectiva não estamos a ser líderes, porque o líder também tem de mostrar esperança no futuro e tem de mostrar que vale a pena. Isso também passa pela nossa imagem.

Q1

R- Na Comunicação verbal, cada vez mais acredito que não são as palavras caras que nós dizemos, mas a comunicação que os nossos colaboradores compreendam. Não é pelo facto de eu usar palavras muito caras e muito elaboradas com muitos estrangeirismos, que as pessoas vão dizer que tu és pior ou melhor do que o outro. Aquilo que elas querem é compreender-nos e nós temos de adequar a nossa comunicação à compreensão dos nossos colaboradores e temos de nivelar por eles, não é por nós. Temos também de usar o princípio de nivelar pelo mais baixo, para que todos percebam. Há aquela máxima “nunca comunique algo que a tua mãe não compreenda” e é nisso que acredito. Não é por usar grandes estrangeirismos que as pessoas vão achar “uau, ele percebe muito disto”, porque eles não percebem nada daquilo que lhes estou a dizer, portanto, nós temos de usar a comunicação que eles entendem, nós temos de os envolver, nós já estamos envolvidos.

Quanto à comunicação não verbal nós temos de ter muita prudência porque, por vezes, estamos a demonstrar desinteresse pelas pessoas, estamos a demonstrar falhas de comunicação. A forma como nos posicionamos numa cadeira, podemos passar um conjunto de comunicação que podemos estar a verbalizar, mas a demonstrar exatamente o contrário, portanto quando estamos a falar com alguém, temos de demonstrar interesse pela pessoa, temos de a olhar nos olhos, demonstrar interesse, não podemos estar a olhar para um telemóvel, não podemos mostrar desinteresse pelo que a pessoa está a dizer e a comunicação não verbal permite mostrar um desinteresse total pelo que a pessoa está a dizer. Temos de ter cuidado com o perfil das pessoas com quem estamos a comunicar, há pessoas que gostam de contacto físico e outras que não gostam e temos de respeitar isso. Tudo isto tem de ser avaliado e cada colaborador é um colaborador e há pessoas que gostam de abraços e outras que não, portanto temos de dar abraços a quem gosta e não dar a quem não gosta.

Q4

R-Fico atento às alterações de voz e ao que é dito pela pessoa, o que chamamos o *Ping*, aquilo que é importante para ele, a comunicação não verbal pode mostrar-me algum desconforto e então tenho de garantir que a pessoa se sinta confortável, tenho de estar atento à forma como a pessoa se está a posicionar à minha frente, com o que é que está no seu interior porque nós na comunicação não verbal não controlamos, ou controlamos menos. Na Comunicação verbal tenho de ter atenção à alteração de voz, uma excitação, quando existe algo que a pessoa repete mais do que uma vez, porque isso, de facto, é aquilo que é importante para ela porque tudo o resto pode ser elos de ligação. Estou atento a tudo o que é mais importante, mas nem sempre consigo.

Q2

R- Não consigo atribuir pesos à comunicação verbal e não verbal. Eu sei é que nós conseguimos verbalizar um conjunto de coisas que depois na prática não concretizamos. O ser humano é capaz de se comprometer com um conjunto de coisas verbalmente que na prática não concretiza. Depois a questão da comunicação não verbal, não é fácil. Se usarmos as tecnologias de PNL nós conseguimos interpretar os gestos relacionados com o sentimento e o pensamento, mas curiosamente o PNL não é algo fácil de dominarmos e obriga a muito estudo e muita prática, inclusivamente quando tentamos fazer o *rapport*, valorização da expressão, a técnica do PNL é começar pelos joelhos colocando-os na posição dos outros e depois fazemos a ligação, ou seja, não é algo fácil. A comunicação não verbal dá-nos indicadores, na minha perspetiva, que para quem não domina a tecnologia PNL é estar confortável ou não estar confortável, está atento ou desatento, demonstra irritabilidade ou está interessado no que digo, mas depois quando vamos ao PNL, existem aquelas pessoas que para estarem atentas têm de fazer rabiscos, os cinésicos. Nós podemos interpretar que a pessoa está desatenta, mas se não percebemos que essa é a forma de ele estar atento, nós podemos a correr o risco de interpretar mal a reação da pessoa. Esse gesto (estar sempre a rabiscar) era antigamente um gesto de desatenção depois de eu aprender que há pessoas que a única forma de estarem atentas é estando a desenhar, eu aprendi que afinal, não era uma forma de desrespeito, mas sim de estarem atentas. Se não conhecermos este tipo de áreas ou não percebermos o que temos à nossa volta, podemos não compreender bem os sinais que estamos a receber e assim, não comunicarmos bem.

Q4

R- Os olhos se brilham ou não brilham, porque se não brilham é porque não estão envolvidos, se brilham estão envolvidos. É a técnica de verificarmos se uma rapariga está apaixonada por nós, vê pelos olhos, se elas abrem é porque estão apaixonadas por nós, se fecham é porque não estão e dá-nos o sinal claro do grau de envolvimento que a pessoa está a ter na forma como está a comunicar connosco. Olho para os olhos das pessoas sem ter necessidade de denunciar. De acordo com os estilos sociais, há pessoas que naturalmente se movem mais, que se fecham, que se inclinam para frente ou para trás, isso tem a ver com o perfil e, portanto, eu não identifico tanto se a pessoa está para trás, se está para a frente porque isso me dá a indicação se a pessoa é orientada para a tarefa ou para a pessoa, não estou preocupado se a pessoa gesticula mais ou menos pode ser mais introvertido ou extrovertido e então dou muito mais atenção a coisas a que a maior parte das pessoas não dá

Q3

R- Estou muito preocupado em adequar a comunicação ao perfil. Estou preocupado em identificar qual é a melhor forma que eu tenho de comunicar com aquela pessoa. É a minha grande preocupação. Se eu vejo que é uma pessoa orientada puramente para a tarefa, eu não faço conversa de *fait-divers*, sou focado, assertivo, tenho um plano de trabalho que sego *ipsis verbis*. Se vejo que é uma pessoa que necessita de mais conforto, mais tempo, eu tenho de lhe dar esse tempo. A minha preocupação é qual é a melhor forma de eu comunicar com a pessoa que tenho à minha frente? Qual é a melhor forma que eu tenho de ouvir, porque sou vendedor, ouvir que preocupações estão do outro lado e é mais a inteligência das perguntas do que a forma como comunico, mas isso tem a ver com defeito de profissão. Se quero passar mensagens, e qual é a melhor forma de eu passar a mensagem àquela pessoa. É pela tarefa, é pela emoção? É pelo detalhe ou pelo conforto?

Q5

R- Adoro falar com as mãos, adoro fazer desenhos. Por vezes, uma imagem vale mais do que mil palavras, então quando estou a comunicar com alguém, se não tiver um papel à minha frente, sinto-me desconfortável. Preciso fazer um desenho, preciso de demonstrar um ponto de vista através de uma sequência lógica, tem a ver com a minha estrutura de pensamento, portanto gosto de comunicar e falar com as mãos, gosto de fazer um desenho, já aconteceu em clientes que eu peço licença se vejo um quadro branco e uma caneta eu vou para o quadro. Vê-se que ele não se importa, faço um desenho vejo como é que ele reage perante o desenho, adoro falar com as mãos e com uma caneta na mão. Inclusivamente também tem a ver com magia porque a magia tem a ver com fazeres com que as pessoas olhem para o que tu queres. Quando tu consegues levar as pessoas para a tua mão, tu envolves as pessoas no desenho. Se estiveres a comunicar, a pessoa está a ouvir ou a não ouvir.

Q6

R- Muito. Posso demonstrar agressividade na comunicação não verbal, posso ter reações intempestivas que me estragam a reunião completamente, o bater com a mão, um gesto de agressividade, é preciso ter muita prudência. Nós não controlamos e as pessoas querem confiar em alguém que seja controlado, portanto, o bater com a mão, sinais de agressividade, punho cerrado, são comunicações não verbais que podem ser muito mal interpretadas que podem destruir tudo o que construí. Quando estamos a tentar envolver uma pessoa e queremos criar entusiasmo, não posso ter as mãos nos bolsos. Eu não posso comunicar com uma equipa que temos de ter esperança e temos de lutar para o futuro colocando os braços cruzados porque assim demonstro que estou muito desconfortável com a situação e estou receoso da situação. Se eu puser as mãos nos bolsos quer dizer que não estou altamente envolvido, se estiver a falar com as pessoas com a cabeça a olhar para baixo, eu não estou a atingir as pessoas, porque as pessoas não podem confiar em alguém, porque liderança é confiança, que não olha de frente que não envolve as pessoas. Se estiver sempre a olhar para baixo não estou a acreditar no que estou a dizer, ou não estou a demonstrá-lo. Se estiver de braços cruzados, estou a mostrar ao outro que não estou confortável com a situação. Se eu estiver com a mão no bolso quer dizer “ok qualquer coisas que vocês digam para mim é muito pouco importante” mas há forma giríssimas de comunicarmos. Podemos comunicar, encostando-nos

a uma mesa e estando envolvidos com eles, não precisamos estar de pé. Se nós estivermos numa reunião, sentados numa ponta e os outros noutra, é exatamente o princípio da negociação, devemos estar ao lado deles e não de frente, porque é uma questão de confronto, portanto há aqui um conjunto de regras que, se as não dominarmos, podemos destruir tudo aquilo que desejamos. Mesmo quando estamos numa ótica de apresentação, só nos devemos levantar quando é útil, se não estamos numa questão de soberania a falar com eles, devemos estar sentados a falar com as pessoas mesmo que tenhamos uma apresentação por detrás de nós, portanto, podemos criar graus de envolvimento sempre com pares e não tentar um piso mais elevado, mais alto para fazer valer a minha autoridade.

Q-7

R- Tenho de melhorar o “ouvir”. Por vezes estou tão ansioso em demonstrar a oportunidade, que esqueço que estou a ouvir os sentimentos ou os desejos que eles estão a sentir na oportunidade que eles estão a apresentar. Outro aspeto a melhorar, é estar por vezes demasiado envolvido e as pessoas olham para mim como um louco porque estou tão entusiasmado que às vezes sou o único a estar assim. Julgo que tenho de aprender a me regular. O meu entusiasmo tem de estar adequado às pessoas que tenho à minha frente e às vezes eu como expressivo que sou, estou sozinho no entusiasmo e tenho de aprender a perceber quais são os momentos, a adequar por muitas coisas boas que eu tenha para comunicar, por muito entusiasmo que tenha, tenho de perceber que tenho de vir “cá abaixo”, se as pessoas não estiverem no mesmo grau de entusiasmo que eu, tenho de descer e às vezes não estou atento.

Q- E na relação com os pares? É diferente o teu discurso quando falas com os pares?

R- Não, é igual porque mesmo entre pares, temos de puxar uns pelos outros e quando estamos em destaque entre pares, eles também têm de olhar para nós enquanto líderes porque eles também são líderes e têm de reconhecer em nós a capacidade de liderança. Quando estamos entre pares, estamos entre líderes e todos nós temos de ter a capacidade de nos envolvermos e puxarmos pelos outros. Tenho de ser mais atento e cuidadoso porque tenho de puxar tudo para cima porque a relação interpares é mais delicada do que a relação hierárquica com o colaborador. Eu sou muito mais criterioso com um par, eu tenho um grau de tolerância superior para um colaborador do que para com um par, aquilo que eu tenha, tenho de dar tudo e exijo que ele faça o mesmo comigo.

Q- Perdes também espontaneidade porque é uma comunicação mais refletida?

R- Sim, sim, perco alguma espontaneidade, tenho o meu perfil, mas sou muito mais cuidadoso na linguagem que uso até porque a forma de comunicação tem a ver com os três patamares e nós temos de adequar a comunicação aos três patamares. Nós temos 3 patamares, operação, *middle management* e *top management* e eu se estiver a falar com um *top manager* sobre operação, ele não me entende, quer dizer que estou a desperdiçar o meu tempo, eu quando estou entre pares tenho de ter uma comunicação adequada. Eu não vou ter conversas de operação quando estou entre pares, entre diretores gerais, eu tenho conversas de estratégia. Quando estou em conversas *middle management* tenho conversas de operação. Aqui quando entro em treino, estou em operação, e tenho conversas de operação. Se estiver a comunicar como diretor geral estou a comunicar enquanto estratega, portanto isto é uma pirâmide e se eu não adequo a minha comunicação ao público-alvo, há ruído na comunicação e os outros não me entendem, dizem que estou a perder o

meu tempo, portanto, eu tenho de olhar para aquela pirâmide e perceber onde é que estou e adequar toda a minha comunicação nesse sentido.

Q- E se pensarmos nos teus superiores? Quem é o teu superior hierárquico?

R- O meu espelho. Tenho de satisfazer o acionista, o colaborador e o meu cliente e o meu espelho é aquilo que me foca para garantir que as três fatias da tarte são divididas equitativamente. Não é pelo facto de eu ser dono de uma empresa que eu não tenho de respeitar o acionista, porque se eu for exclusivamente colaborador, não estou a trazer valor ao acionista que é quem tem cá todo o investimento, então eu olho para o meu espelho como meu superior hierárquico, o meu espelho é o meu regulador que me diz “não estás a cuidar do teu património” e falo com ele, porque eu posso não ter um acionista formal, mas eu sou acionista e diretor geral, e se eu confundo as duas funções eu com diretor geral somos representante máximo do acionista, não sou o acionista. É mais fácil falar do que fazer, mas eu tenho de olhar para o meu espelho porque ele diz-me que “tu és o acionistas, tu tens de criar valor, tu tens de valorizar o teu património e por isso é que estás fazer este investimento”. Enquanto diretor geral tenho a responsabilidade de garantir que os colaboradores têm as condições ideais de trabalho, como o acionista é feliz porque estou a dar retorno do seu património e investimento que está a fazer e garantir que o cliente me recomende. O meu espelho é o meu acionista.

Q 7 exemplos

R- Tive um caso de um colaborador em que estávamos numa discussão de estratégia que nem sempre são fáceis, e ele mandou os papéis para cima da mesa. Terminei imediatamente a reunião. Disse-lhe que deixou de haver condições para continuarmos a comunicar. O facto de eu dar *feedback* a uma pessoa e ela amuar, fico doido, porque o que eu quero é que ela seja melhor e que entenda que tem de fazer determinado resultado. O amuo cria-me complicações ao sistema nervoso porque não compreendo. O facto de estar a comunicar com uma pessoa e ela deixar-me a falar sozinho é quebrar toda a comunicação e a partir daquele momento a confiança quebrou-se. Aqui dentro nunca me aconteceu alguém me virar as costas, isso seria inaceitável. Os amuos de vez em quando acontecem e enervam-me, acontece mais com as gajas!

Q16

R- Apresentar resultados. As pessoas têm de confiar que nós conseguimos atingi-los. Se não confiarem que apresentamos resultados, deixam de confiar em nós. As pessoas têm de ter esperança no futuro e sentirem credibilidade e confiança. Depois têm de sentir ética, confiança tem a ver com ética, equidade. Justiça não existe, existe equidade, temos de ser consistentes e previsíveis, porque as pessoas não gostam de imprevisibilidade, não gostam de uma liderança e, que nunca sabem o que lhes pode acontecer. As pessoas têm de saber que se fizerem as coisas de uma determinada maneira, o resultado será este, mas acima de tudo o resultado, porque as companhias vivem de dinheiro e este vem dos resultados. Se um líder não é capaz de pôr uma companhia a dar resultados, então é porque há qualquer coisa que está mal, portanto eu ponho em primeiro lugar os resultados. A consistência é importante para os liderados porque eu quando fui liderado era importante para mim

sentir que tinha um líder consistente que não tinha variações de humor, que tomava hoje uma decisão de uma maneira e amanhã de outra.

Q 17

a) O estilo pode marcar a eficácia da liderança?

R- Há momentos em que temos de ser formais, outros divertidos. Eu não posso ter uma conversa de *feedback* e contar piadas, tem de ser formal, ou seja, todos os aspetos são importantes se adequados ao momento em que são importantes. O estilo é adequado ao momento porque há momentos para sermos divertidos, sérios, para nos mostrarmos zangados, há momentos para tudo. Se trocarmos os momentos, as pessoas deixam de nos entender.

b) Comportamentos observáveis

R- Sim. Eu tive um mau comportamento face a um colega meu. Estávamos a ter uma reunião e eu levantei-me e fui embora. Foi um péssimo comportamento da minha parte. Felizmente, só tive uma vez. É uma questão de atitude, há um conjunto de comportamentos que temos de ter prudência na forma como os utilizamos e esse meu comportamento foi péssimo e reconheci-o e apresentei desculpas posteriormente, mas a questão é, eu tive um péssimo comportamento, estava no meio da reunião, enervei-me e saí. Nunca se faz!

c) Características físicas

R- Há estudos que indicam que se formos magros ganhamos mais 10% a 15% do que os outros, outros indicam que se formos bonitos temos maior probabilidade de ter um emprego, mas a carreira faz-se de consistência não é por sermos bonitos ou feios porque a beleza é efémera e o nosso conhecimento não é, portanto a carreira faz-se daquilo que somos daquilo que pomos em prática e não, necessariamente de sermos bonitos ou feios.

R-O que mudarias em função de pensares em quais são os aspetos mais relevantes para um líder ideal?

R- Mudaria “centrado nos outros”, claramente. Mudaria “mais ouvinte”, “mais calmo”, equilibrava mais para o meio “gestão de processos e visão estratégica”, mudava “criativo” para o meio.

(Quanto ao quadro b)

R- Não valorizo. Já tive chefes gordos e feios que nunca deveriam ter sido chefes e também já chefes horríveis e que foram excelentes chefes. As características físicas, não valorizo porque temos grandes líderes no mundo que não devem nada à beleza e temos pessoas muito bonitas que, felizmente, não são líderes de ninguém.

Q- Queres dar exemplos?

R- Não consigo, tinha de pensar até porque quando olhas para os líderes mundiais nenhum deles é bonitos, quando olhas para o perfil entendido com “ser perfeito-homem” tirando o Obama que mantém algum estilo no andar, os grandes líderes mundiais e todos os que nos marcaram, os líderes espirituais, por exemplo, são pequeninos, sem grandes floreados. Quando olhamos para o Papa



Francisco, é um homem normal que nos poderíamos encontrar com ele, quando olhamos para todos os líderes que nos movem e fazem acreditar em algo, nada! Quando olhas para um Pedro Passos Coelho que até parece um rapaz bonitinho e tu dizes “ai Jesus, credo, para onde é que ele nos está a levar?” Quando vejo estas características, eu, por exemplo, para ser melhor líder, deveria ser mais normativo do que sou. Corro riscos desnecessários pelo facto de ser demasiado criativo e pouco normativo. Também às vezes, no que diz respeito a escutar, às vezes estou tão focado em mim que me esqueço de se a equipa tem capacidade de executar o que estou a pensar. O ouvir mais é algo que tenho de melhorar, agora tudo o resto, nós também queremos ver alguém que nos presente. Quando olhamos para um líder, queremos que seja ele a representar-nos a todos, portanto, se for um tipo introvertido, não se representa a ele nem aos outros, ficamos desconfortáveis “como é que ele me vai representar? “porque ele é a imagem da companhia, a pessoa em quem eu acredito, a pessoa para quem eu estou a trabalhar 8 horas por dia, para concretizarmos objetivos comuns. Se ele é introvertido, como é que consegue? Há aqui características que nós, enquanto líderes de companhias, diretores gerais, se não gostamos, vamos ter de nos pôr a jeito. Por exemplo, a minha primeira entrevista na televisão foi muito desconfortável, hoje eu compreendo que eles queiram ver-me na televisão e sintam orgulho por isso, querem que eu lá esteja para poderem dizer aos amigos “viste?”” E se nós não tivermos um conjunto de competências da simpatia, da informalidade, é uma pessoa que não se relaciona com os outros, é introvertido, e se é introvertido não representa a companhia, não é alguém de quem nós digamos “ele vai levar-nos para a frente, ele consegue cativar-nos, consegue envolver outros”.

Q- Algum outro aspeto que valorizes?

R- Os valores e a ética, acho muito importante. Voltamos à questão da confiança e da consistência.

Q8

R- Semanalmente

Q9

R- Normalmente estou sentado, a retirar notas e ideias, mais uma vez são as mãos. Prepara-se a reunião, faz-se o OPR, segue-se o plano, segue-se o horário, começamos a horas, fechamos a horas e a reunião tem de ser produtiva para todos e tem de sair um plano de ação. Não me sento em nenhum lugar específico, não tenho lugar fixo. Nesta sala para conforto das pessoas que entram, sento-me sempre aqui para conforto das pessoas que pretendem movimentar-se.

Q10/Q11

R- O gabinete é usado para o bom ou para o mal (elogio ou identificação de áreas de melhoria). No mesmo sentido em que se ligarmos para determinada pessoa sempre por causa de um problema, sempre que ligarmos, ela fica aflita. Por isso não quero que as pessoas sintam que vêm só ao gabinete para correção de alguma coisa.

Não modulo a voz, sou eu próprio, tem a ver com a forma como eu quero ser para a mensagem que quero passar. Se tiver de ser formal é evidente que estou muito mais rígido, quando é para dar más notícias, dou-as logo porque é aquele princípio, quando estamos à espera de alguém, nunca

pensamos coisas boas e quanto mais enrolamos a conversa mais a pessoa pensa que vai ser uma coisa pior ainda, portanto se é para dizer, digo, não enrolo e sai com cuidado, obviamente, mas sai.

#### Q12 (avaliação de desempenho)

R- O nosso processo de avaliação de desempenho é um formulário que nós distribuímos, ele faz, eu faço e depois discutimos aquilo em que a nossa opinião não converge. Não tenho cuidado com a comunicação não verbal porque não é unilateral e é algo que é a composição de 2 visões em que ele faz e eu faço e depois trabalhamos exclusivamente naquelas em que discordamos. Como não é massacrante, é normal, porque se eu estivesse a fazer uma avaliação formal em que tivesse o formulário, ali a massacrar ponto a ponto, seria diferente. Ali não! Onde estão as diferenças e porque é que existem? Depois vamos trabalhar sobre essas diferenças, porque no que está igual não vale a pena trabalhar.

#### Q12 (definição de objetivos)

R- Não há um cuidado especial para esse tipo de reuniões, é igual. Nós aqui fechamos, em termos contabilísticos ao 5º dia útil e quando fecho faço o mesmo, é mais um mês para mim e depois é a importância que queres dar “à coisa”. Se eu for falar com alguém completamente desconfortável e tenso, estou a provocar um comportamento de tensão no outro, tem de ser algo que é normal e não agressivo. É mais uma coisa que temos de pôr em prática como qualquer tarefa, portanto, criar tensão nesses momentos é um erro porque estamos a elevar a tensão no outro e com a tensão aumenta o conflito ou a desconfiança. Normalmente, os objetivos são negociados, se eu não negociar com a pessoa, se ela não se sentir capaz de cumprir o objetivo eu tenho de identificar a razão por que ela não se sente capaz e depois se existem os recursos necessários para que ela seja capaz, porque se não existirem os recursos, não vale a pena estar a insistir em algo que ela não vai cumprir, ela fica na dela, eu na minha e os objetivos não são cumpridos. Quando a avaliação é feita e existe trauma, cria tensão porque é vista não como um momento de identificação e de partilha de perspetivas e expectativas, é visto como um momento de melindre e de avaliação. Se somos de compromissos ou de compromisso. Se somos competitivos, um ganha, o outro tem de perder. Se nos comprometemos com algo, ambos perdem, se somos colaborativos, ambas ganhamos, portanto, se tivermos este *mindset* quando estamos a falar com as pessoas e pensarmos que não temos que “ah ok, eu cedo nesta e tu cedas noutra”, ambos estamos a perder. Temos é de pensar como é que vamos atingir e se existem os recursos para isso, porque não vale a pena exigir a alguém algo que depois esse alguém não tem os recursos para conseguir cumprir. Só vamos criar tensão, insatisfação e angústia.

#### Q14

R- Vou dar-te um exemplo. Nós temos cá o Diogo. O Diogo é jovem, tem o cabelo grande, o que causa alguma inveja e usa brinco na orelha. Ele sabe que no cliente não usa brinco, é-me indiferente que ele aqui no escritório use. Há comportamentos que podemos ter cá dentro que a mim não me afligem nada, mas no cliente podem ferir a sensibilidade dele. Portanto não me faz confusão nenhuma que ele aqui ande com o brinco na orelha, no cliente não usa, pela perspetiva ou sensibilidade que o cliente pode ou não ter. O mesmo em relação a tatuagens, *piercings*.

Q- E se fosse um processo de seleção e estivessem em paridade, isso não seria um fator de desempate?

R- Não, eu não vejo dessa maneira e ele não deixa de ser quem é. Nós contratamos pelo desempenho e despedimos pelo comportamento e quando contratamos estamos preocupados é com o comportamento porque a *performance* atinge-se. Curiosamente, contrata-se pela *performance* e despede-se pelo comportamento. É um erro crasso. A nossa metodologia de seleção aqui é altamente focada no comportamento porque as técnicas aprendem-se, o comportamento não, não se muda de um dia para o outro. Não sabe trabalhar com uma ferramenta, aprende. Mudar uma atitude, comportamento indesejável de arrogância, prepotência não é de um dia para o outro. Eu ponho inclusivamente em causa se alguma vez se mudará. Um comportamento competitivo nos dias de hoje pode ser muito delicado numa organização. Uma pessoa que me chegue aqui altamente competitiva não sei se estou para aturá-la.

Q15

R- Não valorizo, a minha preocupação tem a ver com colaboração, competência, rigor, empenho. Se for gordo, magro, feio, bonito, se gosto ou não da gravata, não é para mim minimamente relevante. Perante o cliente há um alinhamento.

Q22

R-Simples, sem luxo e limpo. Simples, nós temos de estar preparados para receber um cliente e quando ele entra numa organização com luxo, pensa logo que vai pagar mais. Tem de ser simples, funcional, as pessoas não têm de ter medo de mexer no espaço comum. Sem luxo porque ostentação não nos traz valor. Tudo o que vê não tem luxo; há limpeza, rigor, eu gosto de ter as coisas arrumadas. Acho que limpeza é fundamental, é a síndrome da janela partida. Uma janela partida conduz a *N* janelas partidas e eu não gosto de ver nada no chão. Nós sujamos, mas as pessoas têm de perceber que tudo tem de estar limpo. E é o exemplo. Não gosto de ostentações aqui dentro, gosto de coisas boas, duráveis, estimáveis, que as pessoas gostem que as pessoas possam mexer, estragar e que não tenham medo de estragar, que as usem. É como a casa de luxo onde ninguém usa aquela sala. Não, isto tem de ser usado, as pessoas têm de sentir-se bem aqui e sentirem conforto em usar. Tem de haver energia positiva e a energia é algo que se sente, não tem a ver com a decoração. Já deves ter entrado em espaço onde sentes energia positiva e outra energia negativa e nada teve a ver com decoração, teve a ver com energia. Para mim, o mais importante é, estou num espaço que me dá energia positiva ou negativa? Não tem a ver com decoração, luxo, temos energia e isso é algo que não é mensurável.

Q26

R- É como sou. A cada dia que passa eu sinto que as pessoas me reconhecem como bom comunicador, melhorando alguns aspetos. Aqui dentro há uma brincadeira que se chama o fator H que é quando nós perdemos o controlo da nossa conversa e demoramos mais tempo do que aquilo que era importante, é o fator “H” (nome do entrevistado). É um aspeto que tenho de melhorar, síntese, não repetição. Acho que sou entusiasmado, dinâmico, tenho variações de voz, realço aspetos importante, consigo mudar o tom de voz de acordo com o que quero comunicar, mostrar mais energia, menos energia e aquilo que me têm dito é, “tu comunicas naturalmente, não fazes esforço

na comunicação” as coisas saem-me naturalmente, eu não preciso de estar aqui a fazer um grande esforço de elaboração de comunicação para as coisas me saírem de forma lógica.

Q26

R- 7. Não nos podemos esquecer que hoje, enquanto diretores gerais, a comunicação é crítica para o sucesso da organização. Vamos olhar para o grande exemplo e desafio que a Apple está a viver com a morte do Steve Jobs e a entrada do outro de que não me lembro o nome, o impacto que isso teve em termos de Bolsa porque as pessoas estavam à espera de um novo Steve Jobs e este teve de ganhar espaço e isso teve um impacto brutal na Bolsa. As expectativas das pessoas relativamente a um líder, um Diretor Geral, é que ele seja um comunicador nato. É o que querem. Quando olhamos para as grandes companhias do mundo têm sempre à frente um líder que tem de ter, como diz a religião, a fé e um conjunto de seguidores e quando olhamos para a *Virgin*, tinha um comunicador nato, quando olhamos para a Microsoft tinham um comunicador e líder nato, quando olhamos para a Apple que neste momento está a passar algumas dificuldades porque não tem lá o Steve Jobs a comunicar como ele comunicava, simples, pragmático e toda a gente o compreendia. Agora vêm de lá com coisas esquisitas. Quando olhamos para grandes companhias do mundo têm sempre alguém, um líder, que é um comunicador e evangelizador porque ele evangeliza na fé da companhia. Nós somos evangelizadores, temos de fazer com que as pessoas acreditem que existe esperança no futuro.

