



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# A importância da comunicação não verbal para o bom desempenho das organizações

Bruno Miguel Correia Borges

Católica Porto Business School  
Abril, 2022





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# A importância da comunicação não verbal para o bom desempenho das organizações

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade  
Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

**Bruno Miguel Correia Borges**

sob orientação de  
Professor Américo M. S. Carvalho Mendes

Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa  
Abril, 2022



# Agradecimentos

À minha família e aos meus amigos pela força e confiança.

Ao meu orientador, Professor Américo Mendes, pela orientação, disponibilidade e paciência.

Quero agradecer também a todos aqueles que responderam ao questionário.



# Resumo

A iniciativa para o desenvolvimento deste estudo surgiu na sequência de uma reflexão sobre a comunicação como pilar para a gestão e negociação, comunicação esta que tem várias vertentes, sendo uma das principais a não verbal. A comunicação não verbal é um tema que, cada vez mais, está a ganhar grande interesse por parte de investigadores e doutros estudiosos.

Os especialistas em comunicação, gestão e em qualquer outra área onde é necessário interagir com outros começam a consciencializar-se que a linguagem não verbal é a base da comunicação. Através dela é possível verificar as verdadeiras intenções das pessoas com quem é estabelecida comunicação e o que realmente é pretendido com cada interação.

Desta forma, com este estudo pretende-se alertar para a importância da comunicação não verbal na capacidade de comunicar eficazmente, criar relação e empatia com o recetor da mensagem e aumentar a capacidade de influência.

De maneira a perceber a importância dada à comunicação não verbal e quais as práticas comunicativas utilizadas por empresários, gestores e funcionários nos vários tipos de organização efetuou-se um questionário dirigido a estes tipos de pessoas. Posteriormente, apresentaram-se as respostas, analisaram-se os dados recolhidos e tiraram-se conclusões.

Foi possível concluir que a grande maioria dos inquiridos atribuem importância significativa à comunicação não verbal, tanto a nível pessoal como a nível profissional e que a importância atribuída depende do género, da área profissional, das habilitações académicas e das competências comunicacionais de cada um.

**Palavras-chave:** Comunicação; Comunicação não verbal; Linguagem corporal, Dicas não verbais; Organização; Negociação; Gestão.



# Abstract

The initiative for the development of this study arose from a reflection on communication as a pillar for management and negotiation, communication that has several aspects, one of the main ones being non-verbal. Non-verbal communication is a topic that is increasingly gaining great interest from researchers and other scholars.

Specialists in communication, management and in any other area where it is necessary to interact with others are starting to realize that non-verbal language is the basis of communication. Through it, it is possible to verify the true intentions of the people with whom communication is established and what is really intended with each interaction.

In this way, with this study we intend to alert to the importance of non-verbal communication in the ability to communicate effectively, create relationship and empathy with the recipient of the message and increase the ability to influence.

To understand the importance given to non-verbal communication and which communicative practices are used by entrepreneurs, managers and employees in the various types of organization, a questionnaire was carried out aimed at these types of people. Afterwards, the answers were presented, the collected data were analyzed and conclusions were drawn.

It was possible to conclude that the vast majority of respondents attach significant importance to non-verbal communication, both at a personal and professional level and that the importance attributed depends on the gender, professional area, academic qualifications and communication skills of each one.

**Keywords:** Communication; Non-verbal communication; Body language; Non-verbal tips; Organization; Negotiation; Management.

Palavras: 9791



# Índice

Agradecimentos .....	v
Resumo .....	vii
Abstract .....	ix
Índice .....	xi
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas .....	xv
Lista de Siglas .....	xvii
Introdução.....	19
Parte I - Enquadramento teórico .....	23
Capítulo 1 - A comunicação em geral .....	23
1.1. Conceito genérico de comunicação.....	23
1.2. Importância e funções da comunicação nas organizações .....	23
Capítulo 2 - A comunicação no contexto pandémico .....	24
Capítulo 3 - Comunicação não verbal.....	26
3.1. Conceito de comunicação não verbal .....	26
3.2. Breve historial dos estudos sobre a comunicação não verbal .....	27
3.3. Tipos de sinais não verbais .....	29
3.4. Importância da comunicação não verbal para uma boa comunicação interna e implementação da estratégia da organização .....	35
3.4.1. A comunicação não verbal na perspetiva dos funcionários.....	37
3.4.2. A comunicação não verbal na perspetiva das pessoas com responsabilidade de direção .....	38
3.5. Importância da comunicação não verbal nas vendas.....	39
Parte II - Estudo empírico.....	41
Capítulo 4 - Metodologia .....	41
Capítulo 5 – Resultados.....	42
5.1. Análise descritiva dos resultados.....	42
5.2. Interpretação e discussão dos dados obtidos .....	55
Conclusões, limitações e sugestões para estudos futuros.....	67
Bibliografia.....	71
Anexos.....	75
Anexo 1 – Inquérito por Questionário .....	75



# Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Regra dos 7%-38%-55%.....	28
<b>Figura 2:</b> Contacto visual.....	31
<b>Figura 3:</b> Proxémica.....	33
<b>Figura 4:</b> Expressões faciais.....	33
<b>Figura 5:</b> Género dos inquiridos.....	42
<b>Figura 6:</b> Idade dos inquiridos.....	43
<b>Figura 7:</b> Habilitações académicas dos inquiridos .....	43
<b>Figura 8:</b> Área das funções profissionais dos inquiridos.....	44
<b>Figura 9:</b> Posição hierárquica dos inquiridos .....	45
<b>Figura 10:</b> Nível de extroversão dos inquiridos.....	45
<b>Figura 11:</b> Capacidade comunicativa dos inquiridos.....	46
<b>Figura 12:</b> Capacidade dos inquiridos em perceber os sentimentos, interesses e motivações de outros .....	47
<b>Figura 13:</b> Capacidade dos inquiridos para manter bom contacto visual.....	47
<b>Figura 14:</b> Capacidade dos inquiridos para controlar bem os seus movimentos corporais.....	48
<b>Figura 15:</b> Capacidade dos inquiridos para reforçar ideias através da CNV .....	49
<b>Figura 16:</b> Dicas não verbais mais observadas pelos inquiridos .....	49
<b>Figura 17:</b> Importância da CNV na vida pessoal dos inquiridos .....	50
<b>Figura 18:</b> Importância da CNV na vida profissional dos inquiridos .....	51
<b>Figura 19:</b> Percentagem da comunicação expressa não verbalmente na opinião dos inquiridos .....	51
<b>Figura 20:</b> Opinião dos inquiridos sobre a importância da CNV na formação de estudantes .....	52
<b>Figura 21:</b> Regime de trabalho dos inquiridos .....	53
<b>Figura 22:</b> Preferência de regime de trabalho dos inquiridos.....	53
<b>Figura 23:</b> Opinião dos inquiridos relativamente ao impacto da pandemia na comunicação .....	55



# Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Justificação do regime de trabalho escolhido pelos inquiridos.....	54
<b>Tabela 2:</b> Influência do género na perceção da importância da CNV .....	56
<b>Tabela 3:</b> Influência da área profissional na opinião relativa à CNV (1) .....	58
<b>Tabela 4:</b> Influência da área profissional na opinião relativa à CNV (2) .....	58
<b>Tabela 5:</b> Influência das habilitações académicas na opinião relativa à CNV ...	59
<b>Tabela 6:</b> Competências comunicacionais dos inquiridos .....	62
<b>Tabela 7:</b> Influência da capacidade comunicativa geral na opinião relativa à CNV .....	63



# Lista de Siglas

CNV – Comunicação não verbal



# Introdução

Este trabalho surge no âmbito do mestrado em Gestão da Católica Porto Business School e a escolha do tema advém da necessidade de compreender a importância da CNV no mundo empresarial. É de conhecimento comum que a comunicação verbal, escrita e por via digital é indispensável para o sucesso de uma organização, mas será que, atualmente, as pessoas têm noção da importância que a comunicação não verbal tem para o seu próprio sucesso profissional e para o sucesso das organizações? Quais são os tipos de comunicação não verbal mais utilizados em contexto profissional? Estas são duas questões fundamentais às quais este trabalho procura responder.

