



A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL PARA UMA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL EFICIENTE

ARTIGO ORIGINAL

PADUA, Ludmilla Botinelly de Oliveira¹

JUNIOR, Adival José Reinert²

PADUA, Ludmilla Botinelly de Oliveira. JUNIOR, Adival José Reinert. **A importância da comunicação não verbal para uma liderança organizacional eficiente.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 08, Vol. 06, pp. 97-105. Agosto de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/comunicacao/lideranca-organizacional>

RESUMO

O mundo corporativo já entende a importância de uma boa comunicação verbal para o sucesso de um líder. Porém, a comunicação não verbal também possui grande relevância, pois a linguagem corporal diz muito sobre uma pessoa. Gestores que sabem dominar suas expressões faciais, contato visual, gestos e tom de voz, por exemplo, conseguem transmitir mais credibilidade e solidez no ambiente de trabalho. A presente pesquisa busca responder como a comunicação não verbal pode auxiliar no desempenho de uma liderança organizacional mais eficiente. Este trabalho tem, portanto, o objetivo de evidenciar a importância da mesma e levantar um debate sobre o uso de técnicas eficazes de linguagem corporal nas ações de liderança dentro das organizações. Para esse estudo foi utilizada a metodologia bibliográfica, buscando

¹ Pós-graduada em Marketing e Gestão de Clientes pela Universidade Gama Filho.

² Orientador. Especialização em Teoria Psicanalítica. Especialização em Orientação, Supervisão e Gestão Escolar Democrática. Especialização em Docência do Ensino Fundamental, Médio e Superior. Graduação em Matemática.



fundamento nas análises técnicas de linguagem corporal. Trazemos, como principais resultados deste estudo, o levantamento de algumas técnicas eficazes para aplicação cotidiana, concluindo que esse tipo de comunicação e seu eficaz aproveitamento nas atividades de um líder são determinantes para uma gestão mais assertiva, trazendo benefícios tanto individuais quanto coletivos.

Palavras-Chave: liderança, linguagem corporal, comunicação não verbal, líderes.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso visa demonstrar a importância da comunicação não verbal dentro do contexto da liderança organizacional. Pretende-se assim, evidenciar que não somente uma boa comunicação verbal é relevante, afinal falar e escrever bem são sim fatores de suma importância, todavia, não devemos menosprezar os impactos de uma boa comunicação não verbal, principalmente quando quem se comunica é o líder de uma organização. Nessa perspectiva, o trabalho propõe responder a seguinte indagação: como tornar uma liderança organizacional mais eficiente através da utilização de técnicas de comunicação não verbal?

A liderança está presente em vários momentos do cotidiano, seja ela aplicada à vida pessoal ou ao meio profissional. O autor James Hunter (2004) define liderança como a aptidão para influenciar pessoas a fim de que trabalharem com entusiasmo em prol de objetivos voltados para o bem comum. Sendo assim, o verdadeiro líder precisa ser capaz de motivar sua equipe, incutindo neles o sentimento de engajamento. Nesse processo de influência, a comunicação torna-se um elemento essencial, pois a postura do líder, suas palavras e seus gestos acrescentam ainda mais valor e admiração à sua imagem.

O objetivo geral deste trabalho é evidenciar a importância da comunicação não verbal para uma liderança organizacional de sucesso. Como objetivos específicos, discorreremos sobre técnicas que podem ajudar o líder a construir uma imagem mais sólida e admirável, tanto perante sua equipe, quanto para o mercado.



A natureza desse trabalho é de cunho bibliográfico, tendo como base a análise de técnicas de linguagem corporal.

O trabalho foi estruturado em cinco capítulos. O primeiro, ora em curso apresenta a introdução, os métodos de pesquisa utilizados e a forma com que será conduzido o trabalho. Seu desenvolvimento ocorrerá a partir do segundo capítulo e discorrerá sobre o papel do líder e as diferenças conceituais entre chefia e liderança. No terceiro capítulo, falaremos resumidamente sobre a comunicação verbal e não verbal e sua importância. Já no quarto capítulo falaremos especificamente da comunicação não verbal, com foco na liderança dentro das organizações. Fecharemos o quinto capítulo com a conclusão do estudo, respondendo à indagação inicial.

2. O CHEFE E O LÍDER

Segundo Faria (1982), o chefe possui autoridade formal advinda de investidura em cargo. Na prática, é quem manda, com poder para coagir pessoas para que as mesmas realizem uma tarefa. Nesse modelo prevalece a imposição, o que acaba por reprimir iniciativas e ideias por parte dos subordinados, que tendem a não agir por medo. Essa figura do chefe tem se tornado cada vez mais ultrapassada, enquanto a do líder ganha cada vez mais força.