Q25

R- Ninguém vem triste para uma reunião comigo. Ou entretenho-te aqui dentro ou falo com as pessoas em grupo. As pessoas valorizam a minha comunicação ou então são uns queridos, mas não me parece. A nota que me davam seria 5, eles identificam um conjunto de áreas que tenho de melhorar, dão-me um *feedback* muito formal e identificam áreas, por exemplo, a dicção tem melhorado bastante, mas eles dizem que eu ainda posso melhorar bastante na dicção. Às vezes na urgência de dizer as palavras, como-as. Outro aspeto é a síntese, repetição e dicção, daí o 5.

Q27

R- 6, Quando olhamos para um TED, aquilo que as pessoas são e o que nós vemos é o que elas realmente são e quando a minha equipa me vê com 5 é porque eles querem que eu seja diferente daquilo que sou. No dia em que deixar de ser o que sou, perco a minha espontaneidade e deixo de ser um bom comunicador, portanto, eu compreendo o feedback que eles dão mas quando saímos do que somos deixamos de ser importantes para os outros. Provavelmente alguns até acham piada ao facto de eu comer palavras, de eu repetir 2 ou 3 vezes a mesma coisa, ou quando consigo elaborar mais e consigo dar uma explicação diferente da mesma coisa. Acho que são os meus aspetos diferenciadores, portanto, não são defeitos porque a perfeição não existe e ninguém gosta da perfeição, gostamos de sentir que o outro é igual a nós, também tem defeitos.

Q - A comunicação não verbal é muito importante na liderança? É mais importante do que a verbal?

R- Sim, mas a comunicação não verbal é mais difícil de controlar. Há um conjunto de tiques que temos e que são incontroláveis.

Q- É treinável?

R - Só com muito *feedback*. Nós temos expressões não corporais que têm mecanismos automáticos não é porque eu diga a uma pessoa “vais agora fazer a apresentação e não pões as mãos nos bolsos porque é errado”, em determinados momentos da apresentação ele vai estar com as mãos nos bolsos. O facto de usarmos alguma coisa na mão ocupa uma mão, mas a outra vai sempre ao bolso, há coisas que são mecanismos, como a inteligência emocional, controlas ou não. Claro que, com muito treino, *feedback* e tempo (no sentido da correção), tipo, “voltaste a pôr a mão no bolso” e na apresentação a seguir vai correr tudo mal porque ele está preocupado em não pôr a mão no bolso e não naquilo que tem de comunicar. Será tão importante a mão no bolso? O murro na mesa, não, isso tem de ser imediatamente corrigido. Agora, às vezes dedicamo-nos a pequenos detalhes que são de somenos importância, são detalhes. É claro que ninguém vai pôr o dedo no nariz. Tirar a mão do bolso será assim tão fundamental porque a norma diz que não se deve ter a mão no bolso. Não se perderá mais por ele se perder na apresentação uma vez que está mais focado na mão no bolso do que naquilo que está a dizer? Numa apresentação alguém que passa a vida a fazer corredores durante a apresentação e parece que as pessoas estão num jogo de ténis, a técnica diz “mexe-te só quando for necessário mexeres-te” e agora vamos olhar para uma apresentação do Steve Jobs, ele fazia piscinas autênticas nos palcos. Era mau comunicador por isso, mesmo sendo contra a norma? A questão que eu coloco é, uma coisa são comportamentos ou gestos negativos, depois os outros são pequenos detalhes que de facto contribuem realmente para retirar a identidade à pessoa. É a mesma coisa que tirares aquele andar marialva do Obama. Ele gosta de andar com as pontinhas dos pés e abanar o rabinho. A norma diz que devemos andar assim? Não. Nós tivemos a possibilidade de trabalhar com um diretor geral a quem puseram tantos problemas na forma como ele comunicava com os outros que ele agora esquece-se de comunicar porque só está preocupado com a forma. Por isso comunica de forma errada, tiraram-lhe o natural e quando deixamos de ser nós próprios deixamos de ser relevantes para os outros. A minha grande preocupação é o equilíbrio entre aquilo que é completamente inaceitável *versus* aquilo que é o natural do próprio indivíduo e que, se nós o retiramos, retiramos-lhe tudo, a alma. E até nos comportamentos observáveis nós temos alma, ou pelo menos eu acredito nisso.

Q- Exemplos de líderes

Obama, o Papa Francisco, a naturalidade dele é uma delícia na forma como ele faz a comunicação não verbal, a expressão, o olhar não é a complacência que o anterior papa tinha, que fazia um esforço brutal para ser simpático, aquilo não saía e deve ter havido não sei quanto padres a dizerem “agora põe o queixo para a frente, agora não mexas as orelhas” e aquilo já não era ele, e ele fazia um esforço para ser o que não era e perdeu muito por ter feito um esforço. Perdeu a identidade e a alma. O Papa Francisco ninguém tem coragem de lhe dizer nada porque aquilo é natural. Nós devemos respeitar aquilo que é natural na pessoa, a alma da pessoa e há coisas que nós não conseguimos por muito treino que se dê. Se mudarmos estragamos aquilo que a pessoa é.

Q- achas que o Obama tem treino ou não?

R- Muito. O Obama comporta-se como se comporta. O PPC no dia em que ganhou as eleições teve a coragem de cantar o hino nacional. Alguém lhe deve ter dito és louco e ele tentou modificar, cada vez que o tentam modificar só faz pior. Ele que cantasse o hino quando lhe apetecesse. Se for aquela

a natureza dele, se era assim que ele queira posicionar-se porque é que lhe tiraram essa possibilidade? Cada vez que vemos aquele homem comunicar, mais o sentimos desconfortável e menos confiança nele temos. A partir do momento em que não somos diferenciáveis dos outros somos exatamente iguais aos outros, se somos iguais aos outros não vale a pena sermos diferente, estamos num molho. Quando olhamos para os grandes líderes há sempre um aspeto qualquer que marca a diferença, sempre.

#### **Entrevista 9: Irene - Sócia Gerente – Empresa de Contabilidade - 21 de Outubro de 2013**

##### **Caracterização do entrevistado**

Nº de Entrevista	9
Nome fictício:	Irene
Data entrevista:	21/10/2013
Género:	Feminino
Idade:	40
Formação académica:	Licenciada em Auditoria, bacharelato em contabilidade.
Função atual:	Sócia Gerente
Antiguidade na função:	Desde 2009- 14 anos

Q- Quais são os principais desafios que encontra no exercício da liderança?

R- Aqui na empresa que vive de pessoas, do serviço que se presta, é importante a equipa. Nós aqui temos a divisão do trabalho, as pessoas têm as suas funções muito bem definidas e eu acho que isso é bastante importante para elas. Aqui, tento (apesar de saber que há outros departamentos de contabilidade que o não fazem), que o trabalho seja feito mais pela motivação e pela responsabilidade. As pessoas sentem-se responsáveis pelos clientes, têm uma lista de clientes atribuídos e têm e estamos atentos, se está mal vamos corrigir. Aqui fazemos com que as pessoas se sintam motivadas, têm a sua lista de clientes e nesses 20, sensivelmente, têm de fazer tudo e sentir-se responsáveis por tudo o que respeita aquele cliente, desde saber se estão cá os documentos, não são eles que têm de os ir buscar mas devem alertá-los, classificar, lançar, verificar o balancete, tudo! E isso motiva muito uma pessoa porque faz crescer a aprendizagem. Todos são importantes, não há aqui um arquivador. Há gabinetes de contabilidade onde uns furam, outros guardam documentos, outros classificam e outros balançam.

Q1

R- Na comunicação verbal, é a responsabilidade, tento responsabilizá-los, motivá-los pela responsabilidade que eles têm e acho que as pessoas entendem isso e toda a gente quando se sente importante, dá mais de si. É um bocado assim. Na comunicação não verbal, a imagem é importante, eu ligo muito à imagem, eu dou o exemplo. Estou cá cedo e saio tarde, estou sempre com a minha equipa mesmo se trabalhamos ao fim de semana. Se não posso, peço desculpa e justifico-me à equipa. Tento sempre dar o exemplo. Exemplo em horários, em dedicação, o que lhes peço, - sou a primeira a fazer.

Q4.

R- Acho que não sou muito atenta até porque sou muito rápida, mais por isso. Poderia ser um pouco mais atenta, mas confesso que não sou porque também tenho o dia tão atarefado que confesso que às vezes não me apercebo de algumas situações. Mas aqui dentro tenho o Manuel e a Cláudia que, como lideram as equipas, por vezes chamam-me à atenção “aquele está esquisito” e eu às vezes não me apercebo porque entro e saio a correr. Mas é engraçado, se há um problema vêm ter comigo diretamente porque tenho sempre a porta aberta. De qualquer forma, em modo de escuta estou mais atenta à forma como as pessoas comunicam para além daquilo que dizem, porque em modo de escuta, estou a ouvir os argumentos, mas também me apercebo se eles estão confortáveis. Muitas vezes ouço, mas saio dali a pensar “que estranho”! Numa conversa, estou bastante atenta à forma de estar. Numa conversa percebemos que eles não disseram tudo e que nós não conseguimos tirar tudo.

Q3

R- Eu acho que a não verbal é importante, eu percebo, só que às vezes é difícil, sobretudo quanto maior é a estrutura da empresa. Percebo que um líder tenha de estar atento, percebo perfeitamente, mas, de facto, é difícil. Por isso é que às vezes aquelas pessoas que são mais extrovertidas e que no fundo, não é argumentar, é dizerem, estão à vontade, se não estão a dizer nada de errado ou se se sentem confortáveis em dizer, devem dizê-lo. Mas há pessoas que não se sentem à vontade e acabam por se prejudicar e eu percebo que seja importante estar atenta a esses sinais, mas também às vezes não é fácil porque infelizmente a pessoa acumula muitas coisas, não há tempo. Em termos de peso, 50% para a verbal e 50% para a não verbal. Valorizo muito o tom de voz porque nota-se logo se a pessoa está muito nervosa, o olhar, se nos encara ou não, mas o olhar é o mais importante, em 1º lugar, antes do tom de voz. O ritmo também, mas, acima de tudo, o olhar. O tom de voz também dá a entender se a pessoa ficou comovida. O olhar é diferente porque me faz confusão quando alguém não olha para mim. Por exemplo, numa entrevista para emprego, não consigo contratar alguém que não olhe para mim, pode até estar com um tom de voz que denote nervosismo, isso é normal e não seria nunca eliminatório, agora não olhar! Os gestos, a postura, são importantes numa entrevista de emprego e eu já tive experiências que mostram que há quem não se preocupe com isso.

Q5

R- Normalmente penso no que vou dizer, mas não penso muito na forma porque é a minha maneira, não estudo isso. Faço-o naturalmente, não estudo dessa maneira, tipo “cuidado que este pode assustar-se desta maneira”. Sai naturalmente. Obviamente que se vou falar de um assunto de felicidade rio-me, se é um assunto sério, fico séria, mas isso é seguir os padrões normais, não vou pensar “cuidado que este colaborador é mais sensível, vou falar mais devagar, etc.”. Não ando aqui a pensar como é que vou dizer isso, não penso. Aqui dou 60% para os argumentos e 30% para a comunicação não verbal. Dou importância ao olhar, o ritmo do discurso, porque senão as pessoas não vão perceber, o tom de voz, obviamente, não me vou pôr aos berros, mas mostrar entusiasmo é importante e eu acho que tudo é importante. Em termos de destaque, a postura é importante em tudo na nossa vida. É o saber estar em todos os sítios e situações, eu não estou da mesma forma a almoçar com os funcionários ou em casa com os meus filhos. Da mesma maneira, há clientes mais

formais, menos formais, aí a postura é fundamental. Também na nossa vida e eu tento ensinar ali dentro, como: atender o telefone, como falar com as pessoas, eles por vezes não sabem comunicar, não é por mal, mas acontece e eu chamo a atenção para como se atende o telefone, como se cumprimenta o cliente, mas não sabem. Não sei se é educação ou comunicação empresarial e essa educação é diferente da de casa. Quando dizem doutor, podem dizer dar e o nome, têm de dizer senhor. Não sabem! São pequenas coisas e isso é importante, obviamente, é fundamental, a forma de estar e tratar os clientes, não é por as pessoas levarem a mal, é porque é assim que tem de ser. Eu quando comunico, o modo de falar, para mim o olhar é importante, porque quando uma pessoa está a dizer algo segura... o que me faz confusão quando discuto, é normal que valorize também quando falo. Quando estou a falar com alguém que não está a olhar para mim, quando estou a ouvir alguém que não me olha, é normal que quando estou a falar, faz-me confusão não olhar para as pessoas. Estamos a falar, porque é que eu hei-de estar a olhar para o outro lado. Tomo notas e escrevo se for importante, se numa reunião me pedirem algo, sim. Se me estão a pedir uma proposta, por ex., obviamente tenho de tomar notas para saber de que tipo de empresa estamos a falar, etc. Ou então estou numa reunião a falar de determinadas coisas, em que eu posteriormente terei de fazer determinado trabalho, claro que tomo notas. Se estou numa reunião em que estou a explicar, tenho de levar notas.

Não tenho obsessões de levar tudo escrito, geralmente é ao contrário. Se é um novo cliente, tenho de tomar notas, número de empregados, bancos com quem trabalham, etc. Portanto, não há diferenças entre o modo de escuta e o de falar, o olhar, postura, tom de voz, ritmo, para que me percebam, mais importante do que o modo de escuta, é importante que me percebam porque eu é que quero comunicar. O ritmo preocupa-me, o tom de voz, porque o que eu posso achar que nos outros seja criticável, para mim é importante que esteja bem.

Q6

R- Sim, pode. Eu sou gerente de uma sociedade porque sou técnica, a minha liderança vem da minha competência, saber fazer. Fui forçada a ir para fora da contabilidade e eu sou apaixonada pela contabilidade, se me puser a fazer o trabalho deles, eu fico toda contente e eles gozam, não é? Eu gosto e, portanto é mais fácil e acabo por ter o respeito deles porque ainda hoje, se eu for ali, sei fazer e dou o exemplo. Estou sempre atenta à nova legislação e transmito isso à equipa, muitas vezes eles nem tinham visto. A comunicação não verbal é também importante. Eu lembro-me, por exemplo, ter um amigo que trabalha numa grande empresa e dizer que o administrador entra no elevador e baixa os olhos e nem cumprimenta os empregados, como é isto possível? É uma empresa enorme, como é possível? Eu nem no meu prédio faço isso! A comunicação não verbal ajuda a dar espírito, somos uma equipa, para mim é fundamental eles sentirem que todos juntos somos um barco e vamos para a frente, e estão perfeitamente à vontade comigo, claro que há o respeito, mas isso não se faz pela altivez.

O líder tem de olhar, tem de perceber as pessoas, de vez em quando vou ali, vou olhando, ouço burburinho e vou ver o que se passa, etc. A todos os níveis a comunicação não verbal acaba por influenciar a liderança.

Q7- Com pares?



R- O meu sócio, ele é um colaborador, eu dei-lhe sociedade. Para já é uma pessoa muito fácil, apesar de ser nervoso, não demonstra. É fácil comunicar com ele, toda a gente comunica com ele bem, é uma pessoa muito fácil, não entra em confusões, ajuda os colaboradores, é muito atento e se percebe se está alguém com dificuldade, ele vai lá e ajuda mesmo sem lhe pedirem. É muito respeitador. Quando falo com ele, em termos de comunicação não verbal, não faço distinção em relação a outros colaboradores.

Q- Com chefias, no caso clientes, é mais formal?

R- Sim, mais formal.

Q - Como é que consegue mostra-se mais formal com esses clientes? O que muda na sua comunicação não verbal? Por ex. falar mais ou menos, mais alto, mais baixo, mais gestos, menos gestos, etc.

R- Sim, se calhar. Mas também eu tenho muitos clientes, uns mais outros menos formais. Por exemplo, se estou numa reunião geral, estou completamente calada, em silêncio à espera da minha vez ou que me perguntem alguma coisa.

Q- Pode dar algum exemplo, episódio, que tenha sido muito impactante devido à comunicação não verbal de alguém? Seja pelo olhar, porque bateu com os punhos, porque está mal vestido...

R- Tenho um cliente em que estava eu, o diretor geral, o revisor de contas e um dos sócios que é raro cá vir, um dos 5 ou 6 sócios. Eu já estava atrasada, eram 11 da manhã e diz-me a diretora geral disse que ele já tinha pedido para o quarto, 3 garrafas de vinho. Imagine a comunicação não verbal. Nem sei o que é que lá estivemos a fazer, mas ele era um *shareolder*. Foi uma comunicação não verbal que não vamos esquecer. Ele ia mandando vir mais cerveja, etc. depois levantava-se e escrevia, foi surreal. Em termos de comunicação verbal, nem se percebia nada do que ele dizia.

Q9

R- Reúno com a equipa, Manuel e Cláudia e o meu pai. Eles têm a sua equipa, eu tenho reuniões com eles com imensa frequência porque almoçamos sempre juntos e não é que estejamos sempre a falar de trabalho, mas falamos de estratégia, nada muito pesado, mas é coisas do tipo, melhorias, coisas interessantes. Reuniões formais tenho reuniões com todos, semanalmente, ou de duas em duas semanas e também quando há algo muito importante. As reuniões são na minha sala que tem uma mesa muito grande e eles sentam-se ali, é rápido, meia hora. Nós temos uma coisa que é os devedores e temos de ver como estão as cobranças, também veem o planeamento deles e eu tenho de os chatear porque por vezes, eles não planeiam por terem muito trabalho e não compreendem que planear lhes poupa depois muito trabalho. Todas as sextas feiras, eles sentam-se com a sua equipa a ver o que fizeram. Se não conseguiram fazer então desafiam para refazer o planeamento, não lhes “batem”. Eu também quero saber se as pessoas planeiam bem ou mal porque eu não os quero desmotivados por não terem atingido os seus objetivos. Não utilizo técnicas de comunicação não verbal nestas reuniões porque, eu com o Manuel trabalho há 8 anos, com a Cláudia há 6, são pessoas fáceis, damo-nos muito bem. De qualquer forma, acho que o meu olhar diz logo muita coisa. Se eu estou chateada, por exemplo. Quando eu chamo o Manuel e a Cláudia ao gabinete eles veem logo pela minha cara séria ou pelo olhar se se passa alguma coisa, se estou chateada ou se aconteceu alguma coisa. Não há lugares marcados, mas há hábitos, é muito informal, mas produtivo, são coisas

importantes que temos de fazer. Eu dou-lhes muita autonomia, ao Manuel e à Cláudia, mas os clientes sabem que eu estou muito próxima, portanto, se qualquer coisa corre mal, eu venho a saber, os clientes ligam-me diretamente passando por cima da Cláudia ou do Manuel, mas para isso alguma coisa tem de ter corrido muito mal. As pessoas também sabem que eu me dedico, há esse respeito por mim. Eu preocupo-me muito com a comunicação com os clientes, estou sempre atenta se foi dada uma resposta ao e-mail e chamo as pessoas e questiono. O cliente não sabe se nós fazemos reconciliação bancária que é uma coisa que os pequenos gabinetes de contabilidade não fazem. Eu faço aqui um café, como faz uma empresa auditada porque se eu aprendi assim como trabalhei numa empresa grande, faço a todas de forma igual. Eu não estou para estar a ensinar um miúdo que começa nas empresas pequeninas e faz contabilidade mal e depois quero dar-lhe um cliente e... portanto, tudo aqui é feito da mesma maneira, com os mesmos diários, como se fosse revisto por um oficial de contas. Mas o cliente não sabe, não valoriza. O que é que o cliente valoriza? Valoriza a resposta a um correio eletrónico e se lhe responderam em 5 minutos, fantástico, em 10, tudo bem, em 1 hora, é razoável, no dia seguinte, não é aceitável. A comunicação com o cliente é muito importante e isso eu incentivo e a minha luta com a Cláudia e Manuel é essa. Eu posso zangar-me muito com eles, mas não há um erro técnico apesar de toda a gente errar. Todos podemos melhorar. O Manuel não me pede ajuda, a Cláudia pede ajuda, é mais insegura. Zango-me muito, às vezes, por situações de falta de comunicação com o cliente.

Q10

R- Quando eu me enervo, fico zangada, acabo por sem querer, levantar o tom de voz porque fico descontrolada. O olhar também. Com fornecedores, é clássico, já nem me zango.

Q11

R- Tenho cuidados especiais com os miúdos, conforme o tipo de empregado. São todos muito sensíveis. Estou até farta. As pessoas choram, são muito sensíveis, ou então sou eu.

Q- O que faz para amenizar?

R- Para já eu não falo muito porque eles ficam... Eles vão ter comigo, por exemplo, para saber se podem ir ao médico e não vir esse dia de manhã. Eles dizem logo a dizer que depois compensam, trazem tudo planeado e eu digo tudo bem. Depois tenho as avaliações anuais das pessoas, para isso chamo o Manuel para fazer e digo que gosto do desempenho que está tudo bem...

Q- E pensa nos aspetos da comunicação não verbal nessa altura? Na voz, por exemplo?

R- Não penso e também quando tenho de chamar a atenção, chamo. Tenho aqui uma funcionária com quem o Manuel e a Cláudia embirram. Ela podia dar mais e eu acho que ela se sente com isso. Eu puxo um bocado por ela e de vez em quando chamo-a para lhe chamar a atenção porque eles não apostam nela, eles desistem. Isso eu também não gosto. Aí sou mais dura, não falo suavemente e rio-me, digo as coisas como elas têm de ser, que peço desculpa, mas realmente “você tem todas as ferramentas e foram dadas todas as oportunidades, não tem empresas fáceis, antes pelo contrário e você não quer agarrar a oportunidade, acho lamentável. Vejo repetição de erros, distração e falta de vontade em não repetir erros”.

Q13

R- Elogiar, se calhar tenho um ar mais alegre, aberto, mais o olhar, e sorriso. Corrigir, fecho a cara, fico mais séria, não é cara de má, é séria. Persuadir, eu isso não é muito a minha área, mas acho que será um ar sério também.

Q- Costuma utilizar o toque nas pessoas

R- Não, geralmente comunico em mesas de reuniões, eu comunico sentada, às vezes levanto-me e fico ao pé deles, a ver o que estão a fazer, mas geralmente a minha comunicação é feita sentada numa mesa.

Q16

R- Sem comunicação não se consegue liderar, o conhecimento da área.

Q17

R- Estilo Pessoal: pode afetar, até porque tem a ver com a área em que estamos. Se eu estou numa coisa de marketing, vai lá uma pessoa toda engravatada e dizer àquela gente que tem de fazer não sei o quê, eles reagem mal, ou se estou numa empresa de auditoria em que eles têm de estar todos bem vestidos e vai para lá alguém, um *dandy*, não faz sentido.

R- Comportamentos observáveis: completamente.

R- Características físicas: acho que sim, acaba por afetar. A imagem é muito importante, é muito valorizada, a imagem. Se as pessoas estiverem normais, tudo bem, mas se estiverem fora do padrão é muito complicado serem levadas a sério. Lembro-me quando houve um ministro o António Vitorino que estava a descer do submarino, o homem nem consegui descer normalmente, teve de descer ao contrário, aquilo não fazia sentido nenhum.

Q18

R- A minha liderança aqui tem a ver com a minha experiência profissional. Eu aqui não sou a mesma pessoa que sou com os meus amigos, porque não se pode, mas não sou antipática.

Q- Se eu perguntasse aos seus colaboradores como é o seu estilo, o que responderiam?

R- Por acaso, não faço ideia. Talvez dissessem que às vezes sou dura, porque o sucesso é fundamental e eles sabem que vivemos disto.

Q- E em termos de comportamentos observáveis, será uma pessoa mais simpática, mais ríspida?

R- Sou simpática e sou ríspida quando tem de ser, sou rigorosa, não ouve ali ninguém falar, não há telemóveis, porque tem de ser. Eu não sou muito informal, até porque os trato por você, nem à Cláudia trato por tu, só trato por tu o Manuel. Eles trata-os todos por tu.

Q20

R- Muita importância porque acho que tem de ter uma imagem pessoal que está a liderar porque se torna mais ambientada ao seu meio, mais credível, mais desejável e respeitada, porque não faz

sentido no meio de uma equipa de informática ou *design* aparecer um líder de gravata, não faz sentido. Não faz sentido eu estar aqui de havaianas, por exemplo. A imagem é adequada ao meio e à área que lideramos, temos de estar igual a eles. Eu não digo que os rapazes têm de vir de fato e as meninas de saia e eu vir à vontade.

Q21

R- Estar arranjada, adaptada. Eu tenho de estar preparada, se um dia sei que vou ter uma reunião formal, venho formal. Se é uma sexta-feira em que não tenho reuniões, posso vir de ganga, mas não venho com ganga rôta. Estar arranjada é fundamental.

Q22

R- Acho que às vezes me devia controlar mais, na liderança e em tudo, porque às vezes perco o controlo, mas com a idade a pessoa vai melhorando. Realmente, às vezes enervo-me porque há coisas que me tiram do sério e isso acontece, até com a minha filha. Eu sinto-me a ficar vermelha, a aquecer e as pessoas ficam com medo de mim, deixo de raciocinar e a pessoa não se pode deixar descontrolar. Com o cliente não acontece porque tenho mais calma, mas é algo que eu gostaria de melhorar, principalmente com a equipa.

Q23 e Q24

R- Arrumação é fundamental. À decoração não ligo tanto. A arrumação, a limpeza, isso sim, são fundamentais porque me faz confusão. Até com a minha filha, antes de começar a estudar não faz sentido ter a sua secretária suja, não faz sentido. As pessoas têm de estar arrumadas até porque aqui lidamos com papéis, se está tudo desarrumado, vai-se perder. Temos pastinhas por cliente onde pomos os papéis. Se eu abro uma gaveta e vejo folhas soltas, eu viro bicho. Mas não é pela imagem é pelo tipo de atividade, nós temos aqui muita responsabilidade porque lidamos com documentos e, portanto, se não tivermos arrumação e organização, está tudo lixado. Acabou uma coisa, arruma e vai buscar outra. Eu não vejo secretárias sujas e se alguém deixa alguma coisa nas secretárias ao fim do dia, eu chamo à atenção. Quanto à limpeza, fiz uma escala e vêm todos limpar. À decoração, não ligo, mas devia ligar. De qualquer forma, tem de estar minimamente! O estilo não é relevante.

Q25

R- Eu comunico muito com eles, sou acessível. Sou brincalhona, às vezes, mas não sei como é que me veem.

Q26

R- Não é a minha área, mas, não sei, mas às vezes gostava de conseguir expressar-me melhor, às vezes tenho alguma dificuldade. Eu não devo ser assim tão má comunicadora porque eu preocupo-me em perceber o estilo de pessoa que está na minha frente, tento perceber a necessidade, isto quando falo de potencial cliente, a necessidade do trabalho ou proposta que necessitam para depois ir ao encontro dessa necessidade. Tento explicar, como estou a falar da minha área estou à vontade a comunicar. Tenho de melhorar nas línguas. Precisava de falar inglês porque tenho clientes estrangeiros e eu tenho reuniões com eles em inglês e é mais por gesto e uso o Google. Por vezes eu sugiro ir o Manuel, mas eles dizem que tenho de ir eu.

Q28

R- O inglês e o português, o expressar-me melhor. Eu comecei com a parte técnica e é óbvio que depois quando se chega a gerente, chegamos à parte da comunicação e eu tenho essa dificuldade, mas como estou a comunicar numa área técnica, isso acaba por ser colmatado, mas sinto essas dificuldades. Eu sou de uma área ligada à economia, contabilidade, eu só consigo estar à vontade numa reunião quando estou a falar da minha área e só consigo transmitir porque estou a falar da minha área e transmito segurança e dou confiança na parte técnica.

Q- Aí a comunicação não verbal pode fazer essa diferença para dar essa credibilidade e confiança, que compreende os outros...

R- Exatamente. Obviamente que eu sou uma comercial, mas técnica, não tenho técnicas de comunicação, poderia ter, obviamente, sei que há cursos de liderança e comunicação em que a pessoa vai-se aperfeiçoando, melhorando. A única valência que tenho é “estar dentro de água”.

Q- Se houvesse um modelo...

R- Claro, obviamente. Além da parte técnica, a parte da comunicação seria importante.

Q- Exemplo de um líder que comunique bem na linguagem não verbal, ocorre-lhe alguém?

R- Eu tive um chefe, eu e o meu marido trabalhámos com ele, era diretor financeiro, era um excelente comunicador. Uma coisa que eu achava engraçado, eu sei que teoricamente faz sentido e eu vejo o meu marido fazer, mas eu não consigo, ele sabe as características de cada pessoa, de onde vem, qual a origem, fá-lo subtilmente. Ele vinha para ao pé de nós e tentava ver como éramos e tentava tirar de nós o melhor de cada um. Não deitava ninguém fora. Uma vez adquirimos uma empresa com um departamento de contabilidade com pessoas com práticas muito antigas e ele acabou por dar funções a todas aquelas pessoas de acordo com as características de cada pessoa. A equipa dessa altura ainda é amiga dele, continua a querer saber de nós. É um bom comunicador porque tem de saber as nossas origens, os nossos gostos, as nossas fragilidades, é a arma dele. Ele conhece a equipa e defende-a. Quando a equipa acabou, toda a equipa ficou bem. Hoje é consultor e veio ter comigo para uma parceria porque confia em mim. E não tirou marketing, tirou gestão.