Todos os dias comunicamos com as nossas famílias, amigos, colegas e pessoas estranhas, mas apenas uma pequena percentagem do que comunicamos durante cada uma dessas interações é verbal. As pesquisas realizadas sobre este tema indicam que a grande maioria do que transmitimos por meio das nossas conversas com outras pessoas é intuitivo e inato. Segundo especialistas 70 a 93% de toda a comunicação é não verbal.

Os modos de comportamento não verbal, tais como movimentos corporais e postura, expressões faciais, contacto visual e tom de voz, contribuem, em grande parte, para a forma como nós comunicamos e nos entendemos. No entanto, é normal não termos consciência da nossa linguagem não verbal enquanto comunicamos com outros, uma vez que essas ações são inerentes ao ser humano e já está tão enraizado no nosso quotidiano que o inconsciente de cada um realiza esse trabalho.

Com a crescente quantidade de empregos orientados para os serviços, as competências técnicas não são suficientes no clima económico atual (Lazarus, 2013). Para terem sucesso, para além das competências técnicas (*hard skills*), os

trabalhadores precisam de competências pessoais (*soft skills*). *Hard skills* são habilidades como, por exemplo, conhecimentos de contabilidade ou de finanças, enquanto *soft skills* incluem a comunicação verbal e não verbal.

Para os profissionais de negócios e gestão, a comunicação clara e eficaz com clientes, superiores, subordinados ou colegas de equipa é vital para o sucesso das organizações e dos negócios. Porém, muitas vezes os negócios são conduzidos por telefone, videochamada e outras formas de comunicação, onde essas informações de contexto não verbal são perdidas. Isto é algo que, atualmente, se verifica bastante devido ao contexto em que vivemos. Com a pandemia, as experiências físicas foram prejudicadas e os relacionamentos tornaram-se “virtualizados” devido ao teletrabalho e à necessidade de distanciamento.

O uso de tecnologia de videoconferência de alta qualidade garante que a comunicação não verbal não seja tão afetada durante conversas críticas para os negócios. Todavia isto não é, nem de perto, equiparável a uma verdadeira comunicação física onde, através da leitura da linguagem corporal, se consegue perceber as verdadeiras intenções e motivações de quem comunica conosco. As pessoas estão a desabituar-se do que é uma verdadeira interação e o quão importante é a nossa linguagem não verbal, para além do que dizemos.

Para este trabalho foram estabelecidos dois objetivos principais, que são: quantificar a importância atribuída à comunicação não verbal nas organizações e conhecer o modo como se processa essa comunicação. Adicionalmente, será verificado se o género, habilitações académicas, posição hierárquica e área profissional dos trabalhadores têm influência na sua opinião sobre a CNV nas atividades pessoais e profissionais. Também, será averiguado se os profissionais responsáveis pelas organizações têm competências comunicacionais não verbais e se a pandemia, distanciamento e teletrabalho impactaram negativamente as competências das pessoas ao comunicarem entre si.

Detalhando mais, as questões aqui em investigação são as seguintes:

1) As pessoas têm noção da importância da comunicação não verbal para o seu próprio sucesso profissional e para o sucesso das organizações?

2) Quais são os tipos de comunicação não verbal mais utilizados no dia a dia das pessoas?

Estas questões podem ser desdobradas nas questões seguintes:

1) O género influencia na percepção da importância da comunicação não verbal?

2) A área profissional influencia na percepção da importância da comunicação não verbal?

3) As habilitações académicas influenciam na percepção da importância da comunicação não verbal?

4) A posição hierárquica influencia na percepção da importância da comunicação não verbal?

5) Os profissionais responsáveis pelas organizações têm competências comunicacionais não verbais?

6) A pandemia, distanciamento e teletrabalho impactaram negativamente as competências das pessoas ao se comunicarem?

Para o estudo destas questões realizaram-se duas tarefas correspondentes às duas partes desta tese:

1) Fez-se uma revisão de literatura sobre este assunto (Parte I);

2) Realizou-se um questionário respondido por um conjunto de 45 pessoas com uma composição variada em termos de género, idade, habilitações literárias, área profissional e posição hierárquica nas organizações onde trabalham (Parte II).



# Parte I - Enquadramento teórico

## Capítulo 1 - A comunicação em geral

### 1.1. Conceito genérico de comunicação

Sucintamente, a comunicação é um processo pelo qual as pessoas partilham informações e ideias (verbalmente ou não). Existem várias definições gerais de comunicação. Para Andrade & Amboni (2010) a palavra comunicação deriva do latim *communicare*, tendo como significado os atos de trocar opiniões, partilhar, conferenciar. Beals & Hoijer (1953) afirmam que a comunicação tem como principal função reforçar ideias e crenças. Hellriegel & Slocum (2011) definem a comunicação como sendo o instrumento que os líderes utilizam para dirigir as atividades dos outros. Para Pina e Cunha (2007) sem comunicação não pode haver organização, gestão, cooperação e motivação.

### 1.2. Importância e funções da comunicação nas organizações

O ser humano comunica desde sempre. Na vida pessoal, social e organizacional as pessoas têm de comunicar. Esta necessidade de comunicar é essencial nas organizações, onde passamos uma parte significativa do nosso tempo de vida. Robbins & Judge (2007) afirmaram que “dado que os indivíduos gastam perto de 70% do seu tempo a comunicar – escrever, ler, falar, ouvir – parece razoável concluir que uma das forças mais inibidoras do desempenho bem-sucedido dos grupos é a ausência de comunicação eficaz”.

A comunicação eficiente é indispensável para o sucesso de uma pessoa, assim como para o de uma organização, sendo uma ferramenta vital para alcançar os

objetivos organizacionais. A falha em manter as pessoas informadas pode custar caro às organizações. Alguém que seja incapaz de comunicar devidamente não consegue motivar os seus associados nem alinhar todos na organização na mesma direção. Com fracas técnicas de comunicação pode-se perder uma enorme quantidade de tempo com mal-entendidos e imprecisões e deixar escapar boas oportunidades. Relativamente a este assunto Davis (1953) fala sobre o “gargalo da comunicação”, em que o gestor, ao planejar, organizar, medir, dirigir e controlar, tem que comunicar com o grupo, a fim de obter desempenhos efetivos. É através da comunicação que se motivam as pessoas, resultando em melhor desempenho no trabalho e melhor cooperação (Fussell & Kreuz, 2014).