O conceito de liderança atual é apresentado da seguinte forma: “representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir” (HUNTER, 2004, p.105). Neste contexto, o líder influencia e inspira sua equipe para que a mesma aja voluntariamente em prol de um objetivo. Cria-se então um ambiente em que os liderados têm espaço para expor suas opiniões e fornecer ideias ao seu líder, sentindo-se a vontade para tal e motivados a buscar o melhor resultado para si, para seu gestor e para sua organização.

Para o autor Paulo Roberto Motta (1999, p. 221) liderança significa “descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, auto realização e visualização de um futuro melhor para si próprias e para a organização em que trabalham”. Ou seja, um verdadeiro líder busca extrair o melhor de seus liderados,



ampliando suas capacidades em prol de um ambiente agregador, motivador e produtivo. Com isso, podemos concluir que a maior diferença entre um chefe e um líder é que este último não apenas mostra para sua equipe a direção a ser seguida para se alcançar os objetivos da organização, mas também se preocupa em mostrar que ele está caminhando junto, como um verdadeiro time.

Bons resultados podem ser alcançados quando o líder consegue influenciar de forma positiva seus subordinados através, dentre outros fatores, de uma postura colaborativa, persuasão, boa argumentação e uma comunicação verbal e não verbal eficaz.

3. COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO VERBAL

A comunicação ocorre em todas as sociedades e culturas, sendo através dela que os indivíduos compartilham informações, ideias e sentimentos. Mas essa troca de mensagens não ocorre somente através da fala e da escrita, pode ocorrer também com o uso de expressões corporais e faciais, sejam elas voluntárias ou não.

De acordo com os autores Mônica Rector e Aluizio Trinta (1995), para o exercício da comunicação verbal e não verbal, existem duas modalidades específicas: a capacidade do homem em se expressar através da linguagem (comunicação verbal) e as expressões do corpo (comunicação não verbal). Com base nessas afirmações, podemos concluir que, através do corpo é possível dar ênfase à comunicação de forma, inclusive, a captar inverdades. Daí se deriva a expressão “o corpo fala”.

A linguagem corporal desempenha um papel significativo no processo de comunicação, sendo tão importante e, em alguns casos, até mais importante do que a linguagem falada e escrita.



4. COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL APLICADA NA LIDERANÇA

4.1 A LIDERANÇA E A COMUNICAÇÃO

Liderança e comunicação desempenham função chave no mundo corporativo atual, tornando a necessidade de se expressar eficazmente primordial. Nesse contexto, um líder que se comunica de forma eficiente, seja pelo que fala e pela forma com que fala ou pelo modo como se porta, veste e gesticula, consegue se destacar.

Segundo Carol Kinsey Goman (2014), as pessoas com as quais estabelecemos uma conversa avaliam de forma subliminar nossa credibilidade, confiança, simpatia e confiabilidade nos primeiros sete segundos. Afirma ainda que a habilidade de ler e responder corretamente à linguagem corporal alheia é fundamental para estabelecer empatia e conexão. A autora define linguagem corporal como “a administração do tempo, do espaço, da aparência, da postura, do gesto, da prosódia vocal, do toque, do cheiro, da expressão facial e do contato visual”.

Rector e Trinta (1985) citam em sua obra os pesquisadores Applbaum; Bodaken; Sereno e Anatol, que demonstram que nas relações interpessoais os meios de comunicação não verbais são mais evidenciados do que os verbais. Ressaltam ainda que os elementos não verbais representam cerca de sessenta e cinco por cento do total das mensagens trocadas. Desta forma, podemos concluir que a linguagem corporal pode ser um fator determinante para uma liderança de sucesso.

Goman (2014) afirma que a chave para uma linguagem corporal eficaz é visualizá-la com os olhos do telespectador, ou seja, se colocando no lugar dele. Diz ainda que o impacto da sua comunicação não verbal tem como base o que os outros acreditam ser a sua intenção, e em como esse fato orienta as reações alheias. A autora cita o *Curb Appeal* pessoal, que é simplesmente a primeira impressão que uma pessoa tem de você, defendendo a existência de dois grupos de sinais não verbais que são importantes para o *Curb Appeal* dos líderes: entusiasmo e autoridade. De acordo com Goman, de forma geral, quando avaliamos um líder, quase que imediatamente são avaliados também esses dois sinais. Líderes que possuem ambos são considerados



os mais interessantes, em contrapartida os que apresentam reações mais frias são considerados menos eficientes. Todavia, com frequência observamos que líderes mais entusiasmados podem ser percebidos como menos inteligentes e líderes mais rígidos como menos simpáticos. Sendo assim, o segredo para o sucesso é saber administrar bem essas duas características. Mas e como comunicar o entusiasmo e a autoridade de modo não verbal?