## Entrevista 10: João - Country Manager – Empresa de dispositivos médicos – 21 de Outubro de 2013

### Caracterização do entrevistado

Nº de Entrevista	10
Nome fictício:	João
Data entrevista:	21/10/2013
Género:	Masculino
Idade:	51 Anos
Formação académica:	Licenciatura em Biologia
Função atual:	Diretor- Geral (Total colaboradores: 16)
Antiguidade na função:	Desde 2012, 1 ano.

#### Q- Desafios da Liderança?

R- A comunicação é fundamental. Vim liderar uma empresa onde faltava comunicação, entre todos os *players* internos da empresa, desde as bases até à cúpula, havia aqui alguma dificuldade de comunicação nos dois sentidos, de cima para baixo e de baixo para cima. Essa dificuldade de comunicação conduzia a que alguns procedimentos emperrassem e levassem a que a companhia tivesse alguns prejuízos em algumas áreas. Por outro lado, numa área que eu acho que tem sido um apanágio ao longo da minha vida profissional que é muito importante que as pessoas conheçam o projeto, a missão, os valores, a missão da empresa e por outro lado ainda, eu considero que é fundamental que as pessoas se sintam parte integrante dos projetos. Só através de uma comunicação ativa, constante, *updated*, para que as pessoas possam sentir isso. Outro aspeto fundamental, dados os meus 26 anos de Indústria Farmacêutica (IF) e este ano aqui, eu considero que se der mais competências às pessoas, eu terei uma melhor empresa, ou seja, formação nas várias vertentes, formação em áreas cruciais e essa formação vai enriquecer o elemento, mas por outro lado enriquece a companhia, ou seja, não pensar como um gasto, mas como um investimento. Depois, acho que a liderança tem outra vertente fundamental, eu não quero usar o termo justiça, mas liderança com transparência na execução das tarefas por parte de cada membro da organização. Cada pessoa sabe as competências e as funções que tem de exercer e sobre as quais é avaliado de forma sistematizada, ou seja, não existir, no final de cada ano surpresas para nenhuma pessoa, de como está, se evoluiu, regrediu, contribuiu mais ou menos para o sucesso da empresa. Por outro lado, há também uma coisa fundamental que é nós celebrarmos os sucessos e eu acho que muitas vezes temos tendência para criticar e muito pouco em dar os parabéns ou elogios, que não devem ser em excesso, mas dar elogios são sempre fatores que levam a que as pessoas se sintam mais motivadas. Estas são algumas das linhas orientadoras para mim em termos de fazer com que as pessoas se sintam bem, dar-lhes condições e depois podermos reunir à volta do que acabamos de dizer agora, o que é a sua descrição de funções, como é que são avaliadas se podemos associar a condições adjacentes, e eu digo isto porque, quando cheguei aqui, assinava-se o ponto com um livro, à moda antiga, agora é sistema eletrónico, uma coisa extremamente simples para eles, e eles sentiram que ganharam tempo na sua profissão. Outro exemplo: não havia horário de trabalho estipulado, ou seja, havia hora de entrada, mas não hora de saída. Comecei a ver com eles, individualmente, porque é que estavam a sair mais tarde, porque é que não sai no seu horário e se

calhar percebemos que havia processos, procedimentos que se fossem agilizados iriam permitir que as pessoas saíssem a horas, ou trabalhassem em áreas em que era pura e simplesmente consumo de tempo e mais nada. Outro pormenor que tenho sentido aqui, na liderança deste projeto, é as pessoas saberem que celebramos e somos capazes também de chamar a atenção, de uma forma atempada, de que as coisas não estão no caminho correto e envolver todos no sucesso e no insucesso que é de todos nós tal como o sucesso.

Q1-

Q- Na comunicação não verbal acho que valorizo muito o entusiasmo, a forma positiva como as pessoas falam, se calhar o próprio comportamento facial, o *fácies* com uma atitude sempre positiva e alegre, com o brilho nos olhos. A comunicação também tem de passar para o “lado de lá”, sendo importante que as pessoas verifiquem se a mensagem está a chegar ao “lado de lá”, isto porque aquilo que podemos pensar, pode não ser o que está a ser assimilado ou recebido por parte de terceiros. Na verbal, valorizo a assertividade, a capacidade de a pessoa transmitir por poucas palavras aquilo que tem de transmitir, ser muito objetivo e considero, por outro lado, que deve ser sempre apoiado de alguma fundamentação documentada.

Q2

R- É uma conjugação de ambas porque eu considero que a comunicação verbal é fundamental para nós percebermos o que se passa, mas muitas vezes por detrás da comunicação verbal está a não verbal que nos indicia que aquilo que possa estar a ser dito não está a ser sentido, por isso eu valorizo as duas. Em que percentagem, não posso quantificar, mas considero ambas fundamentais porque permite que através da conjugação dessas duas análises nós percebamos o que está a ser dito e que mensagem está a ser transmitida. Daria 70% para a verbal e 30% para a não verbal.

Q3 (ele não percebeu a pergunta e dá uma resposta relativa aos sinais não verbais do interlocutor)

R- Possivelmente aí poderia valorizar um pouco mais a não verbal, porque considero que também preciso de ter os sinais não verbais do interlocutor para perceber se ele está ou não a aceitar, a assimilar e perceber o que lhe está a ser dito. Aqui talvez 50-50.

Q4

R- O olhar, sinais de concordância e discordância, ou seja, o acenar, não negativo, o franzir de olhos, a cara crispada.

Q5

R- O olhar, também e o próprio *fácies* da pessoa que nos permite interpretar várias coisas como a concordância, a discordância, podemos tirar rápidas ilações do interlocutor.

Q6

R- Acho que pode influenciar. A comunicação não verbal pode influenciar. Um líder que se expresse melhor tem vantagem. Eu diria que a experiência também é importante para isso. Uma das coisas que me foram ditas ao longo da minha vida profissional nas várias empresas em que trabalhei é que basta transmitir entusiasmo para que as pessoas façam coisas que possivelmente não fariam. É

quase que dizer assim: “vais passar por cima de fogo e não te vais queimar”. Esta é a forma como tenho tentado transmitir isso às pessoas e isto é o *feedback* das pessoas, o entusiasmo que eu transmito levam a que as pessoas me sigam, e isso é uma comunicação não verbal, o brilho nos olhos, a alegria, o sorriso.

Q7

Com Colaboradores

R- Entro no escritório, todos os dias e vou cumprimentar todas as pessoas, saber como estão. Outra preocupação que tenho constante com a comunicação não verbal é tentar perceber o estado de espírito das pessoas, até mesmo muitas vezes, via telefone é possível perceber e utilizar isso como uma ferramenta motivacional, ou seja, percebo que a voz é uma voz triste, percebo que a voz está cansada, então posso ajudar em alguma coisa, posso contribuir para que esse estado possa ser alterado? Isso é uma preocupação constante. Eu penso que tenho uma deformação positiva. O meu pai era psiquiatra, fundador da Sociedade Portuguesa de Psicanálise e era uma pessoa positiva por natureza. Eu diria que ele sempre encontrava uma solução para os problemas, ele estava sempre à procura de soluções e isso foi-me transmitido e isso é uma forma de estar. Conheces a história dos gémeos, um otimista e outro pessimista. Estavam a ser sujeitos a testes por psicólogos internacionais que colocaram o otimista num quarto fechado com bosta de cavalo e o pessimista num quarto cheio de brinquedos. Passado uma semana foram verificar os comportamentos de cada um. Foram primeiramente ter com o pessimista que estava sentado no canto do quarto desanimado. Perguntaram porque estava assim ao que ele respondeu que já tinha brincado com tudo e não lhe apetecia fazer mais nada. De seguida foram ao quarto do otimista e num canto do quarto estava bosta de cavalo a saltar e ele disse que no meio da bosta estaria um pônei com certeza. As pessoas têm de encontrar nos momentos difíceis e complicados, tentar sugerir soluções.

Com pares

R- Com cuidado acrescido porque, por exemplo, na comunicação não verbal é a forma como nos vestimos e nos comportamos. Eu tenho um cuidado acrescido para que isso não seja apontado nunca como negativo porque temos de pensar que são mentalidades diferentes das nossas e que possivelmente enquanto nós valorizamos menos algumas coisas, em alguns países e como estamos no mundo inteiro, há cuidados que são regras básicas e que são comunicação não verbal e esses cuidados eu tenho-os de uma forma muito constante.

Com Chefias

R- Eu diria que tenho duas comunicações não verbais e isto interpreta-se por aquilo que há pouco perguntaste sobre a comunicação dos outros para ti. Eu tenho dois chefes internacionais. Tenho o CEO da empresa e tenho o meu chefe direto internacional e eu tenho dois comportamentos diferentes para com eles. O meu chefe direto é uma pessoa rígida, muito conservadora e com comportamentos que eu considero muito controlados. Para com essa pessoa eu tenho uma adaptabilidade para cumprir nesse sentido. O CEO é uma pessoa completamente oposta, inovadora, com ideias, sempre a tentar arranjar soluções, a forma como ele se veste, fala e atua no dia-a-dia, permite-me adequar a esse estilo. Isso é uma atitude de camaleão que é necessário ter. Nós



acabamos por ser um bocadinho invasores do território do “outro” pelo que se não nos conseguirmos adequar rapidamente vamos ter dificuldades na comunicação.

### Exemplos

R- Eu diria que recordo uma situação não verbal em que foi basicamente o meu comportamento numa reunião na DGS que levou na altura a que uma pessoa que é responsável no ministério da saúde, tivesse dito que a minha atitude, regrada e cuidadosa, tinha sido valorizada por ela durante o seu processo de decisão para a escolha de um produto e isso é um comportamento não verbal que teve um impacto enormíssimo na empresa onde eu estava. Um fornecedor das nossas atividades de eventos, a forma como ele lidou com os seus colaboradores. Só através da comunicação não verbal, levou a que eu tivesse pensado muito seriamente e ter feito algumas vezes a opção por outras empresas.

### Q8

R- Tenho uma reunião anual em que faço a visão, missão e objetivos para o ano seguinte. Depois faço reuniões mensais de *update* do *trend* comercial. Amanhã vou fazer uma reunião com a área financeira para saber o *trend* financeiro, pagamentos, recebimentos, dívidas, se estamos dentro do *budget* ou desviados dentro das rubricas que fazem parte da empresa. Semestralmente faço uma reunião de avaliação de competências das pessoas em termos de um leque de competências previamente delineadas para cada um deles e para as funções e aí avaliamos essas mesmas competências. A avaliação de desempenho é feita amiúde.

### Q9

R- Dou-te um exemplo que está refletido nesta sala. Quando eu cheguei não havia uma única menção gráfica à empresa, não havia produtos, na entrada do escritório só havia um quadro com o nome da empresa. Neste momento tenho muito cuidado na preparação de qualquer reunião, interna ou externa em que haja sempre algo que faça alusão aos principais produtos da empresa e à empresa como um todo. Isto é exemplo da comunicação não verbal.

Quanto ao lugar que ocupo na sala de reuniões, preocupo-me me não colocar as pessoas em locais com dificuldades de visibilidade de forma a poder transmitir as mensagens de maneira objetiva. Não me sento na cabeceira. Sento-me normalmente no pior local de visibilidade porque como tenho conhecimento do conteúdo, não é necessário ocupar outro lugar com maior visibilidade. Outra preocupação é que as pessoas tenham sempre o conteúdo da reunião para perceberem o que estamos a fazer, a finalidade de ter convocado a reunião.

Normalmente gesticulo. Uma coisa é a comunicação em Portugal e outra é a comunicação internacional. Nesta tento fazê-lo de uma forma contributiva para a filial portuguesa no contributo que ela tem de dar à casa-mãe, ou seja, dar *feedback* construtivo, dar *feedback* positivo, sugestões no sentido de criar melhor negócio, ou abordar os negócios de forma diferente. Para o negócio em Portugal, tento mostrar alguma inovação e tento não ser tão formal, daí a minha própria indumentária e, por outro lado, sou a pessoa que tento posicionar a voz ao longo da minha apresentação, tento reunir o posicionamento da sala de forma a não ser agressivo com as pessoas, por ex., não as fazer circular pela sala toda, tentando posicionar-me em alguns pontos da sala que permita que todos me escutem, vejam e também possam ver essas mesmas comunicações.

A diferença na comunicação não verbal entre estes tipos de reuniões varia em função da estratégia que quero desenvolver. Se eu considero que existe alguém com uma boa prática, provavelmente vou usar essa pessoa para que seja ela a partilhar com terceiros essa boa prática. Basicamente eu diria que na maior parte dos casos, o meu comportamento é homogéneo em quase todas as reuniões, a nível nacional.

Q- Achas que nestas reuniões o chefe mostra o seu poder? Um pouco como os primatas?

R- Mostra o seu poder, mas eu acho que a liderança é o oposto de demonstrar o poder, quero dizer, o poder é que acaba por ser inerente, mas porque as pessoas conseguem apresentar caminhos, soluções, ideias, que os outros querem seguir connosco, não impondo. Posso relatar-te que no início do ano, eles faziam os seus objetivos. Eu dizia quais eram os objetivos da companhia e a verdade é que as pessoas chegavam ao final dos seus objetivos e estes eram mais altos do que aqueles que eu tinha definido para eles. Isso levava a que eu próprio pudesse sair valorizado perante eles e eu pudesse dizer- “obrigado pela tua ambição, mas não é preciso chegares tão longe.” Isto é uma forma de ganhar a liderança e também acho que a minha comunicação no geral não tem a finalidade de mostrar poder. Como exemplo: dei uma formação a toda a empresa acerca do lançamento das meias de compressão. Tive uma formação internacional e não me caem os parentes na lama, ser um diretor geral a apresentar toda a argumentação técnica e comercial para que todos saiam desta sala habilitadas em qualquer circunstância e consegue-se a liderança também por isso.

Há também algo que eu gostaria de dizer que tem a ver com a comunicação e que é algo por que eu tenho lutado ao longo destes anos de profissão. Basear muito toda a minha argumentação e indicar caminhos após a fundamentação da vivência da realidade das coisas, ou seja, eu não vou dizer no armazém que estas caixas têm de ser fechadas num determinado sentido, se eu não tiver estado a trabalhar com os empregados do armazém e tiver visto que as caixas funcionam desta forma. Não vou dizer a ninguém que as farmácias estão a ganhar preponderância no mercado dos dispositivos médicos se eu não for ao terreno, estar com os clientes para poder fundamentar e isso dá-me legitimidade para que as pessoas me sigam de uma forma mais natural.

Q10

R- Depende da urgência da comunicação e dos conteúdos porque o meu comportamento não verbal se for para comunicar algo negativo não posso ter nem *fácies* nem comportamentos tão expansivos nem tão confortáveis. Da mesma forma que se for uma comunicação de algo positivo, fá-lo-ei de uma forma mais ostensiva, mais confraternizadora.

Q12

R- Quando eles vêm para a avaliação ou para uma análise, nos primeiros minutos tento criar um ambiente de relaxamento, de possibilidade de as pessoas poderem sentir que a avaliação, a análise que vais ser feita, é algo contributivo para ambas as partes e por isso tento criar um ambiente afável, não de brincadeira, mas onde a pessoa se sinta mais à vontade. Já fiz centenas de entrevistas para delegado de informação médica e senti que melhorei bastante a minha *performance* não verbal a partir do momento em que deixei de começar as entrevistas imediatamente. Por vezes perdemos candidatos muito bons porque eles estão num momento de grande stresse e se nós conseguirmos criar um ambiente mais afável para que depois possamos tirar todas as potencialidades do

candidato. Temos agradáveis surpresas de pessoas que eu, inicialmente, poderia julgar de uma forma e depois no final tomar uma decisão errada. Como crio esse ambiente? Por exemplo, falamos um pouco de como é essa pessoa, se for alguém da empresa, uso algo pessoal de que eu tenha conhecimento, pode ser extremamente simples, mas suficiente para começarmos a falar de algo mais agradável. O tempo, a meteorologia pode ser desagradável, mas numa entrevista formal para recrutamento de alguém é fundamental para criar esse bom ambiente. Se calhar estas trivialidades são fundamentais, do tipo, “teve alguma dificuldade em chegar aqui?” A pessoa tem de sentir que temos alguma preocupação para com elas. O sorriso e a proximidade com os candidatos, o próprio informalismo que é algo a que não estão habituados, um informalismo de posicionamento, sem haver uma secretária pelo meio, o convidar para beber uma água ou café, criar ambientes afáveis para a pessoa. Nos processos de recrutamento e internos, dois ou três minutos antes tento falar da própria empresa para que as pessoas sintam que estão a ser recebidos. Por exemplo, “gostou da entrada? O que achou das imagens que viu ali?”. A pessoa não está à espera que isso aconteça e se calhar, isto pode criar uma preparação.

Q11/13

Persuadir

R- A comunicação não verbal numa situação dessas prende-se muito mais com o olhar, com o nosso *fácies*, com a forma como discursamos com essa mesma pessoa. Poderia utilizar duas estratégias, uma mais séria em que quero transmitir alguma coisa, séria, mas não agressiva. Depois ir tornando a conversa mais afável para levar a pessoa a fazer qualquer coisa.

Corrigir

R- Da mesma forma como a interpelação de uma equipa para comunicar algo que não está bem. Aí, o meu comportamento baseia-se muito numa comunicação não verbal com gestos mais contidos da minha parte, mais contido no meu *fácies*, mais contido na forma como posiciono a voz, não tão oscilante, mas mais uniforme.

Elogio

R- Não sei se pode ser considerada comunicação não verbal, mas eu utilizo muito as experiências profissionais de algumas pessoas e as ações que elas desenvolvem. Apenas partilho essa ação sem fazer qualquer comentário, deixo-os perceber que alguma coisa aquela pessoa fez que me levasse a relatá-la. Mas mais comum é o comportamento do olhar, do gesto, muito mais afável, o sorriso, o olhar, uma maior proximidade do que numa situação de correção.

Encorajar/Motivar

R- Aqui iria existir uma simbiose entre chamar a atenção e corrigir e motivar, alegrar, acho que tem de haver simbiose, um pouco de ambas na comunicação não verbal.

Q16

R- A comunicação, apesar de muito lata, mas na verdade, a comunicação é a melhor ferramenta para liderar porque a comunicação pode ser a visão da empresa, os objetivos da empresa, partes negativas da empresa, mas a comunicação verbal e não verbal é fundamental porque está interligada com o *commitment* das pessoas com os projetos.

Q17

Estilo pessoal

R- Considero que tem importância porque se eu for uma pessoa pessimista, derrotista, mas se for no meu estilo pessoal isso terá implicação na minha liderança, negativamente, daí que o estilo pessoal também tem importância nas várias dimensões para a liderança. Eu diria que possivelmente, e aqui falo de duas pessoas que foram meus mentores e exemplos que aplico que foi o VA e o AS, pessoas com mentalidade aberta, para a frente, desafiante e por terem um estilo pessoal desta forma, o transmitiram e lavaram-nos a abraçar um projeto e todos temos uma cultura de empresa nesse sentido.

Comportamentos observáveis

R- As boas e más vivências também são importantes para nós, temos o nosso sentido crítico que os comportamentos observáveis podem levar a que alguém que seja excelente em marketing, não tenha capacidade de comunicar e levar as pessoas a executar uma estratégia de marketing porque têm comportamentos observáveis que são errados o que faz com que os outros não sigam o caminho, não acreditem.

Características físicas

R- Eu não queria ter preconceitos, mas podem, infelizmente. Existem ainda muitos preconceitos de raça, sexo, que podem influenciar a liderança.

E valores e ética?

R- Acabam por estar inseridos no que já falámos. Os valores saltam na atividade do líder. A ética e os valores são intrínsecos e se calhar por isso, não os valorizo tanto, são-me intrínsecos. Não me ocorria neste momento porque fazem parte de mim.

Q20

Sim, na forma de vestir, falar, comportarmos, o *fácies*, o gesticular, o posicionamento. Quanto aos automóveis, eu gosto de fugir aos *standards*, dentro das condicionantes da própria empresa e hierarquias, tem de ser determinado modelo, etc. Havia certas coisas que eu gostaria de ter, gostava de ter um híbrido. Tenho um Audi 4, mas com “coisinhas”.

Q21

R- Jovialidade ligada à prática desportiva, isso é o que eu considero mais, porque a minha imagem pessoal prende-se muito também com o corpo são em mente sã e eu considerar que ao longo destes anos todos, por gostar de fazer desporto, sinto que isso é saudável até na minha vida profissional. Se

calhar vejo as adversidades de uma forma mais positiva, os desafios de forma mais positiva, enfrento as dificuldades de uma forma mais positiva que é algo que o desporto incute.

Q22

R- Não tenho nada que me faça ter de defender, não sou gago, algo de que eu tenha de me defender.

Q23

R- É fundamental porque isto é também um veículo de comunicação não verbal e o local de trabalho é também um diagnóstico do que somos. Nós temos contacto com clientes internos e externos e é fundamental que exista uma imagem agradável, inovadora, de qualidade e essa imagem também se transmite pelo ambiente e local de trabalho estarem confortáveis e apelativos. Daí eu ter dito que estou seriamente a tentar procurar novos escritórios, estão aqui há 20 anos, tiveram o seu tempo, mas hoje há locais que permitem transmitir uma comunicação não verbal de inovação, juventude, jovialidade de qualidade. Sobre a decoração, o mobiliário, a arte moderna e as plantas são importantes. Quanto ao computador é também importante.

Q25

R- A nossa vivência profissional é muito importante. As pessoas acham que sou um comunicador por excelência talvez pelo entusiasmo que coloco em tudo. Se eu acredito nas pessoas e merecem consideração, eu gosto de comunicar e partilhar.

Q26

R- Se calhar gostaria de ser ainda mais sucinto naquilo que quero transmitir às pessoas. Ainda tenho muito conteúdo que pode ser reduzido.

Q27

R- Se calhar para eu medir como me acho como comunicador, devo ver o resultado do que comunico e se obtenho ou não os resultados e nesse sentido eu diria que me acho um comunicador, não vou ser humilde, acho que sou um bom comunicador, consigo transmitir as ideias, conceitos, estratégias para as pessoas implementarem e ver que resulta porque as pessoas desenvolvem estratégias e aplicam os conceitos.

Q28

Nas avaliações de 360 graus por vezes diziam que tinha demasiado entusiasmo, portanto, moderar o meu entusiasmo sobre as coisas.

Q- Um modelo para a comunicação não verbal seria importante para as tuas funções?

R- Sim, muito importante. Uma coisa é o que eu considero que faço, outra coisa é o que deve ser feito e é extremamente difícil e desafiante para quem tiver a capacidade de criar algo que possa permitir que os líderes tenham capacidade de melhorar os tais 80% do que agora deve ser aí uns 30% e isso é importante.

Q- Um líder como exemplo?

R- O Mourinho tem as duas partes, leva as pessoas a fazer, a capacidade de ele gerir os erros cometidos (ficam na casa) e a capacidade de motivar e de ultrapassarem a si próprias. Outro líder é o treinador do *Holmes Place* porque ele transmite que pensamos que atingimos os nossos limites, mas não atingimos, ou seja, todos temos capacidade para ir mais longe.

**Entrevista 11: Diretora Financeira Ibérica**, Empresa de sistemas e equipamentos eletrónicos – 23 de Outubro de 2013

### Caracterização do entrevistado

Nº de Entrevista	11
Nome fictício:	Katia
Data entrevista:	23/10/2013
Género:	Feminino
Idade:	41 Anos
Formação académica:	Licenciatura em Gestão e Ciência Fiscal, Pós-Graduação Fiscalidade, MBA
Função atual:	Diretora Financeira Ibérica (Reports Diretos: 4)
Antiguidade na função:	Desde 2013, 6 meses nesta empresa. Larga experiência

Q- Quais os principais desafios que encontra no exercício da liderança?

R- Alguns. Pegar numa equipa que claramente não está focada em regras e procedimentos, não é que as pessoas não tivessem vontade mas a organização não tinha um método de trabalho. No fundo, foi pegar numa equipa e pô-la a funcionar de acordo com certos parâmetros de qualidade. Para além de toda a revolução, estamos a falar de uma empresa em que, por exemplo, as coisas que a gente entenda como mais básicas numa área financeira, não estavam asseguradas. Ex. Não havia regularmente, reconciliações de clientes ou fornecedores, aquilo que para nós é básico, tão simples, aqui é questionável que existisse e, portanto, toda essa questão de termos uma equipa a funcionar com parâmetros elevados de cada vez que fazemos um *reporting* mais cuidado ao grupo, ou seja, nós reportamos todos os meses ao grupo e temos a certeza de que o que reportamos é cada vez mais correto e mais certo. Assim, é toda esta dinâmica e envolver o resto da empresa. Claramente, o que é que temos? Temos de ter uma área financeira, e as pessoas têm de sentir que essa área está aqui para ajudar, mas também explicar que as regras são adequadas. O tempo em que a “coisa” se resolvia com um telefonema acabou, isto agora tem métodos e procedimentos que temos todos de seguir. Haverá certamente exceções, mas estas são tratadas como tal e não como regra. Também queremos envolver a empresa em toda esta dinâmica de que somos capazes de fazer mais e melhor e com menos esforço.

Q - Tem influência no *Board* da direção tendo em conta o que faz?

R- Como em qualquer multinacional, o que nós temos é uma comissão executiva porque a administração em si não é exercida em nenhum país. Existe a administração mas não é exercida. Eu reporto ao CFO do grupo e portanto todo o nosso *reporting* é feito verticalmente. O que temos depois em Portugal é uma estrutura em que nos reunimos todas as semanas, todos os diretores, incluindo o diretor geral em que no fundo o que tentamos é coordenar a ligação entre as diversas áreas e harmonizar isto, uma vez que cada um de nós recebe instruções lá de cima e no fundo é depois passá-las e harmonizá-las em Portugal e garantir que as coisas fazem sentido na sua aplicação em Portugal e Espanha.

Q1

R- Eu acho que a verbal é extremamente importante, tenho é que ter cuidado com a forma como a passamos. Às vezes a verbal leva mais a mal-entendidos ou mais a momentos como a dizemos e portanto, às vezes, a verbal pode ser boa ou má temos é que perceber como a doseamos. Acho que a escrita é claramente, ou a não verbal quando assume a parte escrita, é mais fácil de passar uma mensagem às vezes pela escrita, do que passá-la verbalmente. Depois em termos de gestão de equipa também a maneira como as pessoas são, às vezes a linguagem verbal é mais fácil com umas pessoas do que com outras. Se estivermos do outro lado pessoas que sejam recetivas à mensagem, se calhar a verbal funciona. Claramente, há pessoas que não são tão recetivas à mensagem, portanto que acho que às vezes a parte escrita funciona melhor porque a pessoa lê em privado e absorve e depois se tiver dúvidas, comunica. Às vezes a parte verbal tem esta questão de não termos na equipa todas as pessoas a quem a gente consegue chegar da mesma forma.

Q- Esclarecendo, do ponto de vista técnico, a comunicação verbal tem a ver com a utilização da palavra que pode ser utilizada quer quando se fala quer quando se escreve. A comunicação não verbal tem a ver com...

R- Ok, então voltando atrás, acho claramente que a não verbal é mais difícil de construir e exige algum conhecimento das pessoas e da equipa porque claramente a não verbal vive de imagens. O que quero dizer com isto? Nisto, sou extremamente influenciável. Alguém de quem eu tenha uma primeira má imagem, dificilmente eu vou alguma vez estabelecer um bom contacto com essa pessoa.

Q2

Depende da situação e de quem estejamos a falar. Se for alguém da minha equipa, estarei mais aberta à questão da comunicação verbal porque minimamente já conheço os gestos. Se for outra pessoa que eu não conheça tão bem, estarei mais atenta à linguagem não verbal. A não global pesa mais, 60%.

Q3

R- Quando estamos a falar, a não verbal assume mais importância porque pela não verbal conseguimos aperceber se a mensagem está a chegar ou não à pessoa. Às vezes é perceptível que as pessoas não perceberam o que estamos a querer dizer e isto pode ter a ver com o facto de nós não nos termos conseguido exprimir da melhor forma para transmitir a mensagem.

Q4

R- A questão do olhar, do comportamento físico, ou seja, a postura, essencialmente isso.

Q5

R- Eu acho que continuam a medir o comportamento da pessoa. Aí pode ser o olhar se tivermos apenas um interlocutor. Se estivermos a falar com mais pessoas, se calhar o olhar já não é tão fácil de medir porque obviamente vamos passando o olhar e não conseguimos estar sempre a olhar para a mesma pessoa, aí o comportamento físico, sim, a postura da pessoa.

Q6

R- Claramente. Claramente a imagem que se constrói de uma pessoa, facilita ou não o cargo que se desempenha, seja para cima ou para baixo. Acho que se quisermos colaboradores que tenham uma imagem positiva de nós, conseguimos liderá-los muito melhor até ter um relacionamento melhor do que se tiverem uma imagem negativa e vice-versa. Se eu tiver uma imagem positiva do meu chefe obviamente que a coisa funciona, se eu tiver uma imagem negativa, nunca irá funcionar.

Q - Isso é suscetível ser alterado, se as pessoas aprendessem a trabalhar a comunicação não verbal?