A comunicação é extremamente importante na gestão, já que cria entendimento sobre o que as pessoas devem fazer, porque devem fazer e até que ponto o que fazem vai de encontro aos objetivos. De acordo com Harvey-Jones (1988), todos na organização precisam de entender o que estão a tentar alcançar de acordo com as metas e objetivos da organização.

A comunicação é frequentemente descrita como “o sistema nervoso” (Davis, 1953) de qualquer grupo organizado. Segundo Alvesson (2002) a comunicação é a “cola social” que mantém a organização unida. Para Bavelas & Barrett (1951) é a atividade mais fundamental numa organização e é a base de todas as suas funções. Posto isto, é fundamental perceber que as atividades organizacionais não podem ser coordenadas sem comunicação entre os vários departamentos ou partes da organização.

## Capítulo 2 - A comunicação no contexto pandémico

A comunicação eficaz sempre foi a chave para todos os relacionamentos saudáveis, desde profissionais a pessoais e é um tema bastante discutido

atualmente devido à pandemia da COVID-19. Durante os vários confinamentos obrigatórios impostos pelos governos para controlar a pandemia muitos indivíduos viram a sua vida dar uma reviravolta. As pessoas começaram a trabalhar em casa com pouca ou nenhuma interação pessoal e social, exceto com a família mais próxima.

É verdade que nestes últimos dois anos de pandemia a comunicação digital cresceu exponencialmente, as pessoas e as organizações tiveram de encontrar soluções para fazer frente à nova realidade. Em termos de saúde, o distanciamento social ajudou muito na contenção das infeções e no salvamento de vidas. No entanto este isolamento é bastante prejudicial para a saúde mental das pessoas e pode ter repercussões a longo prazo.

A pandemia da COVID-19 limitou a CNV e mudou a forma como comunicamos. Aconselhadas a usar máscaras faciais e a manter o distanciamento social de outros, as pessoas viram-se obrigadas a encontrar substitutos para os cumprimentos, os gestos e outras formas de comunicação não verbal que costumavam usar. Um exemplo é o caso do simples aperto de mãos, um movimento muito antigo, que mudou com a pandemia. A forma tradicional desse antigo ritual de saudação é o entrelaçamento e agitação das palmas das mãos, tendo sido originalmente usado no século XIX para selar transações comerciais entre homens de igual estatuto. Difundiu-se nos últimos cem anos, tendo permanecido no domínio masculino até ter que mudar com a pandemia em que passou a ser raro ver um “verdadeiro” aperto de mãos.

Pode parecer insignificante, mas um simples aperto de mãos pode dizer muito sobre a pessoa que se cumprimenta, sobre o que pensa de nós e sobre as suas verdadeiras motivações. Estes pequenos detalhes não verbais são cruciais em situações de negociação, liderança, entrevistas de emprego, apresentações em público, relacionamentos e qualquer encontro essencial do dia a dia.

Com estas formas de comunicação à distância os humanos começam a aprender outras técnicas para mostrar cortesia que, de outra forma e noutros tempos, mostrariam não verbalmente e, em grande parte das vezes, de forma inconsciente. Os movimentos realizados numa videochamada são mais pensados, menos espontâneos e menos autênticos.

## Capítulo 3 - Comunicação não verbal

### 3.1. Conceito de comunicação não verbal

Desde o menor movimento das mãos até à forma como as pessoas se sentam e se levantam, a linguagem corporal é uma maneira poderosa de comunicação que a maioria das pessoas expressa e interpreta quase sem pensar duas vezes. No entanto, entender a linguagem corporal e aprender a controlá-la pode melhorar significativamente as interações diárias que temos. Este tipo de comunicação tem quatro funções importantes que são: complementar, regular, substituir ou acentuar a mensagem verbal.

Existem muitos especialistas nesta matéria com diversas definições e explicações para a linguagem corporal. Paul Ekman, um psicólogo americano que estuda as emoções e expressões faciais, defende que os humanos falam com as cordas vocais, mas comunicam com as expressões faciais, o tom de voz e todo o corpo. Para Schelles (2008) o corpo fala e aponta as mentiras, expõe verdades inconscientes, reforça as ideias, dá ênfase à comunicação, favorece ou dificulta o entendimento e promove a interação com o emissor e o recetor da mensagem.

De acordo com Goman (2011), a linguagem corporal é a gestão do tempo, espaço, aparência, postura, gestos, prosódia vocal, toque, cheiro, expressão facial e contacto visual. Também refere que as pessoas com as quais conversamos avaliam de forma subliminar a nossa credibilidade, confiabilidade e simpatia nos

primeiros 7 segundos de conversa. Afirma, também, que a habilidade de ler e responder corretamente à linguagem corporal alheia é fundamental para estabelecer empatia e conexão (Goman, 2011).

Segundo Cunha *et al.* (2007) as “mensagens não verbais são mensagens silenciosas que se consubstanciam em aspetos como os gestos, expressão facial, contacto visual, maneira de vestir, distância física entre interlocutores, tom de voz”. Porém, este processo de comunicação não verbal é complexo, pois segundo estes autores as mensagens não-verbais podem ser intencionais ou não, e podem estar fora do controlo da pessoa. Por vezes também pode acontecer que as mensagens verbais e não verbais não coincidam, já que as palavras dizem o planeado, mas a linguagem corporal espelha as emoções e sentimentos inconscientes.

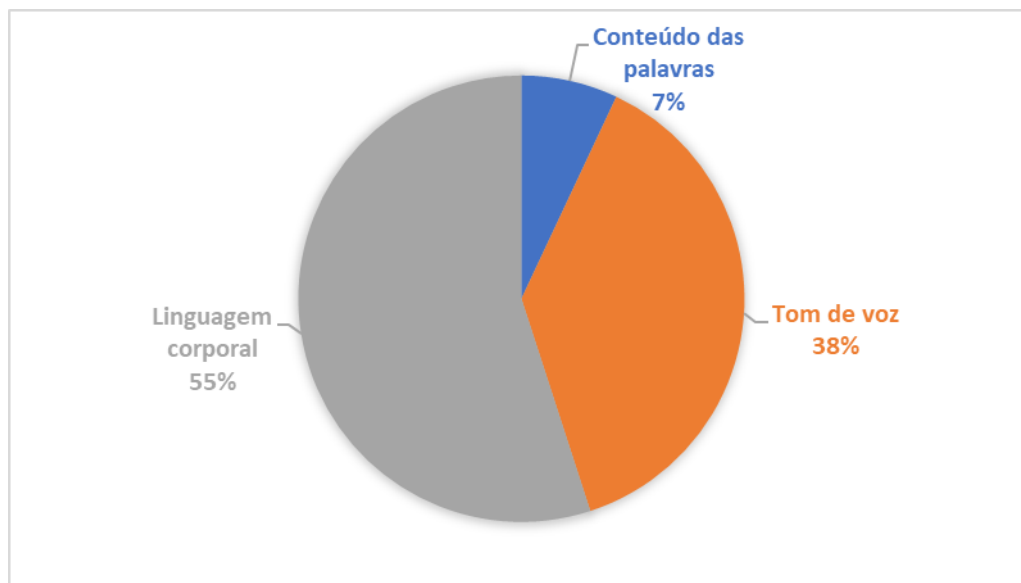
### 3.2. Breve historial dos estudos sobre a comunicação não verbal

Os primeiros estudos sobre CNV remontam ao século XIX, tendo sido realizados por Charles Darwin e publicados no seu livro “The Expression of the Emotions in Man and Animals” onde Darwin dá conta da natureza universal das expressões faciais: “...*the young and the old of widely different races, both with man and animals, express the same state of mind by the same movements.*” (Darwin, 1872).