Ainda segundo Goman (2014), o entusiasmo é percebido através de gestos “abertos” sutis, como contato visual positivo, palma da mão voltada para cima, acenos de cabeça e sorrisos. Já a autoridade é percebida pela postura ereta, domínio do espaço físico e passos largos propositais. É necessário ressaltar que os sinais de força e poder, característicos de um líder com autoridade, podem adquirir diferentes interpretações, dependendo de seu grau de “exibição”. A cabeça erguida pode ser um sinal de confiança, porém ao inclinar um pouco mais a cabeça para trás, o mesmo gesto se transforma em um sinal de entusiasmo. Todos esses gestos são muito importantes se apresentados no momento mais oportuno.

4.2 O LÍDER E A COMUNICAÇÃO COM SUA EQUIPE

A motivação para o trabalho, segundo os autores Kinicki e Kreitner (2006), comprehende vários processos psicológicos que, impulsionados, direcionados e com persistência, levam ao alcance dos objetivos organizacionais. O líder precisa ser capaz de identificar esses processos e ter a persistência necessária para aplicá-los no dia a dia com sua equipe, só assim ele consegue motivá-la. Ele precisa estar atento aos sinais que sua equipe transmite e estar pronto para incentivá-los.

Goman (2014) afirma que, para os momentos de motivação interna e mudanças, os subordinados buscam o respeito, a empatia e a compreensão do líder.

Quando se trata de motivação interna, líderes eficientes e que engajam seus subordinados, conseguem transmitir mensagens positivas sem se comunicar verbalmente, somente com a linguagem corporal. Uma atitude cordial, íntegra e solícita pode ser o suficiente para promover um ambiente de trabalho agradável e



produtivo, inspirando seus colaboradores. Contudo, líderes que demonstram status e confiança também podem se tornar interessantes, especialmente em momentos de crise e mudança, pois transmitem uma sensação de segurança e estabilidade.

Quando o assunto são mudanças, o líder precisa desempenhar bem seu papel a fim de evitar um clima ruim em sua equipe. Isso pode acontecer principalmente em momentos de transição e incertezas, em que as pessoas ficam mais propensas a sentir medo e outras reações negativas. A equipe precisa saber que seu líder entende como elas estão se sentindo naquele momento.

É imperativo saber identificar e responder aos seus sinais não verbais. Ao deixar de lado as reações negativas, é necessário que o líder se mostre otimista e positivo, assim cada colaborador pode inspirar outros a agir da mesma forma.

4.3 A LIDERANÇA E A COMUNICAÇÃO INCLUSIVA

A colaboração é fundamental em um ambiente de trabalho, trazendo um sentimento de pertencimento à equipe, o que proporciona um consequente aumento na produtividade. Além disso, promove uma benéfica troca de conhecimento e habilidades. No livro “A linguagem corporal dos líderes”, Goman (2014) garante que, quando não há um compartilhamento de conhecimento, ocorre a inibição da participação e do aproveitamento coletivo, perdendo-se oportunidades valiosas de negócio nas organizações. Na obra é citado um experimento realizado pela pesquisadora em neurociência social na Universidade da Califórnia, Naomi Eisenberger, que constatou que a sensação de exclusão pode provocar uma reação que pode ser equiparada a uma dor física. De acordo com Goman (2014), para que esse sentimento de exclusão surja, basta a presença de simples sinais não verbais leves como, em uma conversa direta, perceber o olhar vago do líder.

Goman (2014) afirma em seu livro que líderes precisam utilizar uma linguagem corporal inclusiva, ou seja, devem evitar demonstrar, mesmo que involuntariamente, que têm preferência por algum colaborador em detrimento de outro. Isso cria um clima de exclusão e desconforto que não contribui para um ambiente colaborativo.