R- Eu acho que é trabalhável, mas há características que, ou nascem ou não nascem connosco. No MBA grande parte da nossa discussão é se as pessoas nascem líderes ou podemos fazê-los? Eu vou ser sincera, acho que há componentes que não conseguimos fazer. Podemos melhorar componentes das pessoas, conseguimos aperfeiçoá-las e conseguimos melhorar os líderes. Eu sou crente de que há coisas que não conseguimos e não é mais 10 MBA's. Há características que as pessoas ou têm ou não têm e isto não é desprestigiante. Todos nós nascemos com coisas boas e más, temos de perceber quais são as boas e se elas encaixam naquilo que queremos desempenhar.

Q7

R- Eu tento ter um relacionamento extremamente direto com eles, no sentido da brincadeira, da galhofa, do pregar um susto, do chegar por detrás e abanar, isso é importante porque passamos muitas horas no escritório uns com os outros mais do que as que passamos com a família, logo aí o rácio não está bom. Acho importante que as pessoas sintam que têm um ambiente descontraído, ou seja, que não exista este chavão do "ir ao chefe". Obviamente, a hierarquia está lá e é visível para todos. Eu acho que não tem de ser imposta ou ampliada, aquela coisa do gabinete fechado, Sr. Dr., não existe isso. Eu acho que o respeito ganha-se, não se impõe e portanto esse respeito nada tem a ver com chamarmos a alguém doutor. Isto também é uma coisa muito portuguesa. Claramente, as pessoas têm de se sentir à vontade para entrarem no gabinete sem sentir receio de vir colocar uma dúvida. O melhor que se pode fazer a uma equipa é eles sentirem-se à vontade para virem colocar dúvidas. Por muito que eles possam não ser extraordinárias mas as pessoas sentem-se à vontade para virem debater ideias. E porque é que eu acho que isto é valiosíssimo? Porque dá-nos um sentido de pertença, as pessoas só sentem que pertencem a alguma coisa se participam nela.

Q- Com os pares

R- Acho que somos todos iguais, apesar de cada um ter o seu estatuto e devemo-nos respeito mútuo. Eu, como já tinha vivido esta experiência que é, nós temos um diretor geral a quem nenhum dos



diretores reporta. Isto é *sui generis*. Eu como já tinha vivido isto, não me faz confusão nenhuma porque acho que as pessoas não vivem do estatuto formal que têm, vivem do respeito que merecem no dia-a-dia, portanto um diretor geral merece-me todo o respeito independente de lhe reportar ou não. Aqui ainda estamos numa fase de as pessoas se adaptarem, um diretor geral que não tem ninguém a reportar-lhe. Eu acho que devemos respeito uns aos outros mas também uma frontalidade e honestidade para que as coisas funcionem. O que é que se distingue as pessoas? Distingue-se a partilha de informação, em outro tipo de conversas que não tenho com quem trabalha comigo e que temos nas nossas reuniões. Mas eu não me distingo em termos de comportamento, eu não sou mais aberta ou fechada por ser diretor, sou exatamente igual com as pessoas que trabalham comigo ao que sou com os diretores. As funções que cada um desempenha é que faz com que a conversa seja diferente.

Q- Com chefias?

R- Não muda, é idêntica porque aquilo que eu prezo e tento dar às pessoas que trabalham comigo, e é aquilo que me faz estar extremamente contente com este projeto que tenho, que é essa abertura de eu “para cima” dizer “não, acho que não é assim, estás enganado”. A relação é exatamente a mesma e vale às vezes as hierarquias porque também me viro para as pessoas que trabalham comigo e digo “pois, não concordas mas temos pena.”, e às vezes acontece-me exatamente o mesmo mas acho que o importante é percebermos que pudemos dar uma opinião e pudemos funcionar todos. Obviamente que a decisão cabe a alguém tomá-la e quanto a isso não há milagres.

Exemplos

R- Nós estamos agora num processo de mudar o sistema informático na parte do inventário porque não estava bem parametrizado, e percebi (eu que venho de métricas apertadas e quando se diz “entra em produção dia 10”, entra-se em produção nesse dia), cheguei aqui e percebi, repare, nós devíamos ter entrado em produção dia 10 e só entrámos hoje, com quase 15 dias de atraso. Isto para mim era impensável. Eu percebi em certos momentos que não valia a pena insistir com os prazos, as pessoas não me disseram nada, mas eu percebi no comportamento delas que não era por ali, que iríamos entrar em rota de colisão. Porque a ideia era levá-las para o projeto e não pô-las a fazer uma coisa que elas iriam fazer só porque alguém lhes tinha mandado. E aí a comunicação não verbal funcionou, eu olhei para eles e percebi porque não dava. Foi o ar deles a olharem para mim e a dizerem “nós estamos cansados e não estamos a conseguir acompanhar o teu ritmo”, foi mesmo o ar deles.

Q8/9

R- Temos reuniões semanalmente porque, como temos aqui muita coisa para mexer, fazemos semanalmente. Mas dentro do espírito que temos, há muitos momentos do dia em que lá vem uma ou outra pessoa ter comigo porque quer resolver qualquer coisa, não é uma reunião formal mas acabamos por ter ao longo do dia, várias, ou seja, isto não é um processo linear, nós não estamos a falar de um departamento que estava minimamente parametrizado, estamos com muito trabalho para fazer, muito para limar.Q9

Existe uma hora fixa, mas se alguém não puder, adaptamo-nos e tento sempre fazer a reunião começando com elas a falar, ou seja, tirando motivos específicos em que nos reunimos e o discurso é

“ok, isto tem de ser tratado e vamos tratar”, tento que se comece ao contrário, do género “Então vá, o que é que se passou? O que é que não correu bem? Digam lá” e a gente analisa e observa, ou seja, tentar um pouco pôr as coisas ao contrário.

Q- Fica sentada ou de pé?

R- Sentada e normalmente usamos a sala de reuniões porque acho importante sairmos do espaço onde estamos sentadas embora eu tenha espaço no meu gabinete e a sala delas também tem uma mesa para reuniões mas eu acho importante o sairmos daquele espaço lá de cima e virmos para aqui.

Q- Senta-se em algum sítio especial?

R- Não, é arbitrário, posso sentar-me deste lado ou desse lado.

Q- Para essas reuniões, algum cuidado com a voz, os gestos, a indumentária?

R- Não.

Q- E o comportamento é solto, leve, mantém-se o tom de brincadeira?

R- Sim

Q10

R- Vamos restringir o conceito de extraordinário. Se aconteceu realmente algo grave e que tem de ser resolvido aí é mais do género: “tem de ser resolvido”, brinca-se mas se há alguma coisa que tem de ser feita e resolvida imediatamente, isso eu faço, com a minha equipa ou com os outros diretores. O ritmo de descontrair funciona, mas há momentos em que não dá. Aí a voz é mais intensa, assertiva e o meu ar também. É mais pela voz e pelo gesto., mantenho o mesmo critério relativamente ao lugar que ocupo.

Q12- Avaliação de desempenho

R- Vou ser sincera. Eu tento fazer avaliações regulares às pessoas. Eu sempre que acho que alguma coisa correu mal, reporto à pessoa, pode não ser imediatamente mas não há um desfasamento. Eu acho que a avaliação deve ser contínua e depois, obviamente, temos aquelas avaliações formais que podem ser anuais ou do semestre. Acho que as pessoas têm de ter uma avaliação contínua para perceberem o que é que correu mal. Essa avaliação dou logo à pessoa. O registo é este: é importante salientar à pessoa que errou e que eu controlei e não pode voltar a errar, mas se o erro não é grave. Se o erro é grave, aí temos de transmitir que é “*never again*”.

Q- Definição de objetivos

R- Não tenho cuidados especiais. Acho que o importante é sempre percebermos os objetivos. Alguém que trabalhe comigo sabe que o meio-termo não dá, vamos ter de subir a fasquia. É sermos claros e dizer “amigos, não dá, o meio-termo não dá”, portanto a malta tem o meio-termo e vai ter de chegar um passo acima, não há volta a dar. Nessas questões não se deve fugir ao que é a realidade. Por exemplo, este caso agora do inventário. Eu fui clara sobre o que estava em questão e de quantas horas isto nos ia custar. O caminho é aquele, não há outro caminho. Eu acho que os

meios-termos de “ah, não, vai correr bem”, vai correr bem porque a gente se vai esforçar para que corra bem e por nós vamos estar lá.

#### Q13-Persuadir

R- Aí temos de distinguir que tipo de colaborador está a falar. Estamos a falar de alguém com quem eu conto para a minha equipa? O que quero dizer com isto? Acho que todos nós que já tivemos na equipa pessoas que se tivéssemos sido nós a escolher, nunca as teríamos na nossa equipa. Se for alguém valioso para mim, aí sim, eu sento-me e digo “precisas de ajuda, o que posso fazer para garantir que tu fazes o caminho, e diz-me o que precisas que eu faça para te ajudar?” E isto pode ser eu ir tirar fotocópias e eu faço e garantimos que fazemos o caminho juntas. Se não for alguém que entre dentro deste meu conceito de equipa, funciona assim “olha, é isto e acabou”.

#### Q- Corrigir

R- A minha primeira postura perante um erro da minha equipa é que fui eu que errei e que temos de corrigir em equipa se há um erro, a equipa toda errou e eu errei como chefe portanto vamos corrigir, mover todo o esforço da equipa para corrigir o erro. A seguir tiramos as ilações do que aconteceu. Isto não é pendurar ninguém dentro da equipa. É olharmos e vermos o que é que aconteceu e que não pode voltar a acontecer. Lido mal com a falta de empenho. Há falhas que todos temos e é humano e eu erro imensas vezes ao longo do dia. Esteve com falta de atenção, não reparou, não conciliou, tudo bem. Falta de empenho, lido mal. Se não está com vontade de estar cá, sobrevive o tempo em que eu tiver de o aturar.

#### Q- Elogiar

R- Temos de dar umas palmadinhas, rir e transmitir que aquilo que a pessoa fez é valioso. Pode ser palmadas (parte física) um beijinho. Mas lá está, isto também tem a ver com as pessoas que se tem na equipa. Por exemplo, hoje tivemos uma boa notícia e agarramo-nos as três, todas contentes. Não se pode extrapolar para todas as equipas porque isto tem a ver com a forma como vivemos as coisas dentro da equipa. Também há momentos em que as pessoas que trabalham comigo já entraram no meu gabinete quando eu estou com aquele ar passado, em que tudo corre mal e disseram “pronto vamos lá dar um abraçinho, isso resolve-se, vá lá”, tudo tem a ver com o espírito que se tem na equipa e da equipa que se tem. Isto se calhar, extrapolado para outros ambientes ou para equipas muito grandes, se calhar não funciona. Temos de perceber a realidade do que temos. Nos meus dois últimos sítios onde estive, tive sempre equipas pequenas porque tínhamos muito em *outsourcing* e nestas equipas pequenas consegue-se muito melhor.

Q- E esses elogios são públicos ou privados?

R- São públicos, faço questão.

#### Q-Encorajar

R- Acho que me sentava a olhar para a pessoa e acho que só com o olhar lhe dizia “a malta chega lá, se quiser chegar lá” porque eu acho que todos nós conseguimos chegar sempre onde quisermos chegar. Agora, temos é de ter vontade de o fazer e às vezes não temos.

Q14

R- Vou contar um aparte. A nossa rececionista que me reporta teve de ser contratada de urgência e tivemos de recorrer às empresas de trabalho temporário. A rapariga que ficou sentou-se, eu vim com a Helena que é dos recursos humanos (eu também sou responsável dos Recursos Humanos), e foi giríssimo. Eu olhei para a Helena, ela olhou para mim e disse “está bem, pode fazer isso”, eu virei-me e disse-lhe se podia ficar, se queria trabalhar connosco. Eu percebi que ela era a pessoa. Estamos contentíssimos, ela está cá desde Outubro. Lá está, funciona.

Q16

R- Isso é giro porque há 15 dias tivemos 3 sessões a definir a liderança e quais os princípios que devem caracterizar um líder. Embora, obviamente, isto não seja consensual, eu vou dizer-lhe o que é para mim um líder. É inegável ter ética, valores, ser humano, ser uma pessoa entusiasta, ser uma pessoa que lidere pelo exemplo, essencialmente alguém que aprecie o que faz e que consiga mover os outros para fazer coisas. A parte técnica tem de estar lá e pode ser trabalhada. A maneira como nós conseguimos passar isto às pessoas, isto é, a questão do exemplo, se calhar nós conseguimos melhorar a técnica de como passar, para as pessoas se aperceberem que lhes estamos a passar um exemplo. Mas claramente são as características pessoais intrínsecas, e sim, um líder deve ser ético, um líder deve ter valores. Sem isso não há líder.

Q19- Estilo pessoal

R- Infelizmente, sim. Por vezes não nos conseguimos abstrair da imagem que criamos das pessoas e que ligada ao comportamento, ao aspeto físico, puro e duro. Não nos conseguimos alhear disso e é importante, apesar de incorreto mas somos influenciados por isso, não o podemos negar. Todos nós perante alguém afável, alguém com quem começamos a conversar e dizemos “sim, reconheço mérito”. O nosso comportamento muda, é como a relação que temos com o professor. É humano. Se estivermos a conversar com alguém e a tendermos a ter empatia com essa pessoa, o nosso comportamento é totalmente diferente do que é com alguém com quem não criámos empatia. Podemos estar a ser injustos ou até a prejudicar pessoas.

Q- Comportamentos observáveis

R- Sim. Alguém que só lidera pelo tom de voz alto, grito, não funciona. É como com os nossos filhos, pelo grito não vamos lá. As pessoas têm de se impor, é normal, no meio de uma discussão levantar a voz. Mas isso é o “humano” a funcionar. A nossa postura muda. Claramente, alguém que não olha o outro nos olhos não pode ser um líder.

Q- Características físicas

R- Claro, alguém que seja fisicamente afável, ou seja, não gostaria de usar o termo agradável, mas nós somos humanos, portanto, alguém que olhamos e seja mais agradável ao olhar, o nosso comportamento vai ser diferente. Não é a resposta que deveríamos dar, mas esta é a verdadeira.

## QUADROS

R- Simpático, a visão estratégica, o extrovertido, o permissivo e o criativo

(a propósito do “gestor de processos ou visão estratégica”)

Essa é outra discussão que nós tivemos e que eu acho muita piada. O líder tem de ter uma componente de gestor. Acho que um líder tem uma visão estratégica que um gestor não tem, estamos num patamar acima mas eu acho que um líder sem esta gestão de processos não chega lá.

Q- Importância da imagem pessoa?

R- Razoável, mas mais imagem pessoal naquilo que estivemos a falar- o olhar as pessoas nos olhos, o conseguir ficar próximo das pessoas, o falar para elas, não tanto a roupa, a cosmética, marcas, etc.

Q - Dentro da sua imagem pessoal há alguma coisa que valorize mais?

R- Sim, o sorriso e o olhar.

Q - E o que valorize menos ou ache que não seja tão bom?

R- Roer as unhas.

Q23

R- Eu sou organizada por natureza e não consigo trabalhar na confusão. Quando cheguei cá, a pessoa que eu vim substituir ainda cá estava e ocupava o meu futuro gabinete e nessa altura houve burburinho, onde é que eu me sentava. Eu fui a primeira a dizer, “sentem-me no meio das outras pessoas, numa secretária pequenina” e tive imensa pena de sair de lá e de ir para o gabinete. Nessa altura estava toda a gente a olhar e a dizer “então, tu não vais para o gabinete”? A outra pessoa já tinha saído e havia ali um gabinete vazio e nós as três ali, não fazia sentido. Vou ser sincera que acho que a secretária tem de ser a imagem da pessoa. Nós somos privilegiados o suficiente para cada um ter uma secretária. Há espaços laborais onde tal não acontece, a secretária é partilhada. Se as pessoas querem pôr fotografias, imagens, acho possível. Eu não tenho, tenho uns cd’s e tenho um desenho. Acho que as pessoas devem ter aquilo que as faça sentir confortáveis e não me faz confusão nenhuma que as pessoas tenham isso nas secretárias. A arrumação e a limpeza são importantes e isso aplica-se também ao *desktop* e às pastas.”Q- E quanto à decoração? O *design* interessa-lhe?

R- Mais que o *design*, interessa-me se a peça me diz alguma coisa. O meu gabinete tem quadros que já lá estavam e que me é indiferente que lá estejam. E tenho uma pedrinha que foi a minha filha que fez. Acho que é o sentimento da peça que importa.

Q- O grau então é elevado pela imagem que projeta e pelo conforto?

R- sim, é isso.

Q25

R- Acho que me veem como boa comunicadora apesar de poder haver momentos em que consigo passar melhor a imagem do que noutros.

Q26

R- Gostaria de me abstrair mais das imagens e das perceções que tenho das pessoas porque sou influenciável. Aí não corre bem, não consigo desligar. Um bom comunicador é alguém que se abstrai dessa parte.

Q - mesmo quando estamos a falar para um *fórum* maior?

R- Eu já dei conferências e já participei em conferências. Aí é mais simples porque abstraio-me porque não são pessoas conhecidas e no fundo também não as consigo ver a todas, portanto é uma massa e é falar. É mais complicado quando se tem à frente pessoas que se conhece. Nós, no MBA falamos para os outros e pode ser mais complicado porque já temos a perceção de quem nos está a ouvir.

Q27

R- No fundo acho que sou boa comunicadora com a ressalva que já fiz. Um bom comunicador abstrai-se de elementos de que não consigo abstrair-me. Eu não posso classificar-me como boa comunicadora por isso. Depois acho que cumprio aquela parte de que acho que consigo passar a imagem e consigo cativar as pessoas para me ouvirem, mas tenho esse *handicap*.

Q28

R- Sim, era essa. De qualquer forma, eu encaro a definição de comunicador, percebo que não cumpra a definição mas se me perguntar se eu acho que a devo melhorar e entrar nessa definição, eu aí já não sei se lhe consigo responder que sim.

Q - Que impressão obteve desta conversa?

R- É sempre interessante pararmos para avaliar ou para pensar sobre as coisas. Algumas das perguntas que me fez, é parar um bocado para refletir nelas. Nós, normalmente, o dia-a-dia, leva-nos na corrente e nunca paramos para pensar e é importante, de vez em quando, aquelas conferências, qualquer coisa, uma conversa com alguém e a gente senta-se, cinco, dez, quinze minutos para pensar e refletir sobre um assunto porque quando o fazemos, passamos a encarar as coisas de uma maneira completamente diferente.

Q- Se fosse possível desenvolver um modelo aplicado à comunicação não verbal, acharia útil?

R- Acho que sim. Nós já tivemos partes, não tivemos aulas específicas sobre a comunicação não verbal e acho que há coisas importantes a explicar às pessoas: aqueles critérios que às vezes nos podem parecer básicos ou lógicos, o olhar nos olhos das pessoas, o manter o contacto, não perder, se está numa sala, varrer com o olhar, são coisas importantes de passar às pessoas, porque no mundo atual, estamos cada vez mais projetados, não é a questão de falar em público mas de falar

para as pessoas conseguindo passar uma mensagem, acho extremamente importante e possível trabalhar essas coisas.

Q - Exemplo de um líder que a tenha marcado pela sua capacidade de comunicação não verbal?

R- Dois diretores gerais marcaram-me muito.

**Entrevista 12: Leandro – Diretor de Marketing e Vendas**, Empresa farmacêutica – 28 de Outubro de 2013

### Caracterização do entrevistado

Nº de Entrevista	12
Nome fictício:	Leandro
Data entrevista:	28/10/2013
Género:	Masculino
Idade:	42 Anos
Formação académica:	Freq. Universitária (1º ano IPAM- Marketing)
Função atual:	Diretor de Marketing e Vendas (Reports diretos 5 pessoas. Total do departamento: 31 pessoas)
Antiguidade na função:	Desde 2011- 2 anos

Q- Quais os desafios de liderança que encontra, neste momento?

R- Acima de tudo a motivação, esse é um ponto que me preocupa porque esta é uma fase complicada em que as pessoas facilmente desmoralizam por causa das novas exigências impostas pelo mercado e acho que atravessamos uma fase em que existe a necessidade de mostrar qual é o caminho correto. Por vezes, estamos presos a clichés e quem está no mercado há mais tempo e viveu outras realidades, “o dar a volta”, torna-se complicado. Essas pessoas precisam de um maior acompanhamento, ter um controlo maior sobre essas pessoas e sem dúvida, quando falo em acompanhamento não é no sentido do controlo, embora este esteja sempre presente, mas acima de tudo, motivação assegurarmo-nos de que as pessoas estão a adaptar-se à realidade.

Q1- Que aspetos valoriza mais na comunicação verbal e não verbal?

R- Eu tenho uma forma de estar, de liderar, que passa muito por envolver as pessoas, eu não sei mais do que os outros, os outros não saberão mais do que eu, nós juntos poderemos saber mais do que outros, sobretudo se pusermos à discussão as nossas ideias, valores, aquilo em que acreditamos e acho que conseguimos ir mais longe se envolvermos as pessoas, o que é fundamental. Na comunicação verbal é a frontalidade, é o perceber que se consegue um *feedback*, que existe comunicação, se ela não existe, não vamos lá! Eu acho que isso é extremamente fácil de nos apercebemos. A minha forma de trabalhar leva a que exista esta comunicação verbal e facilmente distingues quem são as pessoas com quem podes contar ou não através dessa comunicação. Através da troca de ideias, apercebes-te de quem está e quem não está.

A não verbal é um pouco mais subjetiva, mais difícil de avaliar. Eu estou aqui de uma forma descontraída e penso que cada vez mais se entra nesta forma de estar. É muito difícil tirarmos conclusões de uma comunicação não verbal, sem conjugarmos uma parte fundamental que é a verbal. Só a junção das duas nos pode levar a um caminho, a uma conclusão.

Q 3

R- Eu caracterizo-me por ser muito observador, mas como disse anteriormente, acho que não podemos ficar apenas pelo que observamos, temos de ouvir também para chegarmos a uma conclusão. Sem dúvida que eu sou muito observador, olho muito, reparo muito na atitude, na postura, na forma de estar. Interesse-me também muito por ouvir e saber o que vem de lá. Eu conheço e tenho exemplos de pessoas que, se olharmos apenas à imagem, tiramos conclusões se calhar muitíssimo contrárias àquilo que temos pela frente, pessoas que aparentam uma coisa e são outra. Eu estou numa empresa que olha muito à comunicação não verbal, à postura, etc. e transmitir a pessoas lá fora, com quem trabalho, isto porque há uma língua que não é a nossa, culturas diferentes e, por vezes a interpretação de determinadas posturas, comportamentos, acabam por ganhar grande peso, ou levar-nos a interpretações erradas. Ao longo do tempo em que aqui estou tenho casos concretos, existiam pessoas nesta empresa, vistas de determinada forma, menos boa e hoje, pelo contrário, são reconhecidas no seu valor, empenho naquilo que fazem, dedicação, etc. Porquê? Porque houve, numa fase inicial, por parte da casa mãe, uma interpretação meramente não verbal. A comunicação é fundamental, nós percebermos e estarmos dentro da comunicação, porque depois, dentro da forma como comunicamos, há diversas formas de estar e que podem ser interpretadas de outras formas.

Q- Que peso atribui à comunicação não verbal e verbal em modo de escuta?

R. Não tenho pensado nisso nos últimos tempos e talvez me contrarie um pouco relativamente à primeira questão, mas, se calhar, a não verbal, acaba por ter um peso muito grande, mas eu não utilizo muito nas entrevistas, por exemplo, na imagem inicial que temos e rotulamos. A verbal vem com o tempo, essa é que vai desmascarando aquela imagem que construímos inicialmente. Talvez 60% à não verbal e os restantes 40% à verbal.

Q 5

Depende da situação, em que tipo de contexto estou, mas é uma área com que me preocupo. A minha posição obriga-me a ter determinados cuidados com os comportamentos. Tento adotar uma postura adequada. Tenho esse cuidado. Além de gostar de comunicar, gosto de me preocupar com a forma como comunico verbalmente e a forma não verbal de comunicar. Faço isso contigo, neste momento, sou capaz de fazer com um colaborador e preocupo-me com isso. Colocaria 60% na comunicação verbal e 40% na comunicação não verbal, isto porque tenho mais confiança na minha comunicação não verbal e o que eu pretendo é que o colaborador entenda aquilo que eu pretendo naquele momento, seja uma indicação relativa a tarefas, seja um esclarecimento necessário sobre determinado assunto. É nisso que me foco e neste contexto a comunicação verbal acaba por ser mais importante, até porque geralmente são pessoas que já nos conhecem.

Q4



R- Hoje em dia fala-se tanto nessas coisas que eu acho que as pessoas acabam por estar atentas. Nós quando falamos nestes temas não deixamos de pensar naquelas que são as situações em que olhamos mais para estes aspetos e eu na minha função acabo por entrevistar muita gente, fornecedores, colaboradores, candidatos. A postura num todo, o olhar não direi, apesar de ter obviamente algum peso, mas há a postura num todo, a forma de estar, de sentar, que conseguimos por vezes tirar algumas conclusões.

Q5

R- A postura e o olhar.

Q6

R- Pode, bastante. Um líder tem de ser um líder, uma referência que vem de um conjunto de aspetos que passa pela comunicação verbal, mas passa muito pelo que nós transmitimos a quem nos segue, que tem de se reconhecer e querer seguir o exemplo. Eu se comunico para um grupo de pessoas, tento ter uma postura que envolva, na tentativa de fazer as pessoas virem ter comigo ao encontro de uma ideia, motive, que tenham uma atitude positiva. A voz deve ser forte nas alturas certas, marca imenso. Eu tenho vários exemplos em que me chegam o microfone e eu recuso porque tenho a noção de que a sala é suficientemente pequena para a minha voz e, só isto, já marca e faz as pessoas estarem atentas. Eu gosto muito de falar, de falar para plateias. De qualquer forma, é-me difícil isolar as coisas porque é um conjunto grande de coisas. Eu preocupo-me em falar dando a entoação nos momentos certos, preocupo-me em andar, circular, em focar numa pessoa A,B,C, essas preocupações são constantes e quando comunico tenho isto presente, estou muito atento ao lado de lá, às respostas, acho que é fantástico.

Q7

R- Bem, também tem a ver com a frequência com que lidas com essas pessoas, ao nível da força de vendas, por exemplo, a minha comunicação resume-se muito às reuniões de ciclo que são trimestrais em que analisamos tudo e mais alguma coisa. Depois tenho pequenas reuniões com as pessoas mas perante uma pessoa que se encontra abaixo na hierarquia da empresa, eu tenho outro tipo de cuidados. Há uma determinada imagem a defender e temos de nos salvaguardar, mas isto não quer dizer que não tenha uma forma completamente aberta de conversar, mas obviamente há cuidados. Depois há as pessoas com quem eu lido diariamente: o Chefe nacional de vendas, o gestor de produto, estou mais próximo, um contato diário e uma cumplicidade muito grande entre as pessoas, mais informalidade. Essa cumplicidade traz-nos também a qualidade na comunicação e até a frontalidade e honestidade para podermos, depois em conjunto, trabalhar no que seja necessário. Claro que sou muito menos formal com essas pessoas, com quem lido diariamente e também com as outras, aqui ao nível do escritório, do que com alguém externo. Ao nível de chefias tenho cuidados, mas também defendo que esse formalismo não deve ser excessivo. Isso existe e é um bocado cultural, nós portugueses, somos, talvez, em relação às chefias, demasiados cerimoniais. Há muita subserviência principalmente nesta área. São questões culturais e se olharmos há uns anos, muitos avós e pais vieram do campo para as cidades para nos poderem dar formação e bons empregos, pelo menos era esta a ideia, muitos de nós, de repente, uns tornaram-se médicos, advogados, mas a base

cultural do respeito e da subserviência está lá. Mesmo na nossa área isso via-se muito. Os DIM tratavam o Sr. Doutor como um deus e eu acho que isso em excesso acaba por ser prejudicial e eu nunca gostei. Eu tento interagir, claro que se eu estiver com o CEO da empresa a postura é diferente daquela que tenho com o meu chefe direto, mas isto vem ao encontro do que dizia antes porque com este tenho contato mais frequente do que tenho com o CEO. No fundo acho que devemos transmitir confiança, conhecimento, mas a confiança é a base. Se estivermos bem com a pessoa que está do lado de lá, a coisa vai.

Exemplos:

R- Na comunicação não verbal, ao nível das entrevistas. Acabamos por fazer muitas entrevistas e lembro-me ainda hoje de pessoas que apenas devido à comunicação não verbal, a verbal tentava compensar, mas havia um *off* deste lado, do recetor, o que não é bom porque não estamos a dar o benefício da dúvida, mas acontece. Pode acontecer em entrevistas, fornecedores, até colegas de quem temos uma determinada imagem, mas ao fim de algum tempo aquilo não confere.

Q8

Temos reuniões formais regulares mensais, mas acabamos por estar juntos todas as semanas.

Q9

R- Nas reuniões mensais, utilizamos o escritório para as reuniões, temos uma mesa retangular e eu não me sento à cabeceira propositadamente embora esse lugar me seja sempre deixado livre de forma inconsciente. Não me sento lá porque quero estar envolvido na discussão que posso liderar, mas não monopolizo. Há essa preocupação. Levanto-me com alguma frequência e dirijo-me muito ao *flipchart*. Levanto-me propositadamente, para chamar a atenção, apontar qualquer coisa num quadro, o que não acontece com os outros embora por vezes possa acontecer, mas não tão frequentemente. Isto também é uma forma de chamar a atenção para o tema em que iremos entrar que é importante. Claro que ao fim de algumas horas de estarmos reunidos e também às vezes pelo à vontade que temos, a coisa pode tornar-se demasiado ligeira, por isso, pode ser preciso repor a ordem. Uso o *Power Point* também.