A linguagem corporal foi uma das primeiras formas que os humanos encontraram para se entenderem e continua a ser uma das mais expressivas, fortes e reveladoras. Este tipo de comunicação vem sendo utilizada há milhões de anos, estando associada principalmente ao sistema límbico, que é a unidade responsável pelas emoções e comportamentos sociais e a segunda estrutura mais primitiva do nosso cérebro.

Na década de 60, Albert Mehrabian propôs o que se designou por regra dos 7%-38%-55%. Esta regra corresponde à distribuição da importância relativa das

diferentes componentes da comunicação. As palavras usadas no discurso interpessoal têm um peso na comunicação de apenas 7%, o tom de voz (velocidade, tom, volume) tem um peso de 38% e a linguagem corporal tem um peso de 55% (Mehrabian, 1971). A conclusão é, pois, que 93% da comunicação é de natureza “não verbal” (Figura 1).



**Figura 1:** Regra dos 7%-38%-55%  
Fonte: Elaboração própria

Os trabalhos de Mehrabian e da sua equipa têm levado, por vezes, a interpretações erradas sobre o tema, dado que esta regra tem vindo a ser ensinada em contextos de formação como sendo regra determinante para comunicar com sucesso, mas isso está errado. A comunicação é um processo fluído e o peso atribuído a cada um dos três elementos varia consoante o contexto e o conteúdo de cada interação.

É um facto que a CNV tem um papel imprescindível na comunicação, mas é fulcral perceber que esta ideia foi completamente descontextualizada. Há que ter em atenção que o conteúdo é muito importante na oratória e que este impulsiona o uso do corpo, tom de voz, expressões faciais, etc.

A conclusão que se deve retirar é que a comunicação verbal quando usada deve ser seguida de movimentos corporais não contraditórios ao que se está a dizer. A CNV envolve múltiplos canais, é ambígua e muitas vezes contradiz o conteúdo das palavras ditas. Quando estes dois tipos de comunicação (verbal e não verbal) entram em conflito o nosso inconsciente tende a confiar em pistas não verbais para interpretar o verdadeiro significado do que está a ser falado.

Outro dos pioneiros no estudo da comunicação não verbal foi o antropólogo Ray Birdwhistell (1918-1994), que estimou que menos de 35% do conteúdo social das conversas é transmitido através de palavras, sendo o restante da comunicação social realizado de maneira não verbal.

Allan Pease, um especialista australiano em linguagem corporal, descobriu nos seus estudos sobre comunicação em torno de uma mesa de negociação que 60 a 80% do que é comunicado é através da linguagem corporal (Pease & Pease, 2017).

Os estudos de Mehrabian, Birdwhistell, Pease e outros mostram como o uso correto e a compreensão da linguagem corporal servem como uma ferramenta de comunicação eficaz para ajudar na vida pessoal e no local de trabalho e para levar ao sucesso organizacional geral.

### 3.3. Tipos de sinais não verbais

Existem muitos tipos diferentes de CNV. A seguir serão apresentados os principais sinais não verbais que podem apoiar ou prejudicar a mensagem de um remetente.

**Cinética:** trata-se dos movimentos que fazemos com todas as partes do corpo. Incluem acenar com a cabeça, gesticular com as mãos, etc. De acordo com Lewis (2012) a chave para gestos e posturas eficazes é que eles precisam de parecer naturais e autênticos.

**Postura:** a forma como posicionamos o nosso corpo quando estamos de pé ou sentados. É importante estar atento à nossa posição, pois é um poderoso mensageiro silencioso que transmite interesse, distanciamento e profissionalismo.

De acordo com Pease & Pease (2017), quando uma pessoa cruza as pernas e os braços, ela retira-se emocionalmente da conversa, podendo ser inútil tentar ser convincente quando alguém se senta assim. Em contextos de negócios, as pessoas sentadas assim falam com frases mais curtas, rejeitam mais propostas e podem lembrar-se de menos detalhes do que foi discutido do que aquelas que se sentam com os braços e as pernas em posição aberta. Uma postura mais aberta demonstra maior interesse e vontade de interagir, assim como maior credibilidade e confiança.

A posição das pernas é outro fator determinante na avaliação não verbal de alguém. Na evolução humana, as pernas sempre serviram para dois propósitos: avançar para conseguir comida e fugir do perigo. Como o cérebro humano está programado para esses dois objetivos (ir em direção ao que queremos e afastar-nos do que não queremos), a maneira como uma pessoa usa suas pernas e pés revela para onde ela quer ir. Noutras palavras, mostram o compromisso de uma pessoa em sair ou permanecer numa conversa (Pease & Pease, 2017).

**Contacto visual:** geralmente, determina o nível de confiança e confiabilidade. Manter o contacto visual revela interesse e envolvimento com a pessoa com quem se está a falar.

Existem 3 tipos básicos de olhar representados na Figura 2:

- Olhar social – Estudos revelam que durante os encontros sociais os olhos do observador dirigem-se para uma área triangular no rosto da outra pessoa entre os olhos e a boca cerca de 90% do tempo. Esta é uma área do

rosto que as pessoas olham num ambiente não ameaçador e não profissional.

- Olhar íntimo - Quando as pessoas se aproximam umas das outras à distância, olham rapidamente entre o rosto da outra pessoa e a parte inferior do corpo para perceber, primeiro, qual o sexo da pessoa e depois uma segunda vez para determinar o nível de interesse. Este olhar posiciona-se numa área triangular entre os olhos e o peito (em encontros próximos) e entre os olhos e a zona das virilhas (em encontros mais distantes).
- Olhar de poder (negócios) – É mais simples se as pessoas imaginarem um “terceiro olho” no centro da testa da outra pessoa. Olhar para essa área triangular, entre os “três olhos” cria um impacto que tem de ser experienciado para se acreditar. Deve ser usado em situações de desacordo e quando é necessário contra-argumentar.

Nunca deverá ser usado em encontros amigáveis ou românticos, mas é uma ótima técnica para intimidar alguém e para ser usada em situações de negócio.



**Figura 2:** Contacto visual

Fonte: The Etiquette School of New York, <https://etiquette-ny.com/the-power-of-eye-contact/>

**Paralinguagem:** inclui a maneira como se fala, como o tom, velocidade e volume da voz. São os sons que não integram o vocabulário do idioma utilizado.