A autora enumera em sua obra algumas dicas para uma comunicação não verbal inclusiva, ressaltando que contato visual, acentos de cabeça, toques, espaço corporal, entre outros sinais, são fundamentais para o sucesso de uma liderança. Primeira dica: expectativas. O líder precisa mostrar ao subordinado o que espera dele para que isso o motive. Segunda dica: sorriso. Um sorriso verdadeiro tem o poder de estimular a sensação de bem estar entre os membros da equipe, transmitindo uma sensação de acessibilidade e confiabilidade. Terceira dica: o uso da cabeça. Um ou mais acentos com a cabeça em uma reunião, por exemplo, tendem a incentivar a participação dos membros da equipe, demonstrando interesse e envolvimento. Quarta dica: contato visual. Este é um sinal simples, porém importante, que faz com que as pessoas se sintam confiantes para falar, pois sentem que o líder realmente quer ouvir o que elas tem a dizer. Quinta dica: gesto conectivo decisivo. Ao fazer uma declaração inspiradora, a autora orienta o líder a gesticular para o ouvinte com a palma da mão para cima e aberta, essa reação demonstra inclusão e uma conexão positiva entre líder e liderado. Sexta dica: remova as barreiras. O líder precisa olhar para todos de forma direta, para isso sugere-se afastar qualquer objeto que forme uma barreira com a equipe, inclusive dispositivos como *smartphones* e *notebooks*, afinal checar mensagens e e-mails a todo o momento pode demonstrar para a equipe que o líder não está comprometido o suficiente com eles, o que o faz perder credibilidade.

Por fim a autora ressalta que, quando se trata de liderança, não só o que se fala é importante, mas também como se fala através do tom de voz, volume, clareza, entre outros. Esses fatores podem revelar mais até do que as próprias palavras. A esse tipo de comunicação não verbal é dado o nome de Paralinguística, também conhecida como linguagem corporal vocal. O efeito dela é tão importante que pode, inclusive, amenizar os efeitos negativos de uma notícia ruim. Uma liderança que sabe utilizar bem desse tipo de artifício pode facilmente emitir uma crítica de forma positiva, tornando a conversa menos “pesada”. De uma maneira geral, para que a liderança funcione de forma efetiva, é preciso que a equipe sinta comprometimento em seu líder e, para tanto, o que ele fala e a forma com que ele se expressa precisa estar totalmente de acordo com o que ele de fato sente.



A linguagem corporal mais carismática, influente e poderosa, de acordo com Goman (2014), será sempre aquela que se mostra coerente com a essência do indivíduo, ou seja, o que representa e aquilo em que realmente acredita. Podemos afirmar então que, quanto mais o líder for fiel a si mesmo, mais sua comunicação não verbal será eficaz.

5. CONCLUSÃO

Ao longo desse trabalho, discorremos sobre a importância do líder e da comunicação não verbal aplicada dentro das organizações e equipes. Observamos que um bom líder alcança bons resultados quando consegue influenciar de forma positiva seus liderados, através de uma boa argumentação e persuasão, porém sua postura e gestos acrescentam ainda mais valor à sua imagem. Identificamos, através desse estudo, que existem várias técnicas de linguagem corporal, citando algumas que podem torná-lo mais admirável frente aos membros de sua equipe, motivando-os e inspirando-os a serem mais produtivos e confiantes em seu ambiente de trabalho.

Identificamos, ainda, dois grupos de sinais não verbais muito relevantes para uma primeira impressão positiva: entusiasmo e autoridade, sendo considerados mais interessantes os líderes que conseguem administrar bem essas duas características.

Os objetivos deste trabalho foram alcançados, na medida em que foi reforçada a necessidade de que uma liderança eficiente consegue engajar seus subordinados através da transmissão de mensagens não verbais positivas, com base na cordialidade. Da mesma forma, essas mensagens em momentos de crise e mudança, também podem vir acompanhadas de uma postura de status e confiança, resultando em um ambiente de segurança, estabilidade e otimismo.

Outro fator essencial para uma boa liderança é o uso da linguagem corporal inclusiva, ou seja, os líderes devem incentivar a participação de todos os membros da equipe, assim como precisam evitar demonstrar sua preferência por algum colaborador em detrimento de outro, mesmo que involuntariamente. Esse incentivo à participação



pode ocorrer através de várias técnicas de comunicação não verbal, exemplificadas neste trabalho.

Concluímos, então, que a comunicação é um fator fundamental nas organizações, sendo os líderes peças-chave para que ela de fato funcione. A comunicação não verbal, foco deste estudo, assim como sua boa aplicação, tornam-se cada vez mais relevantes para uma gestão eficaz. Saber administrar bem a linguagem verbal aliada à corporal pode ser um fator determinante para o sucesso profissional de um líder, de seus liderados e da organização ao qual pertencem.

REFERÊNCIAS

FARIA, Albino Nogueira, de. **Chefia e liderança**. Rio de Janeiro, LTC Livros Técnicos e Científicos, XV, 1982.

GOMAN, Carol Kinsey. **A linguagem corporal dos líderes**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KINICKI, Angelo. KREITNER, Robert. **Comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 5a. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

RECTOR, Mônica & TRINTA, Aluizio Ramos. **Comunicação do Corpo**. São Paulo: Editora Ática, 1995.

Enviado: Agosto, 2020.

Aprovado: Agosto, 2020.