Nas reuniões de ciclo estamos no máximo 30 pessoas, não faz sentido ter mesa de presidência. Geralmente, gosto de mesas em U porque permitem que quem está a falar circule perante quem ouve. No caso da mesa em U, geralmente tenho um lugar numa das pontas, virado para a porta, gosto de saber quem entra e sai. Se estivermos “em escola”, eu sentar-me-ei na última fila junto ao corredor central, mas é a minha forma, como me sinto bem.

Q10

R- Talvez com o espaço, o local da reunião, a sala, a forma como esta está preparada, são fatores que podem falar muito a quem nos visita, no caso dos fornecedores, dos distribuidores. Se eu tiver uma situação urgente e emergente, um problema com o *stock*, problemas no fornecimento à farmácia, se eu tiver alguém do armazém, encaminho imediatamente para a sala de reunião, até tenho o cuidado de pedir à minha assistente que tenha com essa pessoa um formalismo que numa situação normal não teria e isso passa por encaminhar diretamente para a sala de reunião, eu aparecer imediatamente com o bloco de notas e a minha esferográfica. Aí, sento-me no lugar mais cimeiro,

aquilo que não faço com os colaboradores, acabo por fazer com alguns fornecedores, não todos, porque com alguns tenho uma relação muito informal. É um momento em que temos um assunto sério em mãos para tratar. Se houver uma situação de falha ou grave com um colaborador aí também me sento nesse lugar.

Q12

R- Nós temos avaliações de desempenho e fazemo-lo de forma formal, todos os anos, num período que é dedicado a isso. Todos somos avaliados, eu também, por pessoas que vêm de fora. É feito de forma protocolar, é um momento único e é disto que estamos a tratar neste momento, portanto, algum informalismo que possa existir em alguns casos, nessa situação não existe. Tem a ver com o momento, tem de ser tratado com seriedade. A avaliação de um funcionário, que é feita para um ano inteiro, exige concentração, exige que as pessoas saibam o que se está ali a tratar, não só vai definir o futuro do funcionário como tem repercussões. Há outro tipo de avaliações mas esta é que é feita num formato tão formal. Eu aí assumo o papel de diretor, venho mais formal apesar de eu não recorrer muito à gravata, há um cuidado. Mas essas reuniões decorrem durante 1 a 2 semanas.

Definição de Objetivos

R- Nós tentamos simplificar aquilo que à partida é assustador, por isso, se calhar aí, já o faço de uma forma mais descontraída. Nas avaliações de que falámos também há a parte dos objetivos. Se os objetivos foram apresentados para uma plateia, no início do ano, eu tento tirar aquela carga que há sempre, de ser inalcançável, é aquele cenário da motivação. Eu trabalhei com uma pessoa que era o *“sing and dance”*, nós temos um bocado este papel quando estamos perante as pessoas que é o *“sing and dance”* temos de saber cantar e dançar e fazê-los cantar e dançar connosco, portanto, se eles conseguirem chegar a dar um passinho ou dois e cantarem um bocadinho, ótimo, então eles acreditam. Em suma, a postura, o humor, não brinco, mas retiro aquela carga pesada, uma postura que denota que aquilo é inalcançável, não pode ser. O suporte gráfico também é importante, podes brincar um bocadinho, enfatizar alguma coisa e também a entoação com que dizes as coisas. Se acreditares é mais fácil eles acreditarem. E eles têm de saber que acreditas mesmo que tu não acredites. Esse é o truque e às vezes isso acontece.

Q13- Persuadir

R- O olhar é a primeira coisa que nos vem. Para já, chamava a pessoa para junto de mim, ia para um sítio silencioso onde não fosse perturbado, eventualmente numa sala, no meu gabinete porque é mais próximo, na sala de reuniões é menos pessoal e depois tem a ver com o olhar, com o chegares-te à frente e seres escutado.

Q- Corrigir

R- Há vários tipos de correção. Há a que provém de falhas recorrentes e aí a postura é completamente diferente, uma vez mais, volto à sala de reuniões, à cabeceira da mesa e se calhar até ponho um tom mais ríspido. Agora se for uma situação pontual em que eu tenha previamente identificado que a falha se deve a razões que são do momento, seja ele qual for, então aí é diferente. É fundamental saber com que é que estás a lidar, uma pessoa que perdeu um parente, divorciou-se, as coisas não correm bem, se calhar trago essa pessoa para perto de mim, tento conversar,

aproximar. Se for uma situação recorrente, se calhar dou três berros, eu não berro literalmente, mas tento ser ríspido e tento dizer “fomos até aqui e há um limite”.

Q15

R- Provavelmente, tenderei a ser mais indiferente porque já conheço. Com o conhecer das pessoas vamos sendo mais tolerantes, a certa altura já nos centramos mais naquilo que a pessoa nos traz do que com a forma da pessoa.

Q16

R- De uma forma global, acho que não há líderes isolados, trabalhamos com um conjunto de pessoas, não estou sozinho. Claro que algumas dessas pessoas poderão estar de alguma forma desenhadas por mim, resultado do que fiz para que elas funcionassem de determinada forma, mas acho que a liderança passa pelo saber ouvir, saber comunicar, ser- se ouvido.

Q17

R- Estilo Pessoal é importante, as características físicas, eventualmente, mas com um peso menor do que o estilo. Em relação aos comportamentos observáveis tem um peso significativo. O meu estilo pessoal é *friendly*, sou acessível, não tenho à partida necessidade de criar distância das pessoas, tenho estatura média, já fui chamado *baby face* e houve uma altura em que achei que deveria deixar crescer a barba para me dar um ar mais adulto que iria fazer com que as pessoas me fossem respeitar um bocadinho mais mesmo ao nível da estrutura de vendas. Hoje em dia, acho que não passa nada por aí, passa eventualmente, um bocadinho mas tem muito mais a ver com o que transmitimos. Eu falo alto quando tenho de falar, nunca falo muito baixo mas acima de tudo, tento passar uma imagem de confiança permanente e tento manter um bom ambiente de trabalho. Nós temos de gostar de fazer o que fazemos e já que temos de estar aqui grande parte do nosso dia, temos de nos sentir bem, pelo menos tento com que as pessoas se sintam bem no local de trabalho e isso passa pela minha forma de estar. Se eu estiver mal disposto, todos notam e depois, passadas uma ou duas semanas, vêm dizer-me “a semana passada estava mal disposto, não assobiou tanto”, eu assobio quando estou a fazer coisas, a analisar tabelas, etc. Eles medem o meu moral através do meu assobio.

Q20

R- Imagem pessoal é algo com que te preocupes no exercício da liderança? O cabelo, a roupa. Porque isso influencia as pessoas? Elas terão assim uma melhor imagem de ti? De competência, capacidade?

R- Com certeza, se eu vier para aqui com barba por fazer, olheiras, enfim. Um ar saudável dá credibilidade. Nós vendemos saúde, deveremos também transmitir saúde.

Q21

R- A única coisa que pretendo das pessoas é que me aceitem como eu sou e não tenham problemas em falar comigo, é a questão da acessibilidade. Ser acessível, simpático, eu gosto de ser simpático, gosto que as pessoas gostem de falar comigo. Acho que grande parte do meu sucesso passa por aí, passa por ter conseguido ao longo dos anos, desenvolver conversas com as pessoas. Por vezes, o protocolo cria-nos muitas barreiras. Quando existe, e vai sempre existir, sobretudo entre clientes,

fornecedores, nesta relação que temos com as pessoas, ele tem de ser tomado em poucas doses porque se lhe damos uma dose grande, então estamos a criar barreiras à comunicação e então o que eu faço é aplicar pequeninas doses de protocolo que às vezes têm de ser usadas, mas que não criem barreiras à comunicação. Tento, portanto, ser acessível, tento ouvir (é uma grande dificuldade para mim, é complicadíssimo) porque sei que isso é fundamental.

Claro que fica bem transmitir a quem quer que seja que tens uma vida saudável, tens uma família gira, tens três filhos porreiros, acho que são coisas que podem enriquecer a tua imagem, claro. Tenho muita gente que, basta eu dizer que tenho três filhos e as pessoas ficam ali... se calhar já usei isso, numa ou noutras situações, não de forma consciente mas orgulho-me disso e na altura em que acho que devo entrar por aí, ponho ênfase nessa questão.

Q22

R- Não, não tenho.

Q23

R- Não sou a pessoa mais organizada nem a menos organizada, não dispenso o ar condicionado, mas toda a gente se queixa do meu ar condicionado vestem casacos. Tenho ali umas pinturas da minha filha, mas não decoro o espaço. Quanto aos aspetos pessoais, já pensei nisso, mas tem a ver com a cultura da empresa, porque não vejo o escritório como “o meu escritório”, hoje é meu. Amanhã será de alguém.

Q25

R- Por vezes quero tanto chegar a um ponto, mas ele demora a sair, ando às voltas a tentar explicar isto e aquilo e aqueloutro. Seja como for, a perceção que tenho é que como comunicador sou bastante razoável. As pessoas gostam de me ouvir, obviamente que há fases para tudo, umas vezes melhor, outras não sai assim tão bem, mas acho que de uma forma geral as pessoas veem-me bem ao nível da comunicação, um bom comunicador, uma boa imagem, com uma boa dinâmica. Vejo isso porque sou convidado para falar aqui e ali, dentro da empresa, em reuniões internas lá fora, para partilhar experiências e eu sou muitas vezes envolvido nessas ações.

Q26

R- Coincide muito com o que sou. Só gostaria de ter mais a certeza de que sou claro no que transmito aos outros, naquilo que ouvem de mim, que a mensagem chega lá como quero. Por vezes gostaria de ser mais resumido, sucinto, mas isso também tem muito a ver com o que se está a discutir. O tema de hoje dá para horas e horas, se falarmos de objetivos ou a estratégia de lançamento de um produto no mercado, é mais curto, são coisas concretas.

Q28

R- Mais uma vez, talvez na expressão não verbal, acho que é mais esse ponto.

**Entrevista 13: Martim – Diretor Operações Comerciais - Empresa farmacêutica – 29 de Outubro de 2013**

## Caracterização do entrevistado

Nº de Entrevista	13
Nome fictício:	Martim
Data entrevista:	29/10/2013
Género:	Masculino
Idade:	41 Anos
Formação académica:	Licenciatura em Gestão de Marketing
Função atual:	Diretor Operações Comerciais e Relações Externas
Antiguidade na função:	Desde 2012, 1 ano

Q- Principais desafios da liderança?

R- A gestão de algumas pessoas. Quando se tem uma equipa completamente diferente em termos de perfil onde tens algumas pessoas com muita experiência e que acham que nesta altura da vida não têm de mudar em nada porque já aprenderam tudo, torna-se um grande desafio chefiá-las e esse é o maior desafio que eu tenho em termos de liderança. Outro ponto, é que eu peguei numa equipa nova e mudei muita coisa. Mudei processos, ferramentas e a própria organização mudou. Foi fazer com que as pessoas entendam que a própria organização tinha mudado, que o modelo anterior de vendas, o clássico, com chefia de vendas, deixou de existir e que havia uma nova realidade. Fazer este *switch* de mentalidade é uma coisa difícil e só ao fim de 1 ano e dois meses é que estou a perceber que as pessoas interiorizaram. Apesar dos meus esforços, de uma primeira conversa, ainda em Julho, antes de eu pegar na equipa e dizer que as coisas iam mudar, que eles teriam de estar preparados, que o modelo antigo de gestão morreu, ainda assim é difícil porque as pessoas na prática e no dia-a-dia, continuam a fazer as mesmas coisas, da mesma forma, portanto é uma luta ao longo do tempo. Estes foram os meus dois maiores desafios em termos de liderança.

Q1

R- Isso depende muito de cada pessoa. O verbal tem de estar em consonância com o não verbal. Tu podes estar a dizer a uma pessoa que fez um excelente trabalho mas se tens a cara errada tudo aquilo que estás a dizer vai por água abaixo e até podes estar a ser sincero mas podes estar num dia mau, chateado com qualquer coisa. Estes dois tipos de comunicação estão intimamente ligados e um não sucede sem o outro, o que dizes tem de estar alinhado com as tuas feições, os teus movimentos, tudo o que é não verbal. Agora, é muito complexo tu conseguires alinhar isto com toda a gente porque há pessoas que te leem de uma forma e outras de outra forma, tem a ver com a sinergia entre as pessoas.

Q2

R-Depende muito das pessoas. Se são muito incisivos na comunicação não verbal ou não mas o que é mais normal para mim, é estar atento ao que a pessoa está a dizer. Confesso-te que há pessoas que são muito mais expansivas e acabam por captar a minha atenção a esse nível, mas quando falamos ao nível de colaborador/chefia, sou mais atento ao que é dito. Depois depende das conversas, do que está a dizer, etc.

Quanto ao peso, eu diria 60% para a verbal e 40% para a não verbal. Ou até, 65%/45% apesar de achar que a não verbal é muito importante. Estamos a falar de um colaborador, há um conhecimento, já sabemos como é que a pessoa age.

Q3

R- Aí já é diferente. Eu acho que é um defeito meu, mas eu falo e estou a olhar muito para as expressões das pessoas e as expressões vão-me deixando mais ou menos confortável. Mesmo até em reuniões, quando estou a falar estou a olhar para a cara das pessoas e fico sempre a pensar se não me estão a entender, estarei a explicar-me mal, o que se passa. Estarei a explicar-me mal? Não gostam da ideia? Tenho esta tendência que gostaria de não ter tanto, mas como sou uma pessoa extremamente emotiva e ligada às pessoas, acabo por valorizar esses aspetos.

Quanto ao peso, confesso que o não verbal é capaz de ter aqui um impacto de 40 a 45% em mim. 55% para o verbal, é claro que não mudo o meu discurso com isto mas às vezes até devolvo a questão. O que é que se passa? Concordam? O que é que se passa aí?

Q4

R- O tom de voz e os gestos, expressão facial e olhar.

Q5

R- É mais a expressão que tem mais impacto em mim, a expressão facial, a voz, o olhar e os gestos.

Q6

R- Pode, claramente. Por mais incisivo que tu possas ser, se a tua comunicação não verbal não estiver alinhada e for desproporcional, tu caís num descrédito total porque as pessoas sentem que até podes estar a ser sincero mas na perspetiva que passas, não estás a ser sincero ou podem achar que dizes aquilo porque tens dizer e isso é o descrédito, quem está do outro lado diz “isto para mim não tem validade nenhuma”, ou o crédito, no caso de haver sintonia e eu já assisti a casos de chefias que chegou a um ponto que tudo o que ela dizia, contava zero.

Q7- Com colaboradores

R- Faço tudo muito de forma natural, espontâneo sem ser pensado. É aquilo que eu sou. É aquilo que transmito à equipa, e já tive aqui algumas discussões com alguns colaboradores, e aquilo que costumo dizer é “vocês comigo sabem aquilo com que contam porque eu sou o que sou, aqui é tudo claro, o que mostro é o que sou”. Eles sabem que quando precisam do meu apoio eu estou lá, mas quando é para dar na cabeça também estou lá.

Q- Com pares

R- Procedo de todas as formas, ou seja, e vou transpor isto para uma reunião onde está o diretor geral e os meus pares. Se for preciso discutir a sério, eu discuto, se for preciso levantar a voz eu levanto, mas tenho sempre uma atitude, e é um defeito que tenho, eu sou muito reativo, ou seja, estou a falar normalmente, mas se me sinto atacado de alguma forma, eu retribuo, o que é um grande defeito, gostava de saber lidar com isto de outra forma. Agora, com os meus pares, tanto falo

de forma calma, mas também sou muito de sangue quente, salta-me a tampa. Com os colaboradores já por duas vezes este ano me saltou a tampa, mas sou mais cauteloso, ou seja, saltou a tampa mas de forma controlada. Mas da discussão, não guardo rancor, e peço desculpa pela forma como falei, o que tinha a dizer, eu disse e peço desculpa pela forma como falei. Não tenho problema em pedir desculpa quando tenho de pedir e eu sou muito verdadeiro: com as pessoas e digo o que sinto e se salta a tampa, salta a tampa.

Q- Com chefias

R- Aí já me controlo melhor, mas há alturas em que chego ali a um limite e também sou bastante incisivo e mostro má cara mas de forma mais controlada. As pessoas queixam-se muito, quando me salta a tampa, da forma como falo, sou muito incisivo, a voz grossa e levanto ligeiramente o volume, por acaso é uma coisa boa nesta empresa. Por vezes temos discussões enormes no CODIR e no fim fica tudo resolvido, o que é ótimo.

Q- Exemplos práticos

R- Eventualmente em algumas decisões, se eu vir que aquilo tem um impacto tremendo na vida da pessoa, e tu vês pelos olhos da pessoa, a brilharem, quase a chorar, tu vês um desânimo e a pessoa continua a dizer “não, eu faço” ou “eu vou”, o que quer que seja, mas se eu perceber pela expressão da pessoa que aquilo tem um grande impacto na sua vida, eu posso facilmente, mudar a minha decisão. Há uma coisa que eu com a equipa tento equilibrar, que é a parte pessoal com a profissional. Posso dar um exemplo: hoje ligou uma colaboradora a dizer que tem a filha doente, o marido não pode, e eu disse “primeiro está a família, fica o tempo que quiseres, trata da miúda”. Tudo o que mexe com o equilíbrio pessoal e profissional pode facilmente a expressão, neste caso verbal, mudar a minha decisão.

Q8

R- Como temos uma estrutura de vendas pequenas, tenho linhas diretas. Costumo dividir as reuniões. Fiz uma reunião de *kick-off* com todos juntos e como os temas são muito diferentes, faço equipa com reunião de vendas e depois reuniões individuais com os outros *managers*.

Q9

R- Tenho alguns cuidados e se calhar pegamos na reunião de ciclo onde estão todos. Tenho sempre um cuidado de estar a falar com uma expressão descontraída e séria, ao mesmo tempo e, acima de tudo, sério. Tendo em conta o meu perfil, quem olhar para a minha cara sabe logo o que eu estou a pensar, é-me bastante fácil alinhar estas duas coisas.

Normalmente, como sou eu a falar, tenho a tendência de me sentar o mais próximo possível do retroprojetor, sento-me na ponta do U, por exemplo. Não tenho a preocupação de me sentar no centro. Normalmente, gosto de colocar a sala em U e ao longo dos anos, durante as apresentações, arranji uma forma de passar a mensagem de que estou muito seguro do que estou a fazer. Quando alguém me faz uma pergunta, aquilo que faço é andar, e ponho-me mesmo em frente à pessoa a ouvir a pergunta e depois quando dou a resposta começo a recuar. Desta forma, passo a mensagem de confiança e por outro lado, arranji este mecanismo quando era discussões de *business review* e era uma forma até de pressionar a pessoa que me está a fazer a pergunta, era até uma coisa algo



defensiva que não faço com a equipa, mas ganhei esta rotina, dou uns passos à frente, ouço a pessoa e mostro que estou atento ao que a pessoa está a dizer.

Q10

R- Nesses momentos, depende do assunto, se for bastante complicado, é provavelmente a única altura em que não sou tão sincero quanto deveria ser, ou seja, para impactar o menos possível na pessoa, aquilo que eu digo pode não estar de acordo com a minha cara, tento aligeirar as minhas feições, as minhas expressões para tirar um bocadinho de pressão à pessoa. Ela tem de sentir a pressão, mas há um ponto em que deixa de ser produtivo.

Q12-Avaliação de desempenho

R- Há várias perspetivas. Pode ser algo que está no perfil da pessoa, que é algo grave e que temos de mudar e tens aquela perspetiva de haver algo no perfil da pessoa que tem de ser melhorado. Tento sempre ter uma expressão leve, muito *easy going*, para a pessoa não entender o que estou a dizer como uma crítica, mas sim como uma forma de melhoramento. Se for algo muito grave, ponho uma cara mais de acordo com o momento e digo “olhe, isto tem de mudar”, ou seja, tento aqui, e isso é complicadíssimo, porque de pessoa para pessoa tem um impacto diferente, mas o que eu tento fazer é equilibrar o bem-estar da pessoa com a gravidade do que tenho para lhe dizer, tentando encontrar o ponto de equilíbrio, que é difícil, em que eu não cause muito dano à pessoa mas que eu consiga fazer a mudança.

Q- Definição de objetivos

R- É uma área em que tenho de melhorar bastante. Às vezes deveria ser um bocadinho mais incisivo e aquilo que tento fazer é equilibrar entre o objetivo da empresa e o do delegado, às vezes as coisas não batem certas, para não estarmos a pedir o que é impossível e aí entramos no descrédito e as pessoas já estão derrotadas à partida. Aí, confesso que tenho puxado para a empresa, mas a minha linguagem não verbal fica um bocadinho no meio, ou seja, “eu compreendo a tua parte, mas temos de fazer isto”, apelo, peço, “eu sei que é difícil, mas já no trimestre passado era difícil e ganhaste um belo prémio, não quero essa atitude derrotista logo à partida, vamos lutar e depois logo vemos”. A minha comunicação não verbal é aqui um bocado equilibrada, uma no cravo outra na ferradura.

Q13

Q- Persuadir

R- Depende do que for. Dependeria do impacto na companhia. Eu tenho uma equipa de nove pessoas tento equilibrar a flexibilidade entre os nove, ou seja, há algo que eu sei que pode ser muito penoso para alguém, mas que outro poderia fazê-lo sem grande problema, portanto, o meu primeiro passo seria ver se existe alguém na equipa que possa fazê-lo. Não vou sujeitar uma pessoa a fazer aquilo só porque meti na cabeça que teria de ser essa pessoa a fazer de igual modo bem. Se precisasse mesmo, punha uma cara adequada, um olhar e expressão adequados. Punha um rosto sério, uma voz firme e iria por aí.

Q-Corriger

R-Igual, Rosto, voz.

Q- Motivar

R- Essa é a parte mais fácil porque eu sou uma pessoa muito otimista e tudo o que é bom eu tenho muita facilidade em comunicar, exteriorizar, as pessoas veem logo no meu rosto. É o sorriso, o olhar brilhante que sorri por ele mesmo, muito por aí.

Q15

R- São os mesmos.

Q16

R- É uma coisa com que eu nunca perdi muito tempo a pensar e apesar de ter uma equipa, faço as coisas de forma muito natural. Um líder nunca se deve impor, deve ser reconhecido e isso é uma coisa que eu faço muito, eu não me imponho com a equipa, vou fazendo o meu trabalho e faço muito trabalho em prol da equipa e espero que um dia eles possam perceber o que eu faço e acho que ao fim de um ano e tal já começam a perceber. Um líder tem de ter carisma, uma boa comunicação é fundamental, tanto comunicação verbal como não verbal e, acima de tudo, tem de ser uma pessoa que os colaboradores considerem honesta, no que diz e na forma como o diz.

Q17- Estilo pessoal

R- É importante e acho que há sempre um estilo pessoal. Há pessoas que acabam por aderir, por irem atrás e outras nem por isso, porque é o estilo pessoal. Eu, em todas as reuniões de ciclo, vou sempre arranjar histórias de pessoas que fizeram coisas extraordinárias, que me inspiram e na parte final da minha apresentação de ciclo, passo sempre essa história a e eu digo-lhes sempre “a história que eu vou contar diz-me muito, não significa que vos diga alguma coisa. A mim diz-me muito, quem quiser encarar isto como eu estou a encarar, é bem-vindo”. Na última reunião de ciclo até falei do Og Mandino, resumi a extraordinária história de vida dele e do livro “O melhor vendedor do mundo” e ofereci um exemplar a cada um dos elementos da equipa. Este é o meu estilo pessoal, eu gosto de apresentar coisas em que acredito, gosto de correr atrás do que acredito, gosto de me guiar por algo ou alguém que me inspire, agora, há pessoas que acham piada, outras nem por isso.

Q- Comportamentos observáveis

R- Influencia completamente. Se eu vou falar para uma equipa, sem mostrar garra, sem força, acabo por perder a equipa. Isso influencia e muito claramente.

Q- Características físicas

R- Tudo isso pode ser atenuado. À partida uma pessoa mais magra e enfezada, à partida pode ter menos condições para ser mais líder que outro, mas não é verdade na prática, tu depende do carisma da pessoa, aquilo que diz e a forma como diz, com a energia que passa, tudo isso é mais importante do que a parte física.

Q18

R- É muito complicado até porque sou muito crítico comigo.

Q 20

Q- Preocupo-me q.b. Preocupo-me em estar bem vestido, mas dentro do meu estilo pessoal e não no estilo esperado numa organização. É frequente eu vir de ténis para aqui, por vezes de *t-shirt*, portanto, é muito mais o meu estilo pessoal, ser eu próprio. Nas reuniões de ciclo estou sempre de ténis, com polo ou *t-shirt*, ganga, não me vêes com gravata, só ponho gravata uma vez por ano quando cá vem o CEO, visto-me tendo em conta o que sou. No meu caso, até corro alguns riscos “este tipo é um puto”, mas é um risco calculado, porque a empresa é muito informal, nova, a média de idades deve ser aí de 38 anos, portanto acabo por não correr grandes riscos.

Q21

R- Não ser gordo. Aquilo que me preocupa mais é não estar gordo, é não ter aquele ar anafado de quem não se cuida. Aliás, até estou de dieta. Isso tem impacto nos outros, pode ter. Não tenho nada contra os gordos, não é decisivo o meu interlocutor ser alto, magro, gordo, etc., eu é que me preocupo.

Q22

R- A queda de cabelo também me preocupa.

Q23

R- Preocupo-me em não ter a secretária muito cheia de papel, desarrumada, tento ter um espaço para receber pessoas e trabalhar à vontade. Tenho um quadro que comprei para dar um toque pessoal, tenho fotos da minha família, apesar de não gostar de misturar família com empresa, fazem parte da minha vida e gosto de os ter aqui daquela forma. Tenho ali uma brincadeira que fizeram com os meus anos. O quadro que está no chão foi-me oferecido no natal, porque como dizem que eu sou hipocondríaco, é a farmácia Boavida, enfim, tento dar aqui um cariz pessoal, o tipo de coisas com significado para mim.

Q24

R- É importante sentir-me bem neste espaço porque eu passo aqui muitas horas por dia por isso, tento pôr este espaço da forma como me sinto mais confortável e quanto mais pessoal eu sentir que este espaço é, eu acho que isto acaba por me fazer identificar ainda mais com a organização, ou seja, isto não é só eu chegar aqui, sentar-me, fazer o meu trabalho e ir-me embora, tem muito mais do que isso.

Q25

R- Acho que, acima de tudo, eles acham que sou uma pessoa sincera e que passa as coisas de uma forma muito equilibrada.

Q26

R- Gostaria de ter o dom da palavra, comunico o que tenho a comunicar de forma objetiva e eficaz, digo o que tenho a dizer de uma forma bastante simples mas gostava de ter mais o dom da palavra.

Q27

R- Eu acho que sou essencialmente sincero a falar, acho que não tenho o dom da palavra, podia articular muito melhor as ideias se tivesse esse dom. Sou uma pessoa afirmativa no tom de voz e sou muito espontâneo o que dá credibilidade ao que digo.

Q28

R- Claramente, o dom da palavra.

Q:Impressões finais

R- Fizeste-me pensar numa data de coisas em que eu nunca tinha pensado e isso é ótimo.

Q- Exemplo de Líderes

R-Negativamente: o meu primeiro chefe. Hoje em dia acho que lhe devo muito, desde aí melhorei muito e obtive calo para outras situações.

Positivamente: há um tipo sem grande sucesso a nível político mas que eu acho que é incisivo e expressivo, o Marcelo R. de Sousa e o Obama.

**Entrevista 14: Natividade – Business Partner (Sócia Gerente), Empresa multinacional de Recrutamento - 29 de Outubro de 2013 Caracterização do entrevistado**

Nº de Entrevista	14
Nome fictício:	Natividade
Data entrevista:	29/10/2013
Género:	Feminino
Idade:	50 Anos
Formação académica:	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, Pós Graduação no Programa de Alta Direção de Empresas da ASE PADE
Função atual:	Diretora Geral (4 colaboradores)
Antiguidade na função:	Desde 1997, 16 anos

Q- Quais os principais desafios que encontra no exercício da liderança?

R- É um negócio muito particular porque estamos a falar de um trabalho de consultadoria e prestação de serviços para terceiros, terceiros esses que são empresas nossas clientes e eu na prestação de serviços, incluo também o serviço que de alguma forma presto aos candidatos que convido a entrar nos nossos processos de seleção. A questão da liderança dentro do escritório e para uma pequena equipa em que o máximo foi de 9 pessoas, no início do ano 2000 e agora estamos com 4. Os desafios da liderança neste contexto são muito uma liderança pelo exemplo em que eu me ponho ao lado das pessoas a fazer exatamente as mesmas tarefas que elas fazem no sentido de as desenvolver, ensinando pela prática da atividade. Há outro aspeto que tem a ver, sobretudo pela forma como se anima e motiva as pessoas e aí uma das minhas principais preocupações, sobretudo porque o nosso trabalho necessita muito de uma componente que é a resistência à frustração e a resiliência, é estar muito atenta aos aspetos da resistência à frustração e à resiliência, portanto, a

liderança em que eu tento puxar as pessoas para cima e fazer com que elas ultrapassem esses momentos de desânimo porque às vezes são questões que abalam mesmo. Nós fazemos um trabalho que é o melhor que conseguimos fazer, mas não cumprimos com as expectativas do cliente, isso é muito impactante e é muito nessa linha que nós aqui andamos.