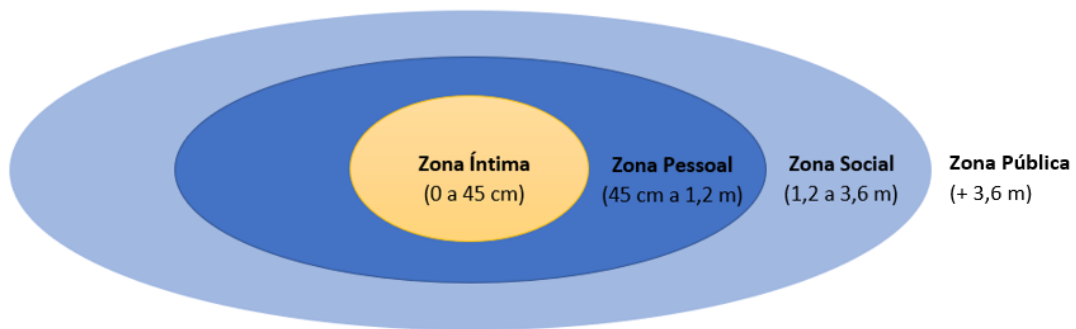
Turaga (2016) considera cinco atributos para este tipo de linguagem: volume, tom, taxa, qualidade ou timbre e regularidade.

Nunca se deve falar mais rápido do que outra pessoa. Estudos revelam que os recetores se sentem pressionados quando alguém fala mais rápido do que eles. A velocidade da fala de alguém demonstra o ritmo no qual o seu cérebro pode analisar conscientemente as informações. Falar ao mesmo ritmo ou mais devagar que a outra pessoa é a melhor opção.

**Proxémica:** refere-se ao estudo de como a distância interpessoal e o espaço são mantidos entre pessoas de origens culturais iguais ou diferentes (Yang, 2015). Foi um termo criado por Edward T. Hall para denotar os diferentes tipos de distância entre pessoas que podem variar entre contextos e culturas. Estar ciente da proximidade com os outros pode ajudar a não violar o espaço pessoal de alguém e a não criar desconforto. No entanto, também é importante ficar suficientemente perto para que se possa comunicar de forma eficaz e clara, pois estar muito longe dificulta a audição e pode até sinalizar que não se está interessado na conversa.

Existem 4 distâncias de zonas distintas (Figura 3):

- Zona Íntima: zona mais importante e apenas aqueles que são emocionalmente chegados é que podem entrar, como cônjuge, pais, amigos íntimos, filhos, animais de estimação, etc.
- Zona Pessoal: distância que se mantém quando se vai a eventos sociais, festas de escritório, encontros com amigos, etc.
- Zona Social: distância mantida em relação a estranhos, como um novo funcionário no trabalho, a pessoa no balcão de uma loja, o carteiro, etc.
- Zona Pública: distância que as pessoas gostam de manter em relação a estranhos quando estão em locais públicos.



**Figura 3:** Proxémica  
 Fonte: Elaboração própria

**Expressões faciais:** inclui sorrir, franzir a testa, levantar sobrancelhas, etc. que são muito difíceis de controlar conscientemente. Curiosamente, as expressões faciais amplas que mostram emoções fortes, como medo, raiva e felicidade, são as mesmas em todo o mundo. Segundo Argyle (1988) o canal de comunicação não verbal mais influente para expressar atitudes e emoções para outras pessoas é o rosto (Figura 4).



**Figura 4:** Expressões faciais  
 Fonte: Poetalândia,  
<https://poetalandia.wordpress.com/2012/12/28/expressoes-faciaisuma-arte/>

**Toque:** tocar noutra pessoa é um aspeto fundamental da CNV. O toque não solicitado ou indesejado pode fazer com que uma pessoa se sinta desconfortável. Por isso é importante saber que este sinal não verbal difere entre indivíduos, géneros e culturas.

A forma mais comum de toque num ambiente profissional é um aperto de mão, que também pode transmitir significados diferentes. No entanto, existem diversas variações do aperto de mão como, por exemplo, os seguintes:

- Um aperto de mão firme transmite poder, confiança e sinceridade (Eaves & Leathers, 2017).
- Um aperto de mão mole transmite fraqueza, falta de confiança (Kar & Kar, 2017).
- Um aperto de mão com a palma virada para baixo transmite vontade de dominar e ter controlo sobre o outro: “a dominância é transmitida girando a mão de modo que a palma da mão fique voltada para baixo no aperto de mão” (Pease & Pease, 2017).
- Um aperto de mão com a palma virada para cima transmite submissão: “o oposto do aperto de mão dominante é oferecer a mão com a palma voltada para cima” (Pease & Pease, 2017).
- Usar as duas mãos mostra um elevado grau de respeito (Gupta, 2013).

**Mudanças fisiológicas:** são, frequentemente, associadas ao desconforto e stress perante uma situação. Esses tipos de alterações incluem vermelhidão, suor excessivo, lacrimejar, piscar demasiado os olhos, etc. São quase impossíveis de controlar conscientemente e, portanto, são um indicador muito importante do estado mental.

**Aparência:** é a forma como nos vestimos e cuidamos da nossa imagem. Esta forma influencia e condiciona a maneira como os outros nos percebem. A

forma como uma pessoa se veste e se apresenta influencia a primeira impressão que se pode ter dela (Eaves & Leathers, 2017).

**Envolvente:** O modo como a sala está disposta, a localização da porta, da mesa, das cadeiras, do sofá, etc. Tudo isto afeta o resultado de uma reunião.

Allan & Barbara Pease realizaram uma pesquisa (Pease & Pease, 1990) onde pediram a 244 gerentes seniores e 127 gerentes de nível inferior/médio para criar um esboço da disposição dos móveis que preferiam ter nos seus escritórios se se mudassem para um novo prédio. Um total de 76% (185) fez um esboço colocando as suas mesas entre eles e os seus subordinados. Apenas 50% dos gerentes inferiores (64) fizeram isso e os gerentes homens eram duas vezes mais propensos do que as mulheres a colocar a mesa entre eles e os outros. O mais interessante neste estudo foi a forma como outros membros da equipa descreveram os gerentes que não tinham as suas mesas colocadas como uma barreira. Esses gerentes foram descritos pelos subordinados como mais justos, mais preparados para ouvir as suas ideias sem criticismo e menos propensos a demonstrar favoritismos.

### 3.4. Importância da comunicação não verbal para uma boa comunicação interna e implementação da estratégia da organização

De acordo com Hall (1987) quanto mais uma organização é orientada para pessoas e ideias, mais importante se torna a comunicação. Adicionalmente, Hall (1987) argumenta que a chave para o processo de comunicação nas organizações é garantir que as pessoas certas recebam as informações certas no momento certo. A estratégia de comunicação organizacional deverá ser simples, mas eficaz e,

principalmente, prática em todos os momentos. Só desta forma o processo de comunicação beneficiará tanto a organização, como os seus funcionários.

Os sinais não verbais são fundamentais para todas as situações e aspetos de comunicação no local de trabalho, para um CEO que comunica com um funcionário, um funcionário numa entrevista de emprego, um gerente a apresentar as suas ideias, um vendedor numa reunião com um potencial cliente e outros colaboradores.

No local de trabalho, a CNV pode afetar a maneira como os membros da equipa interagem uns com os outros, especialmente entre um supervisor e o seu subordinado. É importante saber como a CNV pode afetar a maneira como as pessoas trabalham com seus colegas e com os membros da sua equipa de liderança. Segundo Schelles (2008), para o sucesso organizacional é fundamental que a comunicação esteja aliada com o planeamento estratégico. Isto é, dentro de uma organização, todos devem conhecer os objetivos, a visão, a missão e as outras componentes da estratégia empresarial para que, em conjunto, se caminhe para a mesma meta, fortalecendo a organização.

Numa altura em que é amplamente reconhecido que o sucesso profissional é alcançado com, ou através de outras pessoas, é vital ter boas capacidades de relacionamento interpessoal e compreensão completa do papel que a CNV desempenha nas atividades de negócio diárias. Porém, é comum ver executivos, gerentes e vendedores que não sabem ler os sinais claros de outras pessoas e que não sabem comunicar da melhor forma. Muitos não fazem ideia de como a sua própria CNV está a sabotar os seus esforços. Segundo Pereira (2004), a comunicação não verbal 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.

De acordo com Schelles (2008), conclui-se então que a linguagem não-verbal não é de menos importância. Pelo contrário, é uma forma extremamente eficaz

que as organizações têm e que, se usada adequadamente, contribuirá para alcançar os seus objetivos estratégicos de forma mais coesa e produtiva.

### 3.4.1. A comunicação não verbal na perspetiva dos funcionários

Desde o primeiro contacto com a organização que um funcionário tem de se certificar que a sua linguagem corporal vai de encontro ao que verbaliza e se a sua postura e gestos demonstram confiança, responsabilidade, integridade, etc. Para garantir o emprego o potencial funcionário tem de assegurar que passa a mensagem corretamente para o recrutador ou recrutadores. Uma postura aberta, cabeça levantada, roupas limpas e indicadas para a situação, bom contacto visual, tom de voz calmo e controlado e mãos à vista são sinais não verbais que dizem mais do que muitas palavras e do que está escrito no currículo.

Após conseguir o emprego, vale a pena observar a forma como os outros funcionários da empresa interagem, prestar atenção ao ritmo a que os funcionários se deslocam pelo local de trabalho, a distância física entre eles, roupas usadas e o nível de intimidade entre os colaboradores. Esta é uma excelente maneira de avaliar o que é, ou não considerado aceitável no espaço de trabalho e como se deve agir.

Durante a maioria das carreiras de formação escolar, as capacidades técnicas (*hard skills*) são enfatizadas no currículo. Isto, a juntar à situação pandémica em que temos vivido, com as respetivas regras de distanciamento social, levam a que as pessoas que terminam os seus percursos de formação escolar tenham falta de capacidades sociais ao entrar no mercado de trabalho, situação com a qual os empregadores não estão satisfeitos. No sentido de mitigar estas limitações é necessário dar mais ênfase às capacidades comportamentais (*soft skills*) como é o caso da comunicação e, mais especificamente, à CNV.

No trabalho, seja a liderar uma apresentação numa reunião, seja a conversar com colegas no corredor, ou a conversar com o chefe no escritório, a linguagem

corporal afeta muito a interação. Esta comunicação também desempenha um papel muito relevante em ambientes mais sociais como almoços, festas no escritório e atividades pós-trabalho.

### 3.4.2. A comunicação não verbal na perspectiva das pessoas com responsabilidade de direção

Liderança é o processo de influenciar ou controlar o comportamento dos outros para alcançar um objetivo compartilhado (Northouse, 2007). Segundo Yukl (2010), uma das principais atividades dos líderes é interagir com os outros. Um bom líder alcança bons resultados quando consegue influenciar de forma positiva os seus subordinados através de uma boa argumentação e persuasão, sendo que os seus gestos acrescentam valor à sua imagem. Uma boa influência depende de duas coisas:

- a capacidade de realmente entender a perspectiva do funcionário, o que significa ouvir o que está a ser dito e saber ler as mensagens que são enviadas de forma não verbal;

- a capacidade de comunicar de forma congruente, alinhando a palavra falada com a linguagem corporal que a suporta, em vez de estragar o sentido pretendido com a mensagem.

Os líderes precisam de 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 (Goman, 2014). Saber gerir corretamente a linguagem verbal aliada à corporal é um fator chave para o sucesso profissional de qualquer líder, dos seus colaboradores e de toda a organização. Para Yukl (2010) os líderes estabelecem um alto nível de confiança mútua, coesão e sensibilidade para as necessidades do seguidor através da demonstração de capacidades para comunicar não verbalmente.

No livro de Goman é citado um estudo realizado por Naomi Eisenberger que observou que a sensação de exclusão pode provocar uma reação parecida com a dor física. Segundo Goman (2014), para que esse sentimento de exclusão surja, basta a presença de simples sinais não verbais tão leves como, por exemplo, numa conversa, perceber o olhar vago do líder.

Os melhores líderes usam truques não verbais para mover, inspirar e cativar os outros, para expressar uma presença forte e confiante e para estimular respostas que querem ouvir dos seus seguidores. Não há liderança sem comunicação e não há não comunicação. É impossível não comunicar. A comunicação é um fator fundamental nas organizações, sendo os líderes as peças-chave para que essa comunicação funcione corretamente.

Pesquisas indicam que o género de um líder desempenha um papel significativo no contexto de liderança. Mulheres e homens apresentam diferentes sinais corporais em cargos de liderança. Para Hall (2006), numa posição de liderança, os homens usam posições corporais mais expansivas, falam mais, usam um tom de voz mais elevado e interrompem os outros com mais frequência do que as mulheres. Por sua vez, as líderes femininas têm rostos mais expressivos e mantêm uma distância interpessoal mais próxima do que os líderes masculinos.

### 3.5. Importância da comunicação não verbal nas vendas

Compreender a importância da CNV com um cliente ou potencial cliente ajuda a aumentar a confiança e a clareza e acrescenta valor e interesse às conversas de negócio. Se os potenciais clientes se aperceberem e acharem que um vendedor está a mentir, ou está entediado, distraído, ou irritado podem recusar o contrato. Exibir uma CNV positiva que aumente a credibilidade e confiabilidade vai ajudar bastante a fechar o negócio. Pequenos sinais podem ser a diferença entre conquistar um novo cliente ou perdê-lo.

Através de uma revisão de livros e artigos referentes ao tema de vendas é perceptível que a CNV é um tópico muito popular e discutido. Muitos autores sugerem que este tipo de comunicação tem benefícios para os vendedores. Porém, a maior parte das evidências que sustentam essa afirmação são informais, ou baseiam-se na experiência pessoal e na intuição, e não numa investigação metódica.

Leigh e Summers (2002) conduziram uma investigação que examinou a eficácia da CNV num contexto de vendas. Através de apresentações gravadas em vídeo, eles descobriram que sinais não verbais (olhar nos olhos, hesitações na fala, gestos, roupas e postura) influenciaram a maneira como os potenciais compradores perceberam os vendedores e as apresentações que estes fizeram.

Reuniões com pessoas de fora da organização numa perspectiva de negócio pode representar um desafio único quando se trata de comunicação não verbal no contexto internacional. A má interpretação cultural dos gestos pode levar a consequências menos positivas e embaraçosas. O histórico de uma pessoa deve ser sempre considerado antes de tirar conclusões precipitadas sobre o significado da sua linguagem corporal e gestos, dado que pode transmitir uma ampla gama de significados conforme a cultura. Ao entrar num país estrangeiro é necessário reduzir a amplitude da linguagem corporal até ter a oportunidade de observar os locais (Pease & Pease, 2017).