Q1

R- Quando falamos na comunicação eu sou imediatamente remetida para uma situação de entrevista porque é aquilo que é mais frequente na minha atividade em que eu convido as pessoas para virem aqui falar da sua carreira profissional e de alguma forma para as motivar para uma mudança. Como tal, a comunicação verbal e a forma como as pessoas comunicam é absolutamente fundamental e devo dizer-lhe que é um dos critérios que me tem levado mais a excluir profissionais dos nossos processos de seleção, não tanto pelo conteúdo daquilo que são as funções desempenhadas, mas pela forma como explicam e explicitam aquilo que fazem. É, de facto, a matéria-prima da minha avaliação. No que diz respeito à comunicação não verbal é absolutamente determinante, mandatória para confirmar ou colocar pontos de interrogação e excluir aquilo que me é transmitido ao nível da comunicação verbal. São dois aspetos absolutamente críticos no meu dia-a-dia de trabalho que, quer queiramos quer não, tem a ver com trajetórias profissionais das pessoas.

Q2 (MAS A ESCUTAR UM CANDIDATO E NÃO UM COLABORADOR)

R- Tem pesos iguais, nunca tinha pensado muito nisso, a comunicação verbal e não verbal. Dou-lhe exemplos. Se tenho alguém que possa ter um discurso muito articulado, mas que não olha nos olhos, não sorri, não passa uma determinada imagem de alguma energia e dinamismo, que não tem determinadas oscilações no seu tom de voz que faz com que prenda a atenção, independentemente do conteúdo, eu pontuo muito negativamente. Por isso talvez tenha igual ponderação, a verbal e a não verbal, numa situação de entrevista.

Q3

R- Eu acho que os pesos se mantêm. Depende também de quem são os meus interlocutores. Numa situação de entrevista eu acredito que aquilo que o candidato quer ouvir- é-me, o mais objetivamente possível, falar da empresa minha cliente e do projeto que está em aberto e aí há uma qualidade de informação que é uma informação objetiva que, inclusivamente e para ilustrar, eu tenho um documento escrito em papel que depois lhe entrego, onde está descrita toda a informação, aí há dados objetivos a passar. Quando me é pedido que fale em público, que faça uma apresentação ou aquilo que for, eu diria que, quando não é um *one-to-one*, eu diria que a ponderação da linguagem não verbal aumenta versus a comunicação verbal. É mais ou menos isto.

Q4

R- O olhar, o tom da voz e a postura corporal. É completamente diferente estar assim (exemplifica encostando-se atrás) do que estar com uma postura mais correta e, sobretudo sem ser agitada, porque muitas vezes o que eu me apercebo é que a pessoa está sentada e está com uma postura agitada, tensa.

Q5

R- Infelizmente não estou tão atenta a isso quanto deveria. Tento perceber primeiro se a mensagem que estou a passar está a ser captada pelas reações dos outros, isso é muito importante para mim. Depois tento pedir *feedback* no sentido de “está a ver o que eu quero dizer? Percebeu?”, reformulo.

Q6

R- Completamente. Absolutamente fundamental. A liderança tem uma componente forte e é, sobretudo a capacidade de impactar nos outros e essa capacidade tem sobretudo a ver com aquilo que é a sua comunicação não verbal. Se fosse só uma questão de comunicação verbal, punha o Robot com aquelas imagens, com a voz sintetizada a emitir informação e veja o que é que se perdia.

Q7

R- Fatalmente, estou condicionada quando falo de comunicação não verbal com os meus pares porque é essencialmente via telefone e agora, nos últimos tempos, via Skype, a imagem ajuda. Por isso estou um bocadinho formatada nesse sentido. Não estou no dia-a-dia, fisicamente com eles. Não consigo ser muito clara no sentido de lhe dizer se é muito diferente ou é mais ou menos na mesma linha. Eu acho que as pessoas de uma forma geral têm um padrão de comunicação quer verbal quer não verbal. Pode ser moldado, sim. Há pessoas que são mais manipuladoras e conseguem estabelecer critérios e parâmetros diferentes consoante os seus interlocutores, mas eu gosto de pensar que não é muito frequente isso acontecer. Não me ocorre assim uma grande diferença entre colaboradores e pares.

Q – E se pensar numa chefia direta?

R- Por exemplo, o presidente da empresa. Com ele a comunicação é idêntica aos demais. Repare, domina-se muito menos a comunicação não verbal, portanto eu diria que se tenta ser mais homogênea, se assim se pode dizer, independentemente do nível com que esteja a comunicar. Já vi casos em observação de outras situações em que a postura de alguém quando está a falar com subordinados é uma, e quando aparece o chefe muda completamente, mas eu gosto de pensar que são dias menos bons que as pessoas têm.

Q- Exemplos em que a comunicação não verbal tenha tido impacto na sua decisão.

R- Imensas situações. Eu rejeito candidatos pela comunicação verbal. Pessoas que não olham nos olhos, que têm uma articulação do discurso em tom monocórdico, se eu estou à procura de um diretor de marketing que não comunica, e estamos a falar do não verbal, de uma forma que eu considere minimamente aceitável, para diretor de marketing não me serve, ponto. Estar fechado num gabinete de estudos ao fundo do corredor sem interação, pode até ser a pessoa mais inteligente do mundo mas a comunicação não verbal aqui é critério de exclusão de determinados candidatos para entrarem para uma *short list* e serem apresentados aos clientes.

Q- Imagine que há um candidato com uma belíssima imagem, física, forma de vestir, olhar, etc., ou seja, que possa ser influenciável, de certa maneira pelo efeito de halo e depois na *praxis* o candidato não tenha vindo a corresponder a essa elevada expectativa. Já lhe aconteceu?

R- Sim, já me aconteceu aparecer alguém que me impacta extraordinariamente quando entra a porta e me cumprimenta, porque tem uma boa apresentação, bem vestido, uma boa estatura, um ar

simpático e que depois quando se pensa tentar avaliar questões um bocadinho mais técnicas do seu desempenho ou de como reage a determinadas situações, é um desastre total.

Q- E já aconteceu o inverso?

R- Sim, já aconteceu pessoas que numa primeira fase não tenham impactado do ponto de vista da comunicação não verbal, mais na imagem, e que eu me esforço, aqui numa situação de entrevista, para tentar reverter a situação e às vezes passo algumas mensagens aos candidatos a dizer-lhes “olhe quando estiver em frente do cliente, por favor nunca diga isto, ou nunca faça aquilo”. Às vezes faço essa pedagogia porque me faz imensa pena as pessoas não saberem e afirmarem coisas do tipo “Ai é? Não sabia, nunca pensei que isso fosse relevante”. Num critério de uma carreira profissional numa empresa, a forma como a pessoa está vestida é absolutamente determinante para poder ou não poder aceder. Eu tive há pouco tempo em Portugal uma americana que é *coach* e nos deu um seminário na EPWN, sobre *executive presence*, no fundo era um target de mulheres executivas, a forma como deviam estar vestidas, de se apresentar, de procurar a melhor forma de comunicarem, versus aquelas que nem lhes passa pela cabeça que esses aspetos são relevantes.

Q- Já ocorreu algum candidato ter passado o seu crivo da comunicação não verbal, ter deixado uma imagem positiva, ter convencido até o cliente, ter sido contratado e depois a curto prazo, as coisas não terem corrido bem.

R- Claro que sim e isso não tem a ver com a comunicação verbal ou não verbal, tem a ver essencialmente com questões de desempenho e incapacidade para exercer essa função. Tem a ver com as competências que a pessoa carrega e às vezes, tem-nas, estão lá, mas não encontra um ambiente organizacional propício a pô-las em prática. Outras vezes pode estar a atravessar uma fase da sua vida em que está bloqueada e não consegue desenvolver.

Q8

R- Reúno uma vez por semana com colaboradores.

Q9

R- Confesso que não, quer aqui quer noutros fóruns em que participo não são aspetos a que atente. Saem espontaneamente.

Q -E com clientes, nas instalações deles?

R- Não, por acaso isso aconteceu hoje de manhã. Quando vou a uma reunião com um cliente eu nunca me ponho de costas para a janela, tento ficar de lado e também não fico virado para a janela. Hoje eu sentei-me e o cliente sentou-se à minha frente e ele estava a levar com o sol de chapa na cara. Eu perguntei-lhe se não queria mudar de sítio porque não era nada comigo mas estava a incomodar-me, eu estava a perceber o incómodo dele. Portanto, tento ficar numa situação que não me incomode, de resto é-me indiferente. Nunca me sento às cabeceiras. Há muitos anos um CEO que foi convidado a sentar-se na cabeceira da mesa com a indicação de que era essa a cadeira presidência, ao que ele respondeu que “a cadeira da presidência é onde eu me sento”. Eu fiquei sempre com essa na cabeça. Independentemente da cadeira onde eu me sento, o presidente é sempre o presidente, não necessita de ir para a cabeceira. Já fui presidente de algumas instituições e

nunca me sentava na cabeceira da mesa. É curioso que em alguns fóruns em que não tenho papel de presidência, sou muitas vezes convidada a sentar-me à cabeceira o que é uma coisa que me incomoda um bocadinho porque eu noto, de alguma forma, que as pessoas veem em mim um certo ascendente em relação às outras e isso incomoda-me.

Q10- Adapta ou muda alguma coisa?

R- Eu sou bastante espontânea, o que tem alguma coisa de mau mas terá alguma coisa de bom. Eu não sou secundária, não estudo e não planeio o discurso, prefiro ter uma reação intempestiva e depois se entender que me estiquei, peço desculpa. Prefiro isso a fazer aquela análise mais fria de dizer “isto” para atingir esta pessoa e dizer “aquilo” para atingir a outra. Eu não sou assim.

Q12- Na Avaliação de desempenho?

R- Infelizmente não, mas devia fazê-lo.

Q- E na definição de objetivos?

Q- É igual, é bastante espontâneo.

Q13

R- É difícil. Quando eu tenho de convencer alguém a fazer aquilo que eu pretendo, tento elencar um conjunto de argumentos para lidar com os obstáculos que à partida me parece que irão ser levantados e isso joga, sobretudo, com a comunicação verbal mais do que a não verbal. Não faço nenhuma encenação e não passo nenhuma mensagem, nem a nível de gestos ou postura, pelo menos de uma forma consciente.

Q -E se tivesse de corrigir algum comportamento de alguém?

R- Esforço-me para não mandar 2 berros, claro.

Q14

R- Brilho e expressão dos olhos; mãos, unhas e dentição; traje, simpático, definitivamente inteligente e vivo, eventualmente bondoso porque é algo que me toca.

Q15

R- Não há distinção, é a mesma coisa.

Q17- Estilo pessoal

R- Para mim a liderança é a capacidade de influenciar os outros e aí é transversal, esses aspetos que menciona podem fazer parte das características das pessoas, portanto eu defino ou avalio a capacidade de liderança de uma pessoa muito pela forma como impacta e influencia as outras pessoas.



Do ponto de vista da formalidade já fui mais do que sou hoje, dou 3, embora as pessoas digam que eu sou muito formal, mas eu acho que faço um esforço.

Gosto de achar que tenho sentido de humor, sou muito mais permissiva do que disciplinadora, mais criativa...gestão de processos, depende, há coisas em que eu tenho de ser muito analítica e que não gosto, e outras onde gosto mais de ter a visão de helicóptero, não estar tão preocupada com a forma como se faz.

Não sou nada calma sou mais para o extrovertido e tenho bastantes variações no tom de voz.

Q- Comportamentos observáveis

R- Olho muito, faço muitos gestos, mantenho uma distância relativamente afastada, com bastante expressão facial com muito sorriso, falo rápido e alto, sou um misto de ouvinte e falador.

Q 20

R- Imensa importância, tem um impacto enorme.

Q21

Não sei bem o que responder. A aparência, o sorriso, a postura, por aí.

Q- O que valoriza menos?

R- Gostava de perder peso. Não ser mais magra e não conseguir perder peso são aspetos que me condicionam negativamente e gostava de ser mais alta, ter mais 10 cm. A estatura é fundamental. Uma pessoa alta tem tudo a ver! Uso saltos e por isso fico estafada ao fim do dia. No outro dia uma colega veio de Paris para uma reunião importante e perguntou-me como era o cliente. Disse-lhe que tinha 40 anos e era alto. Ela usou uns saltos altíssimos e quando lhe perguntei porquê, disse-me que não queria que ela a olhasse de cima para baixo. Não me sinto intimidada com a altura, mas se quero causar uma impressão de igual para igual não deixo que olhem de cima para baixo para mim, se não está tudo tramado.

Q23

R- Invisto na minha área de trabalho. A minha secretária deveria estar mais arrumada do que está, com várias coisas que é a maneira que eu tenho de não me esquecer do que tenho de fazer. Tenho a preocupação de ter um escritório de estilo sóbrio, inglês, conservador em que as pessoas tendencialmente se sentem bem e acolhidas, não é por acaso que há sofás e almofadas, as cadeiras têm de ser cómodas. Valorizo esses aspetos para que as pessoas se sintam bem e experienciem qualquer coisa de positivo e sensorialmente agradável.

Q - E se elas se sentirem bem enquanto candidatas significa que são potenciais clientes?

R- Não, basta que se sintam bem como candidatas, bem tratadas e respeitadas, isso para mim é um dos meus grandes objetivos. Acho que de uma forma geral as pessoas não são bem tratadas e respeitadas, é uma obsessão que tenho, que as pessoas se sintam respeitadas.

Q25

R- Eu acho que, de uma forma geral, as pessoas têm a percepção que eu tenho facilidade em comunicar o que não quer dizer que comunique bem.

Q26

R- Eu admiro imenso o Obama porque é cristalino na forma de comunicar, acho que a língua inglesa também ajuda, mas eu gostava de comunicar como o Obama.

Q27

R- Acho que transmito energia e dinamismo quando comunico, de uma forma geral, gostaria de ter sido mais clara. Fico sempre na dúvida se não falei depressa de mais, que falo sempre, se as pessoas perceberam o que eu disse.

Q28

R- Comunicar eficazmente com tudo o que tem implícito.

Avaliação do colaborador

R- Acho que me dariam um 5 ou um 6. Gostaria ser um 7. Acho que sou 4 ou 5, talvez mais 4.

Área de melhoria: 7 porque sou perfeccionista.

Q - O que fica da nossa conversa?

R- deu-me aqui algumas pistas para eu pensar sobre a forma como comunico com as outras pessoas, despertou-me. Eu já dou muita importância à linguagem não verbal, acho que reforçou esse aspeto da importância que eu dou à linguagem não verbal e, sobretudo, à minha linguagem não verbal. Fui percebendo com as perguntas, que eu avalio muito a linguagem não verbal dos outros e não me autoavalio, talvez esteja na altura de me autoavaliar.

Q - Sobre o modelo.

R- Talvez. Não lhe digo que sim, definitivamente porque enquanto *standalone*, apresentar esse conceito de linguagem não verbal sem ser integrado em mais nada, penso que se poderia perder. Se me perguntar “vou vender um pacote de formação em que um dos módulos é linguagem não verbal”, eu digo yes, o mais possível. Se me disser vou formatar um curso sobre linguagem não verbal eu digo “hummm, boa sorte para a venda”

## Entrevista 16: Plácido - Subdiretor Comercial Sul, Banco de Investimento - 1 de Novembro: de 2013

### Caracterização do entrevistado

Nº de Entrevista	16
Nome fictício:	Plácido
Data entrevista:	01/11/2013
Género:	Masculino
Idade:	38 Anos
Formação académica:	Licenciatura em Economia e Pós-Graduação em Corporate Finance
Função atual:	Subdiretor Comercial (Zona Sul)
Antiguidade na função:	Desde Janeiro: 2003 (10 anos)

#### Q - Principais desafios em termos de liderança

R- Até agora, onde penso ter sido feliz foi na formação e desenvolvimento de competências. Ajudar a que determinadas pessoas atinjam um patamar mais elevado, ou por outras palavras, conseguir maximizar as capacidades de algumas pessoas porque há aquelas que têm perfis ou características que podem ser maximizadas e outras nem por isso, e tem a ver também com a predisposição para que seja ajudada. Pode-se ajudar, mas desde que haja essa predisposição. Esse tem sido, para mim, o maior motivo de satisfação.

#### Q1

R- Em primeiro lugar tentar saber se existe um *match* perfeito entre a comunicação verbal e não verbal. A primeira coisa que me vem à mente quando se fala de comunicação não verbal são atitudes e se as atitudes correspondem na perfeição, ou se a nossa intuição, como líderes, nos leva a perceber que a atitude corresponde à comunicação verbal, ou não, e acho que esse é o ponto-chave. Além disso, há quem tenha uma comunicação verbal perfeita e falhe depois na comunicação não verbal ou vice-versa. Eu tenho dificuldade em encaixar-me aí. Acho que grande parte das vezes tento refugiar-me mais na não verbal do que propriamente na verbal, mas isso é outra conversa. Acho que sim, que o mais importante é ver se uma coisa corresponde à outra.

#### Q2

R- Acho que fico mais atento ao que ele diz, à comunicação verbal. Em escuta darei mais ênfase à verbal, noutra situação a minha resposta será diferente. Se estivermos a falar numa escuta, eventualmente pessoal, terá de ser pessoal neste caso, porque caso contrário, a não verbal seria totalmente eliminada. Numa conversa pessoal, darei sempre 80% à verbal, aguardando a *posteriori* pela continuidade, e nessa altura, então, vai-se tratar de um período temporal mais longo, o pós-conversa ou reunião, ou seja, aquilo que for, então aí, totalmente virado para a comunicação não verbal.

#### Q3

R- Com a comunicação verbal, porque há a procura da utilização dos termos corretos, no contexto certo. Há uma preocupação com isso, claro. Em termos de peso, seria a mesma coisa.

Q4

R- Eventualmente, à linguagem gestual, tudo isto tem muito a ver com a ênfase que se consegue dar às palavras. Se for eu a passar uma mensagem, as palavras certas terão de ser escolhidas no contexto certo, mas a ênfase aí pode atingir dimensões superiores à comunicação verbal. Aqui, como recetor, quase que passaria para 65% (CNV) e 35%, porque o que me vem à cabeça é uma conversa numa situação futura em que a pessoa se predispõe a fazer algo no futuro e, portanto, independentemente da ênfase, devemos deixar o critério do lado de lá e vamos aguardar pelo desfecho final. Se for eu a passar a mensagem, acho que depende tudo da ênfase e não daquilo que se diz, mas da forma como se diz. Portanto, 65% para a linguagem não verbal e 35% para a verbal. Há quem diga que o Hitler era um excelente comunicador e, daquilo que vi, parece-me que a parte da ênfase e a forma como transmite a mensagem era o segredo que ele teria.

Q4

R- O que se diz, a forma como se diz e a forma como se exprime aliado à ênfase, aliada à parte da linguagem gestual podem acrescentar uma maior veracidade à mensagem que se está a tentar passar.

Q5

R- Na localização eu imagino um auditório ou uma mesa como esta, o posicionamento, a escolha de cada um dos sítios pode influenciar. Imaginemos uma mesa de reuniões, comprida, retangular. Se eu quiser ter um determinado tipo de discurso, coloco-me no topo da mesa, se quiser ter outro, coloco-me noutro lugar. Varia consoante a mensagem a passar. Depende. Se quisermos colocarmo-nos ao nível do colaborador, adota-se um tipo de postura, se for para passar uma mensagem mais meditativa, adota-se uma postura diferente e isso pode ter a ver com o local onde nos sentamos. Diretiva, na cabeceira, relacional, mas próxima, lado a lado por exemplo. O olhar é importante, como se costuma dizer, quando as coisas são ditas olhos nos olhos, depende de pessoas para pessoa mas tive um valor significativo.

Q6

R- Claro que sim. Na liderança, uma das coisas mais importantes é a comunicação. Quanto ao resto, acho que acaba por não ser tão relevante quanto isso, depende da pessoa. Há pessoas muito fortes na comunicação verbal e são tão fortes que quase que podem abdicar da comunicação não verbal. Há outras que são o inverso. Podemos tentar arranjar aqui um ponto de equilíbrio, mas há pessoas que têm alguma capacidade inata, portanto, quer uma quer outra são chave, mas depende de cada um e das suas características. Alguns têm falhas num tipo de comunicação e tentam refugiar-se no outro tipo, numa outra forma.

Q7- Com colaboradores

R- É uma pergunta complicada. Tal como disse atrás, depende da mensagem, se é mais diretiva, mais relacional. Acho, inclusivamente, se for com a chefia a comunicação pode ser diferente. No entanto,

do meu ponto de vista há uma preocupação com todas elas que é, na comunicação nós temos de tentar demonstrar com a maior ênfase possível, e eu coloco ênfase porque temos de tentar transmitir e fazer com o recetor acredite na nossa mensagem, penso que esse é o objetivo de toda e qualquer mensagem. Associa-se a forma pessoal de transmitir apesar de o denominador comum seja tentar incutir veracidade, enfim, e fazer com que tenha a ênfase suficiente para fazer com que o recetor, seja ele colaborador, seja um par, ou um superior hierárquico, penso que essa parte constitui um denominador comum. A linguagem gestual pode ser diferente com colaboradores, mais gesto, mais informalidade, a ênfase, penso que não, não se altera. Com um superior pode haver o cuidado com uma linguagem mais cuidada, é uma questão de ser mais formal ou mais informal.

Q- Com pares

R- Acho que depende do relacionamento, do local e do ambiente mas, eventualmente, será onde há menor formalismo. Numa organização onde todos estejam preocupados em remar para o mesmo lado, acho que aí é de total informalismo. Acho que a preocupação é outra.

Q- Exemplos

R- Nem todas as decisões são tomadas numa mesa como esta. Inclusivamente, nós trabalhamos num *open space*, próximo das nossas equipas e chega um ponto em que nos conhecemos muito bem, estamos 8,9,10 horas juntos pelo que vamos conhecendo as pessoas e muitas vezes é quase como um relacionamento pessoal, começamos a conhecer as pessoas por uma troca de olhares que é suficiente. Isto acontece com pessoas que já trabalham há algum tempo. A parte da comunicação verbal quase que pode ser eliminada, como numa relação pessoal, relação quase de marido e mulher. Aliás, nós passamos mais tempo com eles aqui do que em casa e chega uma altura em que isso acontece. Quanto mais tempo trabalhamos com determinadas pessoas, independentemente de ser colaborador, superior hierárquico ou par, a linguagem verbal vai perdendo peso.

Q8

R- Já tive reuniões semanais e diárias, dependo do período. Acho que é importante haver alguma sensibilidade. Eu sou capaz de sugerir reuniões diárias, noutra altura semanais e pontualmente até mensais, isso acontece, mas quando vejo que toda a gente está muito focalizada, dou *feedback* mas para isso não precisamos de uma reunião, podemos dar *feedback* no dia-a-dia, é suficiente. Se toda a equipa estiver num ponto de otimização quase perfeita, dá vontade de não estragar, até podemos fazer mensalmente.

Q9

R- No que respeita à minha pessoa, acho que a parte gestual assume uma predominância fortíssima. Chego inclusivamente a usar vídeos com o objetivo de serem motivacionais, embora esteja um pouco na moda. Não são vídeos motivacionais, são totalmente banais, mas que possamos adaptar à mensagem que eu pretendo passar. Imagine o que é passar um vídeo de desporto a uma equipa só de mulheres, nomeadamente de futebol. Essa situação ocorreu e achei muito curioso porque tentei justamente pegar num tema que elas não dominavam e tentar ver se elas conseguiam encontrar semelhanças ou qual era a mensagem que eu tentava passar. Ainda hoje falamos disso, é sinal que foi um sucesso, correu realmente muito bem. Acima de tudo tento ganhar alguma criatividade. Se houver uma grande frequência de reuniões, o tempo entre elas curto, os temas recorrentes e se a

forma como se passa a mensagem for muito semelhante, perde o impacto. Aí a inovação, a criatividade são importantes. Outro exemplo são as reuniões fora do local de trabalho porque passamos muito tempo aqui. O impacto é muito diferente.

Normalmente as reuniões são durante o período de trabalho (a forma de vestir é formal). Nas reuniões fora do local de trabalho, (eu chegava a fazer uma reunião dessas semestralmente) o impacto era precisamente esse, as pessoas podiam ir informais, mudavam a rotina desde a forma de vestir ao local da própria reunião, o início informal da conversa sem nada ter a ver com trabalho, para quebrar o gelo, as pessoas relaxarem, puxando claramente ao informalismo para que a receptividade seja maior da parte do colaborador e que seja um dia diferente, marcante, precisamente porque mensagem é passagem num local e contexto distintos.

Q- E em relação à indumentária?

R- Trabalho internamente sem casaco.

Q- Onde se costuma sentar?

R- Sento-me tradicionalmente na cabeceira. Se estivermos a falar de uma sexta-feira, final de uma semana onde tudo correu bem sou capaz de dar a cabeceira a um deles. É apenas a perspetiva dos colegas, não vai mudar nada, mas é uma forma de tornar essa reunião mais relaxante. Claro que foi uma semana tensa, com muito trabalho e pressão e, portanto, acho que é importante relaxar e mudar o contexto. Até podemos tirar a gravata, por exemplo. O que acho importante nestas reuniões, sejam elas com grande periodicidade ou não, algo deverá marcar uma reunião face à reunião anterior. Nem sempre é fácil fazer isto, mas o impacto é completamente diferente. Nem que seja o facto de tirarmos a gravata, uma coisa básica. A forma de passar a mensagem pode ser exatamente a mesma, mas a forma de receber a mensagem pode mudar por um gesto tão simples como este.

Q- E se em vez de estar numa reunião de celebração e alegria pelos resultados, pelo contrário, os resultados foram maus, em termos da sua postura como modularia isso? Como estaria na reunião?

R- Não colocaria ir de casaco, cabeceira da mesa, garantidamente, é natural que a postura fosse um pouco mais fechada, cara menos sorridente, um discurso mais incisivo, erradamente ou não, porventura menos aberto a questões do que habitualmente. Se o objetivo for só passar uma mensagem isso pode acontecer, o resultado normalmente não é tão bom. No momento, quase espontaneamente, pode ser isso que pode acontecer. Estamos aqui a falar informalmente e esse não é o cenário, acho que sou capaz de dizer que o resultado depende das situações. Normalmente, até era capaz de dizer que se houver uma confiança bastante forte entre as pessoas, se respeitarem o líder, eventualmente até terá impactos relevantes a curto prazo, se esta postura for uma postura constante durante um período mais longo, esse impacto vai perdendo força e é natural que o líder vá perdendo também o seu peso.

Q10

R- Acho que a indumentária seria diferente, porventura sem casaco e até de mangas arregaçadas, não tenho esse hábito, mas não sei porquê imagino isso, aquele cenário em que está toda a gente a trabalhar muito atarefada mas temos de nos reunir e vamos como estamos. A mensagem seria de

“malta vamos lá embora porque estamos a precisar do esforço de todos, trabalho de equipa acima de tudo”. O entusiasmo, algum dinamismo, a voz, os gestos a incitar à ação.

Q11 (onde se reuniria com apenas um colaborador?)

R- No *open space*, provavelmente não. Se seria só com ele, seria algo mais privado, não no *open space*. Depois dependeria do tema da conversa, se fosse para o promover seria um tipo de conversa completamente diferente daquela que seria para passar uma mensagem de responsabilização ou de que algo não está bem, uma procura de mudança de atitude. Dois tipos de registos: um mais alegre, solto, sorridente, uma cara mais aberta, enfim, tudo isto depende emoções. Depende também muito das pessoas, há pessoas que têm características mais emocionais e emotivas e eu, no fundo, acredito que a liderança não é algo rígido, é algo em que se tem de colocar emotividade, portanto acho que em tudo o que temos vindo a falar até agora, essa parte é chave.

Q12- Avaliação de desempenho

R- Nós fazemos avaliação de desempenho anualmente. A indumentária é casaco, sempre. É uma reunião formal, algo que vai ficar assinado e registado, portanto trata-se de uma reunião formal. Uma linguagem cuidada, um relacionamento um pouco mais distante, será com o superior hierárquico e, portanto, a partir do momento em que é algo que é o resultado de um ano, é algo a que toda a gente dá a devida importância, ou seja, tal como todas as outras reuniões, deverá ser levada a sério mas esta é o esforço do nosso trabalho de 365 dias que está aqui posto em causa e portanto é uma reunião não tão emotiva. É mais de recetividade, coloco-me aqui no papel de recetor da mensagem. Se for eu o avaliado, terei muito maior poder de escuta do que de comunicação. Enquanto avaliador, estarei mais com uma perspetiva de dar *feedback* ao colaborador e passar essa mensagem de maneira formal, no discurso, gesto, uma pose mais formal, até porque se trata de uma reunião importante. Ficaria frente a frente como colaborador.

Q- Definição de objetivos

R- Tem de ser passado com entusiasmo, partimos sempre do princípio de que os objetivos são atingíveis, se forem bem elaborados são sempre atingíveis. No fundo, ali está o caminho que terá de ser traçado durante um ano de trabalho e se o colaborador não acreditar, estamos a começar mal mas cabe ao líder, e esse papel é muito importante, conseguir fazer com que o colaborador acredite nas suas próprias capacidades para atingir esse objetivo. Neste tipo de reuniões, *one to one*, aí colocaria a cabeceira de parte e ficaria cara-a-cara, ficaria de frente. A cabeceira seria utilizada para uma reunião de equipa onde quer do lado direito quer do esquerdo a equipa se distribui. A linguagem verbal e o olhar seriam importantíssimos. Numa sala como esta (pequena), conseguem-se retirar todos os detalhes, o olhar, o timbre da voz, todos os pormenores, a forma como tem as mãos colocadas dá para ter uma ideia da atenção ou da confiança que está a obter da parte da outra pessoa. Então aí, a mensagem até pode ser curta, antes de eu começar a falar a pessoa já mostra confiança suficiente e eu vou tentar não estragar. Ou vice-versa, se através da linguagem não verbal, conseguimos detetar falta de confiança, então aí, nós, através da nossa linguagem não verbal e não só, tentamos puxar todos os aspetos positivos, as melhores qualidades, para que pessoa saia mais confiante.

Q13- Persuadir

R- Primeiro ponto. Saímos de uma sala com estas características e adiantava ir para um espaço mesmo dentro das instalações do banco, mas que fosse um espaço mais informal, desde que continuássemos a sós, porque o objetivo é potenciar ao máximo, portanto tentar puxá-lo para um espaço de que ele não estivesse à espera, tentar tirá-lo de algum conforto, onde se possa sentir mais dominante, tentar coloca-lo num cenário de surpresa onde ele não domine para aproveitar essa insegurança. Entrar por esse ponto mais fraco e puxar tudo aquilo que será necessário puxar. Essa talvez seja a forma, estou a utilizar aquilo que faço mas acho que se nós quisermos entrar dentro da mente da pessoa, e isso é importante, é importante conhecê-la bem e para isso é necessário criar um cenário, temos de procurar uma fraqueza e a partir do momento em que conseguimos entrar nessa fraqueza, conseguimos extrair muito mais facilmente tudo o que queremos.

Q- E aí iria pelo entusiasmo ou por um pedido?

R- Pelo entusiasmo, com o gesto, voz, olhar. Primeiro tinha que chamar muito a atenção da pessoa, mais do que numa situação normal e por isso é que eu falo no tal ponto mais frágil. Aí consigo captar-lhe a atenção e depois dessa atenção captada, tenho a pessoa nas mãos e depois é mais fácil.

Q- Corrigir

R- É natural que alguma frieza sobressaísse. Esqueça a parte do local, ou procura de local mais informal, o maior formalismo possível, numa sala de reuniões, garantidamente, estamos a falar de uma posição muito mais institucional, mais diretiva. Se a mensagem fosse chamar a atenção de uma forma mais áspera de um comportamento menos positivo, não tem de haver aqui grande comunicação de ambas as partes, não tem de haver diálogo. Passa-se uma mensagem, cem por cento diretiva num ambiente mais fechado, mais rígido. Se o objetivo for mudar o comportamento, então aí poderíamos começar numa perspetiva mais rígida, mais áspera, provavelmente não haverá diálogo, passa-se exclusivamente a mensagem de cima para baixo, do líder para o colaborador, mas aos poucos vamos abrindo um pouco mais. Inicialmente não se colocam questões, passa-se apenas uma mensagem, aos poucos vão-se começando a colocar algumas questões, a pessoa vai respondendo, inicialmente, questões fechadas, aos poucos algumas questões mais abertas serão colocadas para que a pessoa comece a dizer aquilo que pensa, até que chegamos ao porquê de toda aquela conversa. E depois a partir daí é um processo de *coaching*.

Q14-Atributos físicos numa senhora

R- É relevante o cuidado com a aparência porque esse cuidado pode demonstrar que é uma pessoa atenta ao detalhe, pode demonstrar alguma organização, apesar de estarmos a falar de perceções que só se confirmarão mais tarde.

Q- E se for obesa?

R- Pode ter um ar cuidado apesar de ser obesa. Não é um aspeto relevante. O mesmo em relação aos homens.

Q15

R- Atribuo a mesma valorização.

Q16



R- Deve ter qualidades inatas para a liderança, acho que nem toda a gente consegue ser um bom líder. Essa é uma das qualidades basilares. Depois, tem de ser uma pessoa com muita atenção ao detalhe, com organização e tem de ser imparcial, imparcialidade é uma característica importante. Tem de ser uma pessoa muito observadora e perspicaz com uma forte capacidade de argumentação.

Q17- Estilo Pessoal

R- Pode marcar a liderança, com certeza. Se é uma liderança melhor ou pior, é irrelevante. Cada um tem o seu estilo, dependa da forma como o utiliza, esse aspeto é irrelevante. Se forem ambos bons líderes, são líderes diferentes, mas são líderes.

Q- Comportamentos observáveis

R- Nem tanto, não tem um grande peso, é a mesma coisa que, vejamos, é comum entre o povo, nesta altura falar de José Mourinho quando se fala de liderança, é um lugar-comum. É uma pessoa que, na sua atividade, ou quando está a ser avaliado, normalmente ao fim de semana, é capaz de ter um comportamento mais gestual e dinâmico. Porém, há outros líderes tão bons como ele e que passam ao lado. São pessoas que acham que o seu trabalho é feito durante a semana e não durante aqueles 90 minutos, que nada vão alterar, o que era para fazer já está feito. Aquilo é só um exame final. Há vários tipos completamente distintos e não é por ser mais ou menos efusivo.

Q- Características físicas

R- Não tem relevância. De qualquer forma, se estivermos perante uma entrevista feita pelo CEO de uma empresa que decide entrevistar um diretor que será líder de um determinado departamento e se tiver cinco candidatos, sempre tive esta ideia e não sei se ela fará sentido, eu acho que sim, o mais alto parte em vantagem. Não estou a dizer isto por ter passado por esta situação, nem sequer sou alto, mas tenho essa crença.

Q- Outra dimensão

R- Carisma.

Q20

R- Sim, sim tento ter cuidado com a imagem pessoal. Hoje em dia toda a gente procura ter o máximo cuidado possível, inclusivamente está na moda. Sendo uma moda, e elas não duram muito tempo, toda a gente procura isso, mesmo no aspeto físico, aqueles que o conseguem talvez estejam mais próximo da perfeição, logo, tendo em conta que o líder está associado a uma imagem de exemplo, acho que sim.

Q21

R- A Roupa é importante, não é ter marca ou não ter, mas o facto de a pessoa andar com boa imagem, em todos os aspetos, neste mercado, em Portugal, isso é extremamente valorizado. Não sei se me dá ou não poder, mas faz-me sentir bem e talvez acabe por influenciar as pessoas.

Q22

R- Sendo coerente com o que já disse anteriormente e achando que a estatura é um ponto importante, o facto de não ser alto me pode desvalorizar um pouco, mas não faço nada em relação a isso.

Q23

R- É importante, eu tenho de me sentir bem no meu local de trabalho e para me sentir bem ele tem de estar minimamente arrumado e organizado. Eu digo minimamente porque não é uma obsessão mas para me sentir bem gosto que esteja. Reflete-se na liderança, transmite organização, mesmo que possa não haver. Eu gosto de ter alguma arrumação e sei que transmito alguma organização, mas mentalmente gosto de ter tudo organizado e neste caso como estamos a falar de uma questão de imagem acho que transmite organização. Aplica-se também ao *desktop* e à estrutura de arquivo no computador. Quanto à decoração do gabinete nunca tive grande responsabilidade na decoração do espaço onde trabalho mas acho que no seguimento do que estávamos a falar, é um espaço onde nos devemos sentir tão confortáveis como em casa, acho que é muito importante a decoração. Eu trabalho com uma vista maravilhosa sobre o Marquês de Pombal e dou importância a isso, faz-me sentir bem. Acho que o espaço deve ter um aspeto contemporâneo, sinto-me bem nesse tipo de ambiente, moderno, contemporâneo, *clean*, sóbrio.

Q25

R- Já mo disseram, inclusivamente os meus superiores hierárquicos já me disseram que é uma das características mais fortes que tenho.

Q26

R- Como sou!

Q27

R- Vou tentar usar uma palavra para me descrever: ativo. Claro que isto tenta envolver dinâmica.

Q28

R- Eu diria a comunicação institucional. Por vezes temos de nos libertar do que pensamos face ao que devemos pensar, ou aquilo que transmitimos face ao que devemos transmitir. Não acho que o faça muito mal, mas é um ponto onde, significativamente, posso melhorar.

Q- Em jeito de balanço

R- Este é um tema de que gosto, que me atrai porque tudo o que tem a ver com a liderança, isto acaba por ser como um líder deve exprimir pontos fortes e fracos, mas a comunicação não é mais do que a forma de comunicação associada a este tema, liderança, não é nem mais nem menos do que a forma como o líder se exprime para as pessoas com quem trabalha que acho que é um tema muito importante porque se o líder não se exprimir bem, talvez não se já um líder. Acho que um líder é aquele que faz com que as pessoas o sigam, ora para as pessoas o seguirem têm de acreditar nele e para isso tem de passar muito bem a sua mensagem. Caso não o consiga, vai ter poucos seguidores e

se isso não acontecer é líder de ele próprio. Nós olhamos para grandes líderes do passado e estamos a falar de líderes que tenham atingido esse patamar por livre e espontânea vontade dos seus seguidores, houve muitos que não o foram dessa forma, portanto, acabaram por ser líderes de massas e para isso tem de se conseguir passar a mensagem de uma forma tão perfeita para que toda aquela gente olhe para nós como líder. Vem-me à cabeça o William Wallace, veio-me à cabeça, falei há pouco de Hitler mas não é um exemplo muito feliz apesar de ter galvanizado multidões, não pelas melhores razões, apesar de ter sido eleito democraticamente.

Q- Se se conseguisse desenvolver um modelo prático de comunicação não verbal para líderes, isso seria útil?

R- Sim, acho que sim. Há muitos líderes, embora grande parte não o seja verdadeiramente, mas como grande parte deles pode ter a noção de que não o é, acho que eventualmente, pode ser um produto bem aceite.

## Apêndice G: Quadros e Gráficos de Análise de Dados obtidos com as Entrevistas em Profundidade

### Resultados da análise de conteúdo

Categoria	Subcategoria	Elementos Identificados	Porcentagem
1.1. Importância da Comunicação	Aspetos focados	Comunicação é importante	50%
		Liderança é Comunicação	29%
		Conjugação/coerência de CV e CNV	29%
		Difícil	14%
		Clareza	7%
		Líder é um comunicador	7%
1.2. Peso/Valorização da Comunicação Verbal (CV)	Importância atribuída (%). Aspetos e dimensões da CV	Contradição/desconhecimento conceito CV e CNV	33%
		Não consigo atribuir pesos	13%
		Peso de 30%	7%
		Peso de 40%	7%
		Peso de 65%	7%
		Peso de 70%	7%
		Peso de 80%	7%
		É objetiva	7%
		CV é para cumprir	7%
1.3. Peso/Valorização da Comunicação Não Verbal (CNV)	Importância atribuída (%). Aspetos e dimensões da CNV	Espontânea/ automática	13%
		Utilizo várias formas CNV	13%
		Não consigo atribuir pesos	6%
		Peso menor	6%
		Peso de 20%	6%
		Peso de 50%	19%
		Peso de 60%	19%
		Peso de 70%	6%
		Determinante/mandatória	6%
		Conjugação/coerência de CV e CNV	6%
		É difícil de dominar	6%
		Valorizo mais em situações emocionais	6%
CNV diz se comunicação é coerente	6%		

Categoria	Subcategoria	Elementos Identificados	Percentagem	
1.4. Utilização da CNV	Utilização da CNV em "Modo Emissor"	Olhar	10	63%
		Depende dos interlocutores/situação	8	50%
		Confusão entre CV/CNV e respetivos pesos na comunicação	5	31%
		Gestos	5	31%
		Comportamentos	5	31%
		Tom do voz	4	25%
		Expressão facial	3	19%
		Ritmo de falar	3	19%
		Imagem	3	19%
		Postura	3	19%
		Tenho muito cuidado com a CNV	1	6%
		CNV sai natural e espontaneamente	1	6%
	Utilização da CNV em "Modo Recetor"	Olhar	10	63%
		Tom de voz	8	50%
		Postura	7	44%
		Gestos	5	31%
		Depende dos interlocutores/situação	4	25%
		Expressão facial	2	13%
		Imagem	2	13%
		Comportamentos	2	13%
		Ritmo de falar	1	6%
		Espontânea/Automática	1	6%
		Para delinear uma estratégia	1	6%
		Utilização da CNV com diferentes níveis hierárquicos	Mais cuidado na CNV com superiores	7
	Com colaboradores CNV natural/espontânea		6	43%
	Mais cuidado na CNV com pares		4	29%
	CNV igual com todos os níveis hierárquicos		3	21%
	Com pessoas de confiança, menos cuidado c/ CNV		2	14%
	Evidência de contradições		2	14%
	Com pessoas de maior confiança - tato		1	7%
	Com colaboradores afastados, mais cuidado		1	7%
	A CNV pode criar barreiras	1	7%	
	Utilização da CNV em situações chave	A CNV aumenta em situações chave	6	40%
		Não tenho cuidado c/ CNV, natural/espontânea	5	33%
		Mais cuidado c/ CNV em reuniões	4	27%
		Mais cuidado c/ CNV com clientes e fornecedores	3	20%
		Reuniões com lugar marcado para o líder	3	20%
		CNV igual a outras situações	2	13%
		Mais cuidado c/ CNV quando não conheço as pessoas	1	7%
	Influência da CNV na liderança	Tem muita influência	13	100%
		As pessoas não têm consciência dessa influência	1	8%
		A CNV é uma arma da liderança	1	8%
Demora muito a aprender		1	8%	
Um líder que se exprima melhor tem vantagens		1	8%	
A CNV é trabalhável mas há características inatas		1	8%	
Confusão entre conceitos de CV e CNV		1	8%	
1.5. Auto percepções (Comunicação)	Como me vêem (como comunicador)	Pessoa boa comunicadora	8	73%
		Comunico bem individualmente em pequenos grupos	1	9%
		Sou acessível	1	9%
		Sou uma pessoa sincera	1	9%

Categoria	Subcategoria	Elementos Identificados	Percentagem
2.1. Imagem Pessoal	Importância atribuída	Tem imenso impacto	80%
		Cuido da minha imagem	50%
		Não ligo muito	20%
		Gostaria de acreditar que não mas tem	10%
	Aspetos mais valorizados. Como são capitalizados	Simpatia	20%
		Ar profissional	13%
		Ser natural	13%
		Jovialidade, ar são	13%
		Calma, criativa	7%
		Não tenho objetivos a alcançar através da imagem	7%
		Deveria preocupar-me mais com a minha imagem	7%
		Tento tirar partido daquilo que tenho e que os outros gostam	7%
		Colocar emoção e paixão	7%
		Cuido-me pouco	7%
		A imagem do DG é inspiracional	7%
Vestuário	7%		
2.2. Imagem Inicial	Aspetos valorizados: Físicos, Outros/Quais?	Tento não me deixar influenciar	33%
		Comportamento	33%
		Voz	17%
		Aspeto frágil	17%
		Dentição	17%
		Entusiasmo	17%
		Olhos pequenos	17%
		Postura	17%
		Olhar	17%

Categoria	Subcategoria	Elementos Identificados	Percentagem
3.1. Desafios atuais da sua liderança	Aspetos referidos	Motivação	47%
		Necessidade de gerir a mudança	27%
		Comunicação	13%
		Cumprir plano	7%
		Pôr a equipa a funcionar	7%
		Gestão expectativas	7%
		Desenvolver pessoas	7%
3.2. Aspetos mais importantes para uma liderança bem sucedida	Identificação dos aspetos mais valorizados	Construir e desenvolver a equipa	15%
		Ética/valores	15%
		Ser reconhecido como líder	15%
		<i>Empowerment</i>	8%
		Capacidade de decisão	8%
		Ouvir as pessoas	8%
		Avaliar bem as pessoas	8%
		Resistência e dinâmica	8%
		Consistência e solidez	8%
		Proximidade	8%
		Resultados	8%
		Equidade	8%
		Celebrar sucessos	8%
Ter qualidades inatas de líder	8%		
3.3. Importância do estilo pessoal	Aspetos valorizados. Ex: Estilo, Comportamentos, Físicos	Estilo pessoal influencia e liderança	77%
		Comportamentos influenciam a liderança	69%
		Aspeto e características físicas influenciam a liderança	62%
		Eu queria acreditar que não, mas têm influência	23%
		A imagem influencia a liderança	23%
		Características físicas não são importantes	15%
		Deveria valorizar mais a CNV	8%
		Carisma é importante	8%
3.4. Organização e decoração do local de trabalho	Aspetos valorizados	Dou importância à arrumação e limpeza	79%
		Tenho algumas fotografias e objetos pessoais	36%
		Preocupo-me com a decoração e ambiente	21%
		Não tenho preocupação com decoração e ambiente	21%
		Não tenho a minha secretária arrumada	14%
4.1. Reflexão sobre CNV	Importância da CNV, Referência de Líder/ Comunicador CNV, Importância de um modelo CNV	Seria útil ter um modelo prático de CNV	82%
		Líder bom comunicador de CNV - Barack Obama	36%
		Líder bom comunicador de CNV - Diretor Geral	18%
		Os grandes líderes têm treino de CNV	9%
		Líder bom comunicador de CNV - António Mexia	9%
		Líder bom comunicador de CNV - Pápa Francisco	9%
		Líder bom comunicador de CNV - Treinador do ginásio	9%
		Líder bom comunicador de CNV - Marcelo Rebelo de Sousa	9%
		Líder bom comunicador de CNV - William Wallace	9%
		Líder bom comunicador de CNV - Adolf Hitler	9%

## Resultados quantitativos obtidos com as entrevistas

Tabela 132 – Análise comparativa da perceção do estilo pessoal dos entrevistados versus estilo ideal.

	Valor Médio (1-7)	Estilo Ideal (1-7)	Desvio Padrão
Monocórdico / Variações Voz	5,75	4,69	0,53
Gestor de processos / Visão Estratégica	5,50	5,44	0,03
Normativo / Criativo	5,06	4,94	0,06
Formal / Informal	5,00	4,75	0,13
Sem sentido de humor / Com sentido de Humor	5,00	4,88	0,06
Reservado / Extrovertido	5,00	4,75	0,13
Segurança / Risco	4,93	4,44	0,25
Sério / Simpático	4,75	4,88	0,06
Calmo / Nervoso	4,43	3,63	0,40
Disciplinador / Permissivo	4,06	3,94	0,06

Figura 1 Estilo pessoal versus estilo ideal

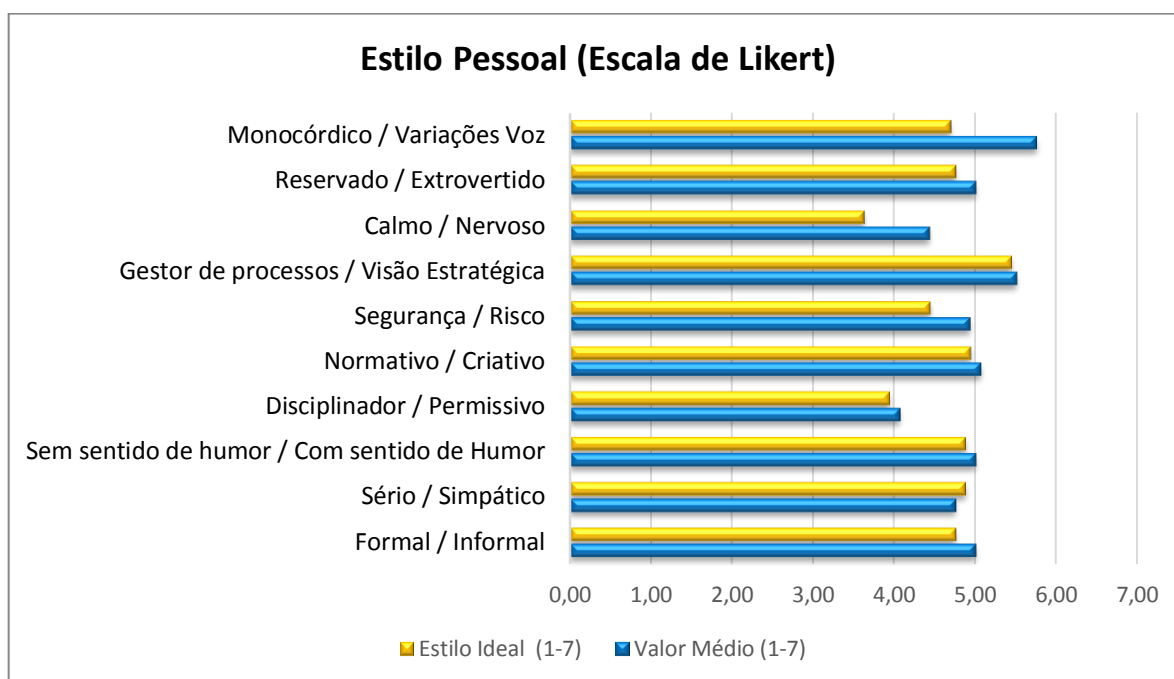




Figura 6 - Desvio Padrão: Estilo pessoal versus estilo ideal

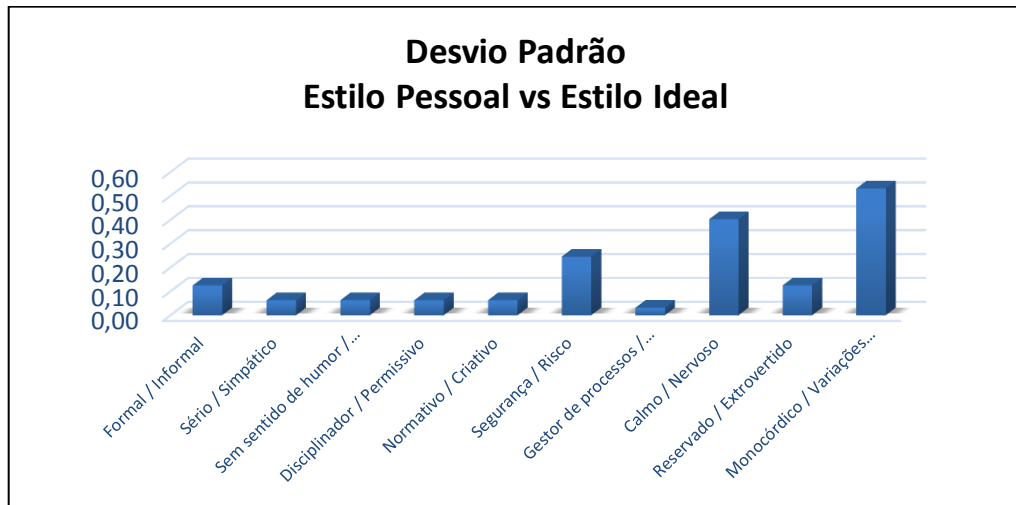


Tabela 2 – Análise comparativa da percepção dos comportamentos observáveis dos entrevistados versus estilo ideal.

	Valor Médio (1-7)	Comportamento Ideal (1-7)	Desvio Padrão
Olhar (pouco) / (muito)	6	4,94	0,66
Gestos (pouco) / (muito)	6	4,44	0,65
Distância (afastado) / (próximo)	5	4,56	0,01
Expressão facial (pouca) / (muita)	5	4,69	0,39
Sorriso (pouco) / (muito)	6	4,31	0,77
Expressão corporal (pouca) / (muita)	6	4,56	0,50
Modo de andar (deselegante) / (elegante)	4	4,63	0,28
Modo de falar (lento e baixo) / (rápido e alto)	5	4,38	0,51
Ouvinte / falador	5	3,88	0,31
Centrado em si / nos outros	5	4,50	0,25

Figura 7 - Comportamentos dos entrevistados versus Ideal

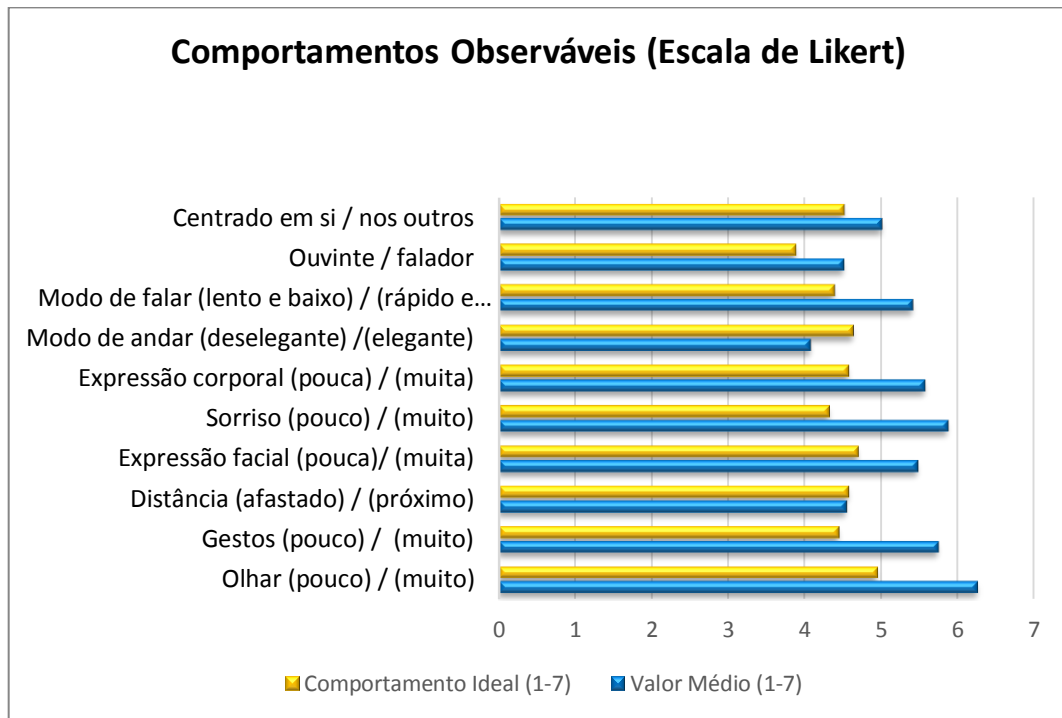


Figura 8 - Desvio Padrão: Comportamentos dos entrevistados versus Ideal

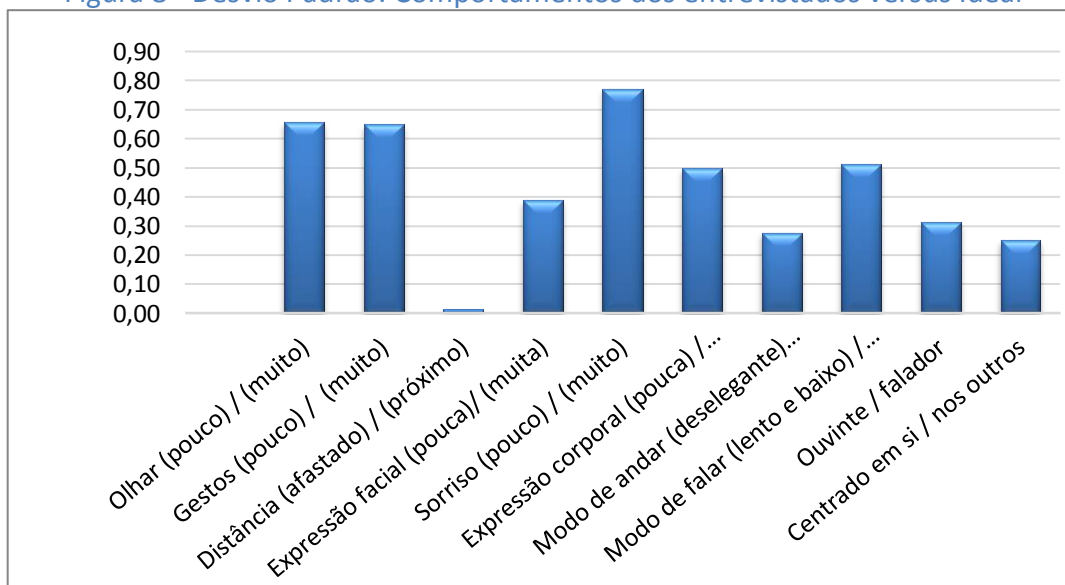


Tabela 33 – Análise comparativa das características físicas dos entrevistados versus estilo ideal.

	Valor Médio (1-7)	Características Ideais (1-7)	Desvio Padrão
Alto Baixo	4,77	3,38	0,70
Musculado/ Não musculado	4,31	3,69	0,31
Elegante / Deselegante	3,85	3,31	0,27
Gordo / Magro	3,77	4,31	0,27

Figura 9 - Características físicas dos entrevistados versus estilo ideal.