## Parte II - Estudo empírico

### Capítulo 4 - Metodologia

De acordo com os objetivos propostos e tendo em conta a revisão da literatura atrás apresentada, organizou-se um inquérito a um conjunto variado de pessoas sobre o tema da CNV. Tratou-se de um inquérito online, através da plataforma *Google Forms*.

O inquérito cujo conteúdo está em anexo (Anexo 1) é constituído por 11 perguntas com respostas de escolha múltipla, 7 com escala de Likert, 1 de caixas de verificação e 1 de resposta aberta. A escala utilizada foi de 6 níveis com o objetivo de evitar que os inquiridos optassem por posições neutrais, obrigando-os a tomar uma posição positiva ou negativa relativamente à pergunta.

Este inquérito está dividido em 4 partes. Na primeira parte estão incluídas as questões relacionadas com dados sociodemográficos e com a situação profissional dos indivíduos. Na segunda parte são exploradas as competências comunicacionais dos inquiridos. A terceira parte é sobre a opinião e atitude dos inquiridos relativamente à CNV. A última parte inclui questões relativas ao impacto que a pandemia, distanciamento e teletrabalho tiveram na CNV.

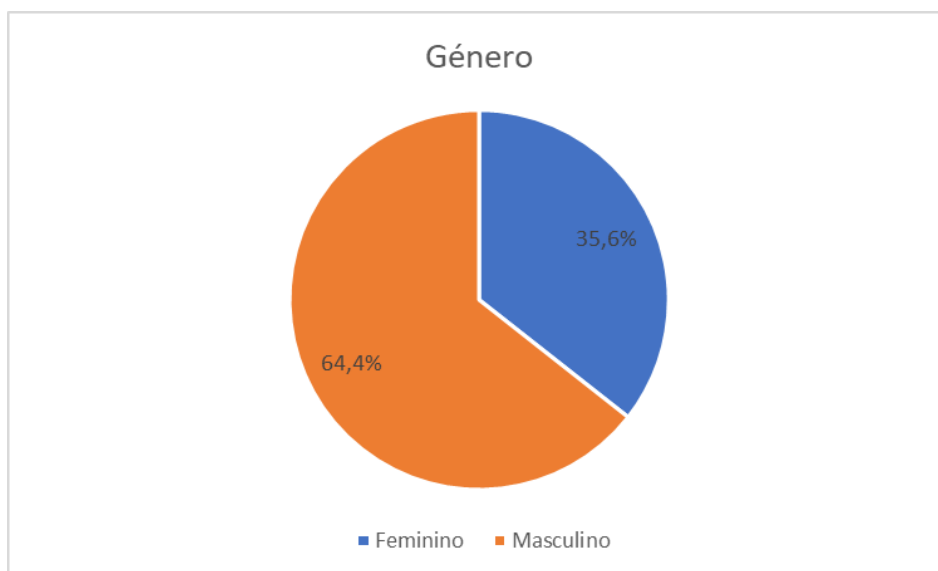
O inquérito foi respondido entre o dia 2 e o dia 8 de março de 2022. Foi distribuído por e-mail e redes sociais e foi enviado para pessoas que desempenham funções em diversas empresas portuguesas, de diferentes setores, desde estagiários até CEO's. No total foram obtidas 45 respostas.

## Capítulo 5 – Resultados

Nesta parte do trabalho será apresentada a informação recolhida no inquérito, organizando-a em unidades descritivas de acordo com os vários grupos de questões colocadas.

### 5.1. Análise descritiva dos resultados

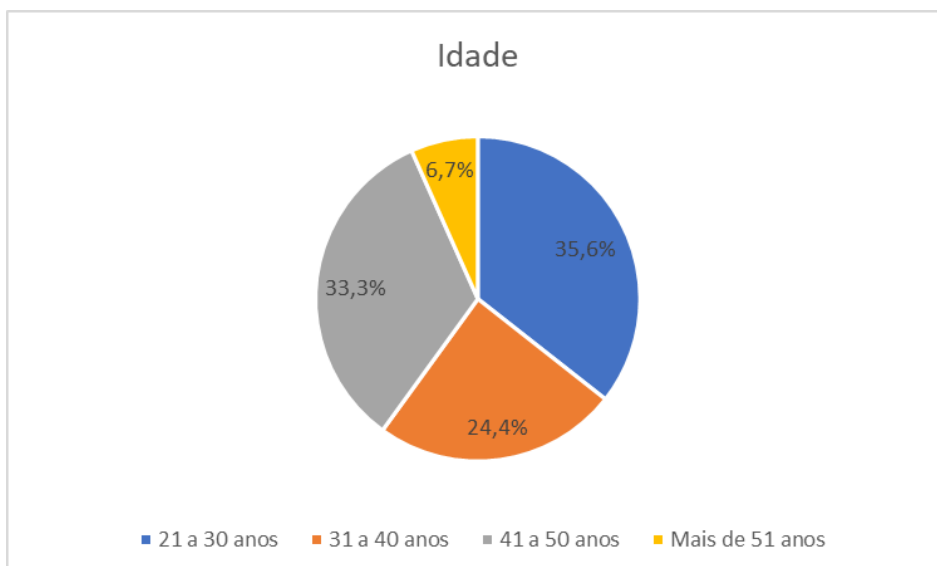
A amostra é constituída por indivíduos de ambos os géneros, sendo 16 do sexo feminino (35,6%) e 29 do sexo masculino (64,4%), como se pode ver no gráfico da Figura 5.



**Figura 5:** Género dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

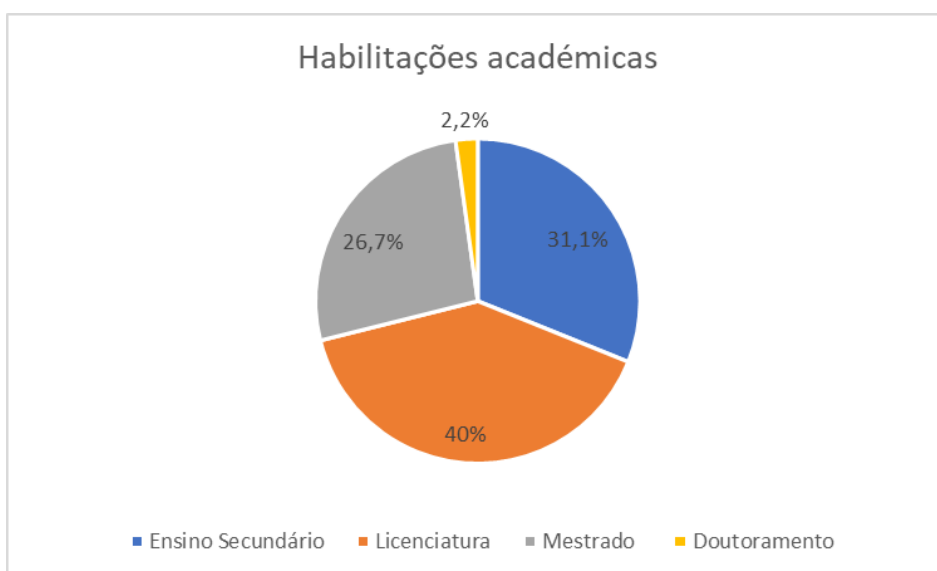
Relativamente ao perfil etário da amostra, verifica-se uma boa distribuição de idades. 35,6% dos inquiridos têm entre 21 e 30 anos; a faixa etária entre os 31 e os 40 anos corresponde a 24,4%; entre os 41 e 50 anos são 33,3%; e por fim, apenas 6,7% têm mais de 51 anos (Figura 6).