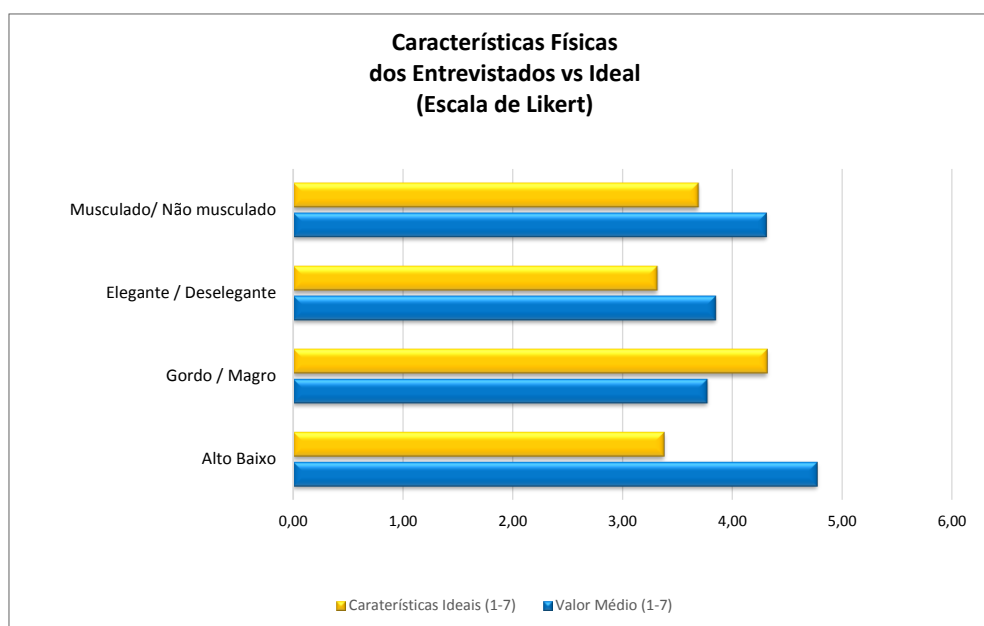
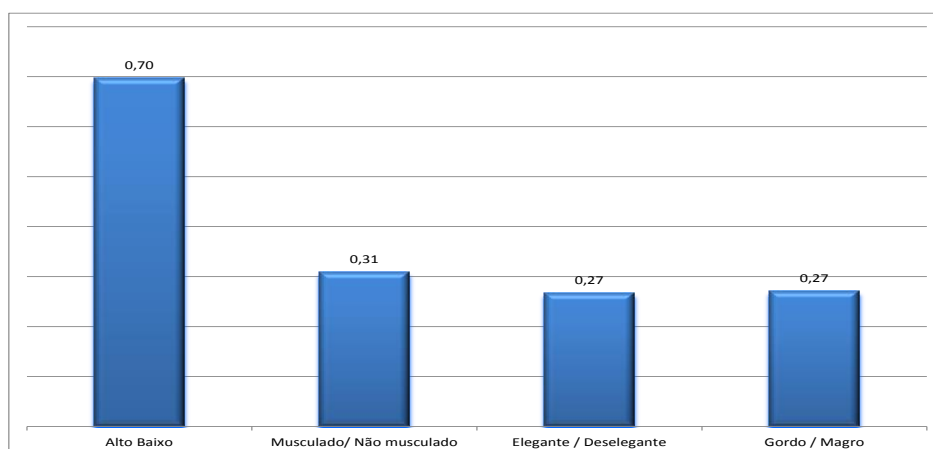


Figura 10 - Desvio Padrão: Características físicas dos entrevistados versus estilo ideal.



## Perceções - Análise das características mais valorizadas na formulação da percepção inicial

Figura 11 – Características mais valorizadas nas mulheres

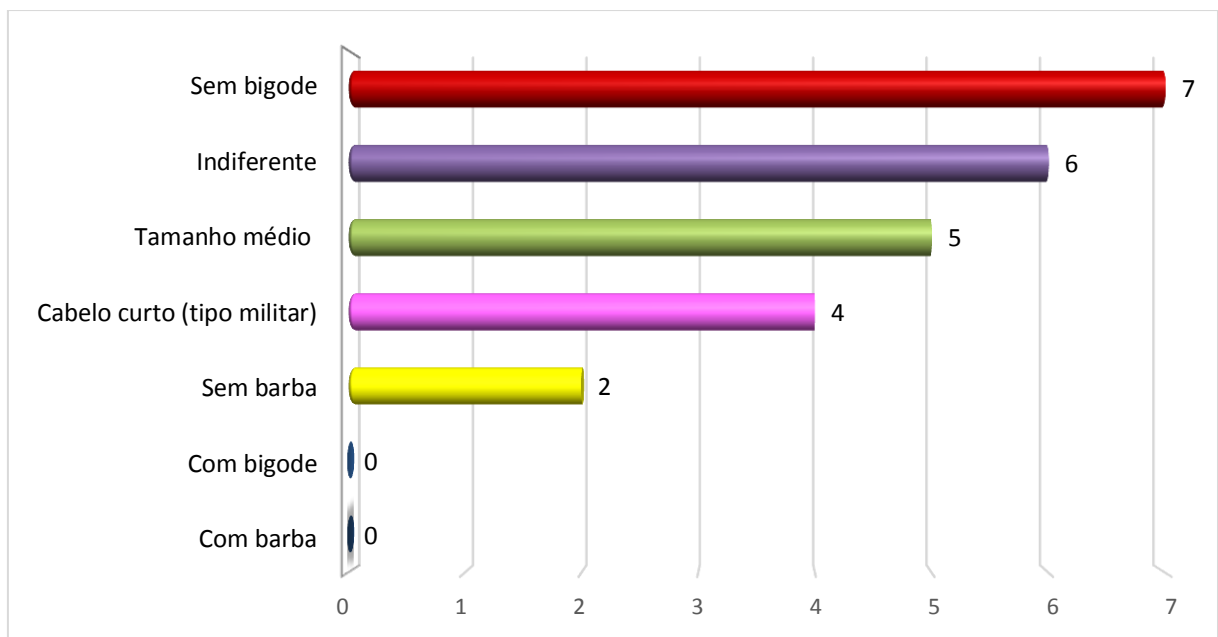
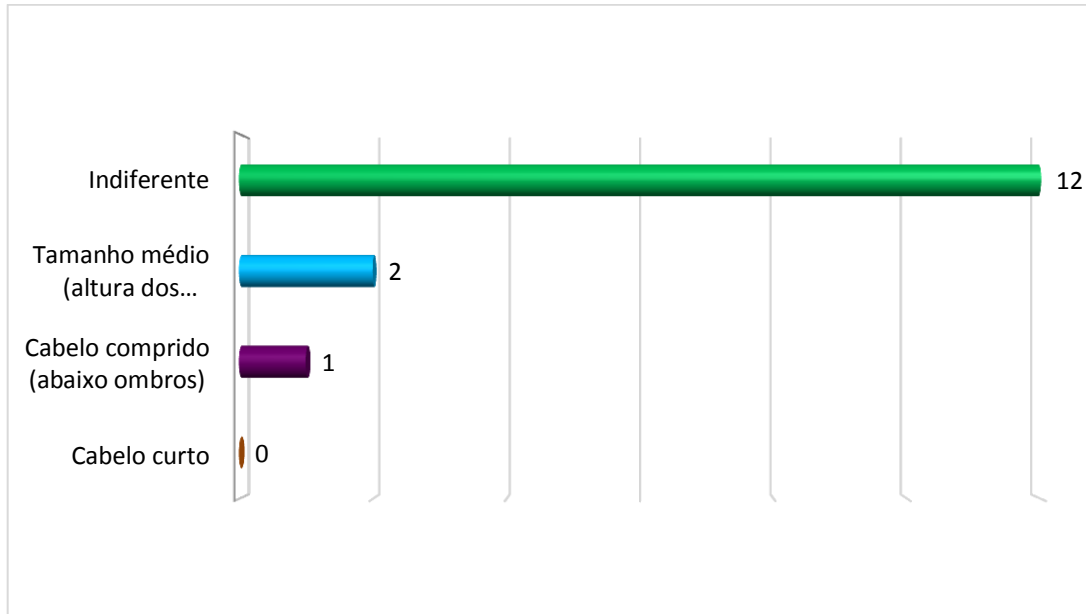


Figura 12 – Características mais valorizadas nos homens

Figura 13 – Características valorizadas na formulação da percepção inicial

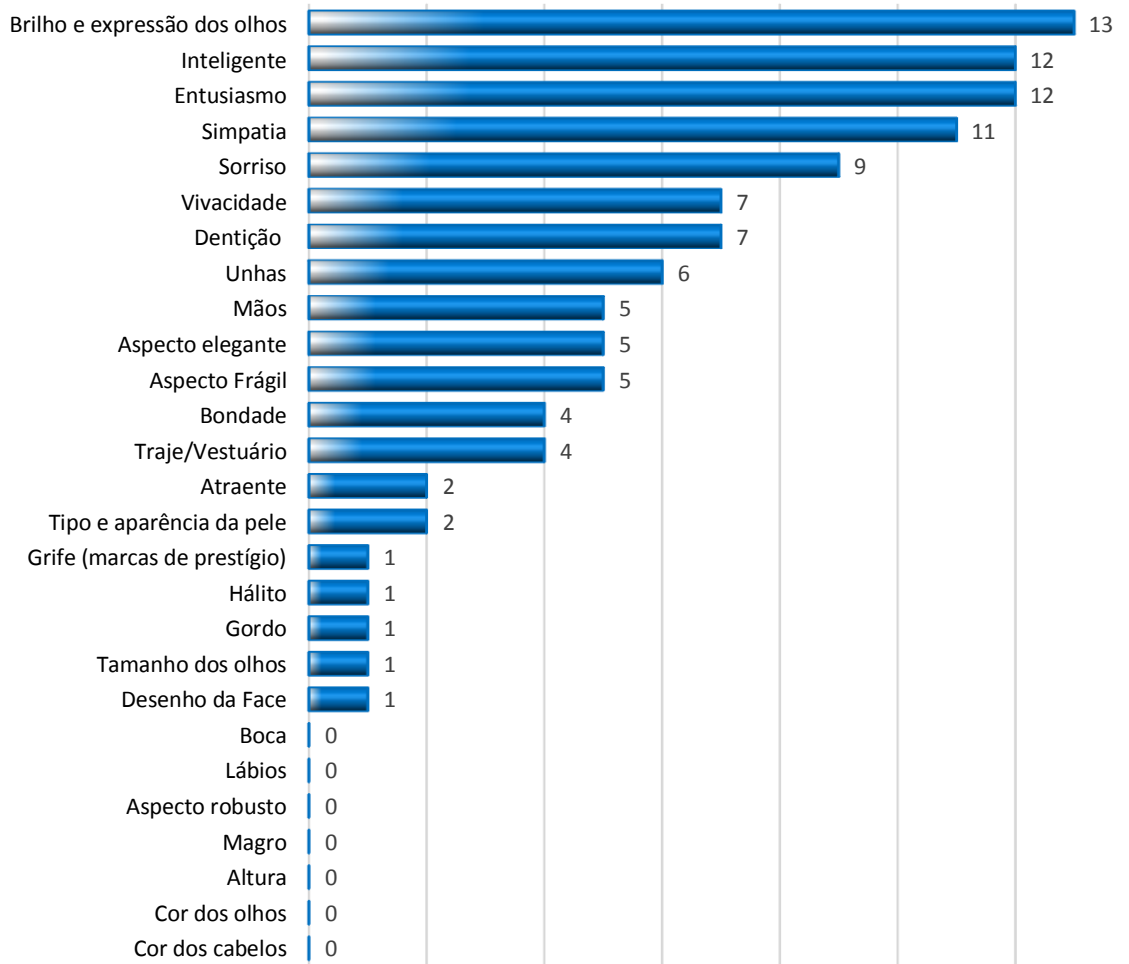


Tabela 34 – Análise da percepção dos entrevistados relativamente à comunicação.

	Valor Médio (1-7)
Como gostaria de ser como comunicador	6,21
Como acho que me vêem como comunicador	5,75
Necessidade de trabalhar a principal área de melhoria	5,11
Como acho que sou como comunicador	5,00

Figura 10 - Perceção dos entrevistados relativamente à comunicação.



Tabela 5 – Análise das áreas de melhoria referidas pelos entrevistados relativamente à comunicação.

	<b>Nº Entrevistados</b>	<b>% Entrevistados</b>
Não referiram áreas de melhoria	<b>2</b>	13%
Melhorar diversos aspetos da comunicação	11	69%
Melhorar aspetos da CNV	7	44%
Melhorar consciente e especificamente a CNV	1	6%

## Apêndice H: Breve descrição das teorias clássicas da liderança

### Teoria dos Traços

Os primeiros estudos sobre liderança desenvolveram-se até à Segunda Guerra Mundial e visavam descobrir características atribuídas na época aos líderes naturais. Estas teorias procuram definir os traços psicológicos, sociais, físicos, intelectuais e também os valores que distinguem os líderes dos não líderes (Bilhim, 2008) e baseiam-se no princípio de que se nasce líder. No entanto, o critério da personalidade parece não ser suficiente para separar líderes de não líderes, uma vez que esta teoria não considera os fatores situacionais (Rego, 1998). As revisões da literatura realizadas por Stogdill (1948, 1974) e Yukl (1989, 1994) permitiram confirmar que indivíduos com certos traços e competências têm mais probabilidades de serem líderes eficazes. Porém estas características não garantem automaticamente eficácia (Rego, 1998, p.58).

### Teorias Comportamentalistas

O parcial insucesso da teoria anterior determinou a realização de novos estudos, entre a Segunda Guerra Mundial e o início dos anos setenta, que avaliassem os comportamentos de indivíduos em situações de chefia. Todas as teorias comportamentais de liderança partem do pressuposto que determinados comportamentos específicos diferenciam os líderes dos não líderes e que o mesmo estilo de liderança é ótimo em todas as situações.

Os estudos de Kurt Lewin e Lippitt (1939) provaram que um líder tem de recorrer a determinados comportamentos que se agrupam em três estilos clássicos de liderança: democrático, autocrático, e *laissez-faire*.

Estudos da universidade de Ohio – Tiveram início em 1945 e definiram duas categorias de comportamento: consideração (isto é, o grau de preocupação com os colaboradores) e estruturação (isto é, grau de preocupação com as tarefas/prazos. A consulta da figura abaixo fornece uma visão sobre os estilos de liderança que poderão ser adotados. Os líderes com elevado nível de preocupação com ambas as dimensões tendem a obter mais satisfação dos seus colaboradores (Bilhim, 2008).

Figura 1 - Modelo de liderança da Universidade de Ohio



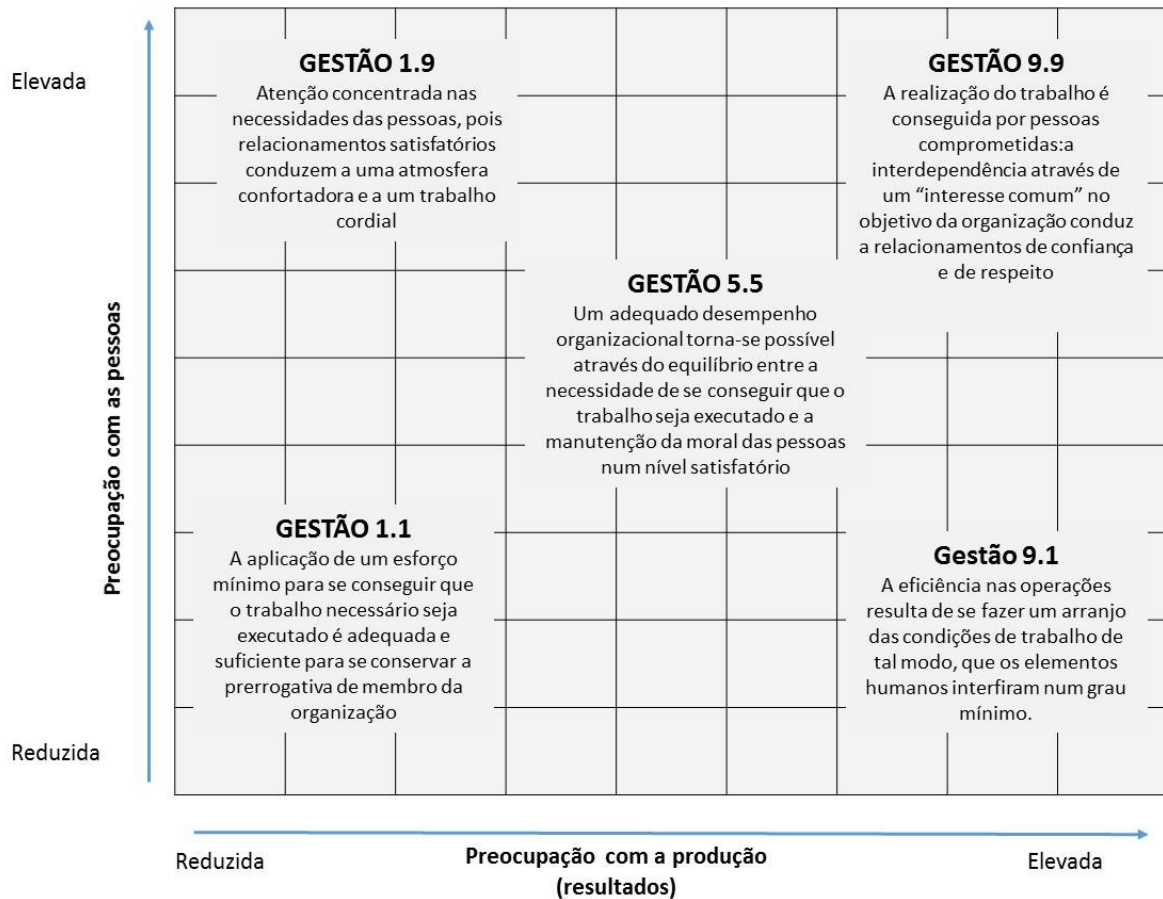
**Fonte: Teixeira (2005, p. 166)**

Estudos da Universidade de Michigan – Realizados na mesma época e com objetivos muito semelhantes aos estudos da Universidade de Ohio, permitiram selecionar duas dimensões do comportamento do líder: orientação para o colaborador (valorizando a relação interpessoal) e orientação para a produção (encarando os colaboradores como instrumentos, salientando os aspetos técnicos da tarefa e do trabalho). Nesta investigação, o líder orientado para a relação interpessoal com os colaboradores sai bastante favorecido (Bilhim, 2008).

Modelo de Blake e Mouton (1964) - Baseando-se nos estudos de Ohio os autores construíram uma matriz bidimensional, ou grelha de gestão, tendo como dimensões a preocupação com as pessoas e a preocupação com a produção. A grelha de gestão é conhecida por “nove por nove”, porque cada uma destas duas dimensões tem uma escala que varia de 1 a 9. O perfil de líder 9.9 (elevada orientação para a produção e para as pessoas) é o que apresenta melhores níveis de desempenho.



Figura 14 – Grelha de Gestão de Blake e Mouton



Fonte: Teixeira (2005, p. 169)

Teoria comportamental de Likert (1961) - Assenta também numa matriz bidimensional que contempla em abcissas (eixo dos xx's) o grau de eficácia da organização e em ordenadas (eixo dos yy's) o grau de democracia/participação. Desta grelha resultam quatro sistemas de liderança típicos: sistema 1- autoritário explorador; sistema 2- autoritário benevolente; sistema 3- consultivo; sistema 4 – democrático participativo. Este último é sistema recomendado por Likert, como mais eficaz. Implica um envolvimento total dos colaboradores e encontra-se fundamentalmente em empresas com pessoal altamente especializado para desenvolvimento de atividades complexas (Teixeira, 2005).

Em suma, o que parece faltar a todos estes modelos comportamentais de liderança são os fatores situacionais, que poderão influenciar o sucesso ou o fracasso (Bilhim, 2008).

## Teorias contingenciais ou situacionais

Teoria de Fiedler (1958) - Marca o início das teorias de liderança contingenciais, ou seja, teorias que requerem um ajustamento do líder à situação. Fiedler define a situação na qual o líder atua com base em três parâmetros: I) Poder formal do líder; II) Estrutura da tarefa; III) Atmosfera do grupo. Da conjugação destes três parâmetros resulta o estilo que o líder deve assumir, optando entre o estilo expressivo (orientado para as relações humanas), ou estilo instrumental (orientado para a tarefa). Este modelo não propõe um estilo ideal de liderança, o que importa é que o estilo seja o mais adequado a cada situação (Bilhim, 2008).

Teoria *continuum* de liderança- Proposta por Robert Tannenbaum e W. Schmidt em 1953 “traduz-se na representação gráfica do compromisso entre o uso da autoridade do líder e a liberdade dos subordinados” Teixeira, 2005, p. 171). Existem, portanto dois extremos entre os quais o líder pode utilizar diferentes estilos, desde a partilha total do poder de decisão com os subordinados (estilo democrático) até à tomada de decisão de forma autocrática pelo líder. A escolha do estilo de liderança depende de três fatores: características do líder; características dos colaboradores e requisitos da situação. Parece existir uma ligação clara entre o estilo democrático e a satisfação no trabalho. Porém, os resultados não revelaram uma clara relação deste estilo com a produtividade. À luz da abordagem contingencial, estes achados reforçam a ideia de que não há um estilo eficaz para todas as situações, daí a vantagem da opção de um estilo de liderança que melhor se adapte a cada situação (Teixeira, 2005).

Teoria “caminho-objetivo” (“path-goal”) – Desenvolvida por Robert House considera que o desempenho dos trabalhadores pode ser melhorado pelo líder. O desempenho pode ser melhorado com a definição clara da tarefa, formação dos colaboradores e atribuição de recompensas adequadas face ao nível de desempenho. Sendo uma teoria contingencial, o líder deve adotar um dos quatro estilos em função da situação que enfrenta. Os estilos de liderança deste modelo são: diretivo, apoiante, participativo e orientador. Esta teoria foi reformulada em 1996, tendo o autor integrado aspetos de outras teorias, nomeadamente da liderança transformacional e do modelo decisional de Vroom e Yetton (Teixeira, 2005).

Teoria de Hershey e Blanchard – Desenvolvida em 1969 sofreu posteriormente várias atualizações em 1988 e 1996 (Hersey e Blanchard, 1996). “É uma das mais conhecidas teorias situacionais de liderança, tendo-se tornado um instrumento muito popular na formação de gestores. (...). O seu caráter intuitivo e ampla aceitação revelam que trouxe valor a uma matéria tão complexa como é a liderança” (Rego, 1998, p. 302). “Deve ser o modelo de liderança mais largamente praticado” (Bilhim,

2008, p.349). Porém, é alvo de “algumas críticas por ter reduzida fundamentação teórica, uma conceptualização ambígua e o facto de ignorar outras importantes variáveis situacionais” Rego (1998:306).

Neste modelo, o líder opta por dois tipos de comportamento: orientado para a tarefa ou orientado para o relacionamento. O que é inovador nesta teoria é o facto do líder adotar comportamentos em função da maturidade do colaborador para uma determinada tarefa. A eficácia do líder é determinada pela respetiva capacidade de diagnosticar corretamente a situação e o nível de maturidade dos colaboradores e, em face disto, adotar o estilo de liderança mais adequado.

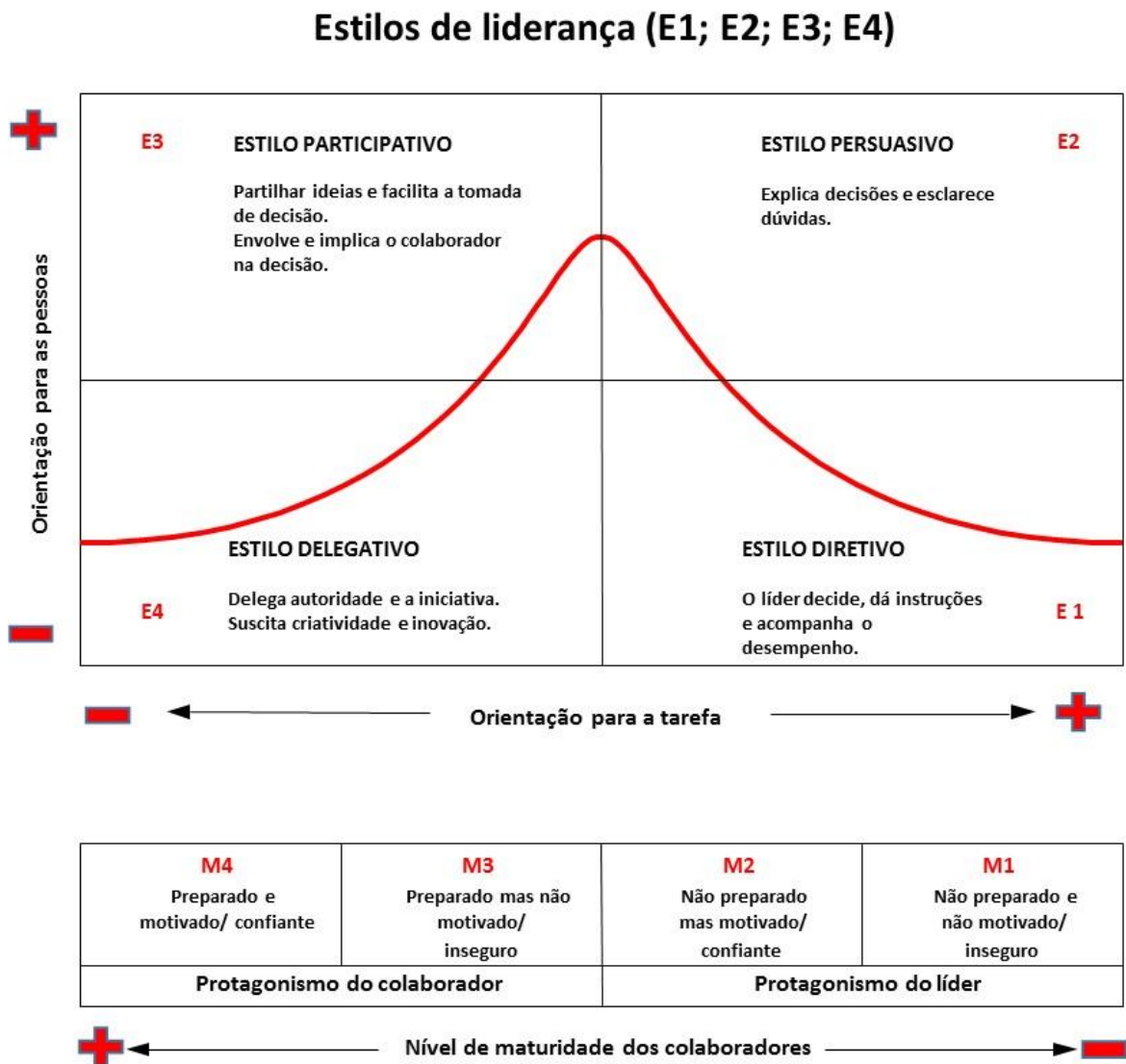
Recorre a uma forma diferente de usar a dicotomia orientação para tarefa/pessoas ao adicionar um terceiro eixo, que já não se refere ao líder, mas a uma característica dos colaboradores. São as chamadas teorias em três dimensões (3D).

“As teorias tridimensionais encerram um ciclo das teorias de liderança. Por um lado, pouco avançaram em capacidade explicativa e preditiva sobre as anteriores teorias de contingência. Por outro, a orientação geral da Psicologia Social americana sofreu uma inflexão clara para o estudo dos fatores cognitivos e motivacionais” (Pereira, 2004, p. 368).

Os níveis de maturidade dos colaboradores podem variar entre M1 – nível mínimo de maturidade e M4 – nível máximo. A estes níveis de maturidade correspondem diferentes estilos de liderança. Para o nível M1 o líder deve adotar o estilo diretivo, para M2 o estilo persuasivo, para M3 o estilo participativo e M4 o estilo delegativo.

A figura abaixo sintetiza a mecânica desta teoria e os estilos de liderança a adotar em cada situação.

Figura 15 – Modelo de liderança de Hersey e Blanchard



Fonte: Adaptado a partir de Rego (1998, p. 309)

Modelo de Vroom/Yetton/Jago – Desenvolvido em 1973 por estes três autores e melhorado e simplificado em 1988. Baseia-se no grau de participação dos colaboradores no processo de tomada de decisões (Teixeira, 2005). Neste modelo, os líderes podem optar por um dos cinco processos definidos para envolvimento dos colaboradores no processo de decisão (Bilhim, 2008). Trata-se de um modelo que define uma série sequencial de regras (tipo “árvore de decisões”) que devem ser seguidas para se determinar qual o tipo de processo de decisão que o líder deve seguir de entre os seguintes: DA (decisão autocrática pura); DAM (decisão autocrática mitigada, porque o líder procura a informação nos colaboradores e decide sozinho); CI (o líder consulta individualmente os

colaboradores e decide sozinho); CG (o líder consulta o grupo e decide por si); DG (decisão concordante com a do grupo). Comprovou-se empiricamente que a satisfação dos colaboradores aumenta quando o líder compensa as suas carências ou do trabalho (Bilhim, 2008).

Teoria da influência múltipla – Desenvolvida por Hunt e Osborn (1982), esta teoria é na opinião de Pereira (2004) a que demonstrou melhor capacidade preditiva nos trabalhos empíricos. Os autores introduzem o conceito de liderança discricionária tendo em conta: a forma como o líder trata especificamente cada um dos subordinados considerando as capacidades de cada um; o modo como exerce o poder para além do poder formal (p. 370). O aspeto central desta teoria é a relação afetiva entre líder e colaboradores, que permite que estes confiem de tal forma no líder, o que lhe confere um poder pessoal, que em momentos excepcionais conduz a resultados excepcionais.