**Figura 6:** Idade dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

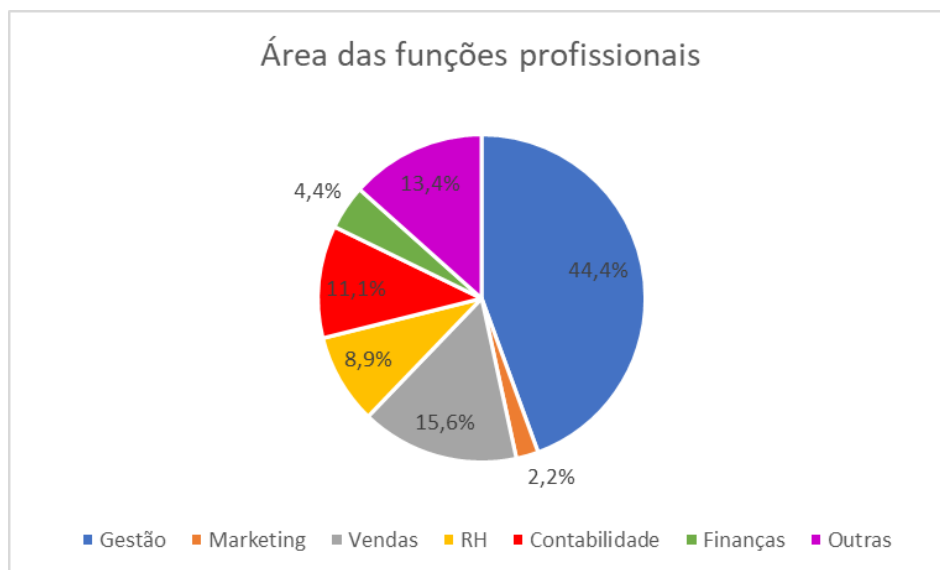
Quanto às habilitações académicas, a maioria dos inquiridos (68,9%) frequenta ou frequentou o ensino superior, enquanto apenas 31,1% tinha o ensino secundário. Dos 68,9% dos inquiridos com ensino superior, 40% completou licenciatura, 26,7% têm um mestrado e 2,2% têm um doutoramento (Figura 7).



**Figura 7:** Habilitações académicas dos inquiridos

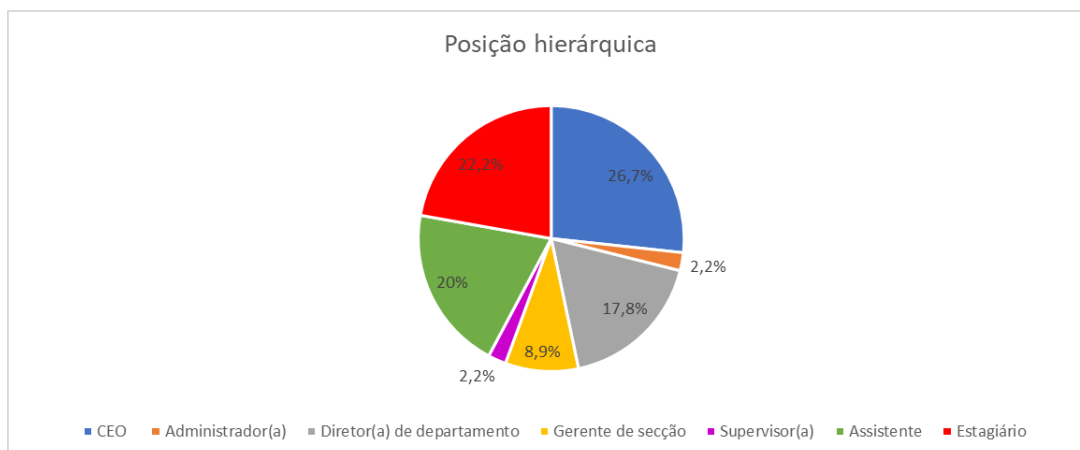
Fonte: Elaboração própria

Sobre a área na qual os inquiridos exercem funções a maioria respondeu “Gestão” (44,4%); apenas 2,2% é da área de marketing; 15,6% é de vendas; 8,9% trabalham em recursos humanos; 11,1% em contabilidade; 4,4% em finanças; e, finalmente, 13,4% responderam “Outra” (Figura 8). Os participantes que optaram por “Outra” responderam: “Engenharia”, “CEO”, “Medicina”, “Consultoria”, “Bancário” e “Advogado”.



**Figura 8:** Área das funções profissionais dos inquiridos  
 Fonte: Elaboração própria

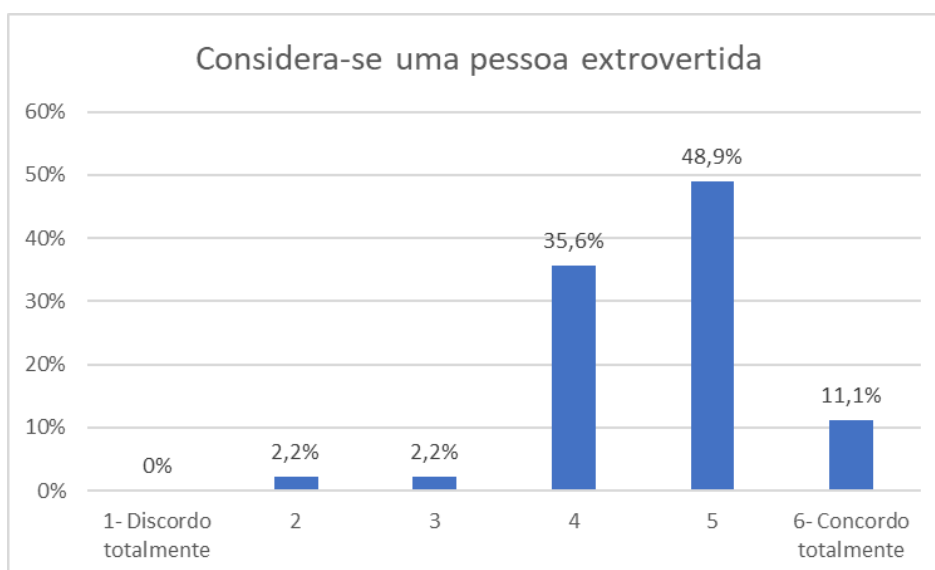
Foi perguntado aos participantes: “Qual a sua posição hierárquica na empresa onde exerce funções?”. Foram obtidas respostas assim distribuídas: 26,7% responderam CEO; 2,2% têm cargo de administrador(a); 17,8% são diretores(as) de departamento; 8,9% têm cargo de gerente de secção; 2,2% trabalham como supervisor(a); 20% são assistentes; e, finalmente, 22,2% responderam estagiário(a) (Figura 9).



**Figura 9:** Posição hierárquica dos inquiridos  
 Fonte: Elaboração própria

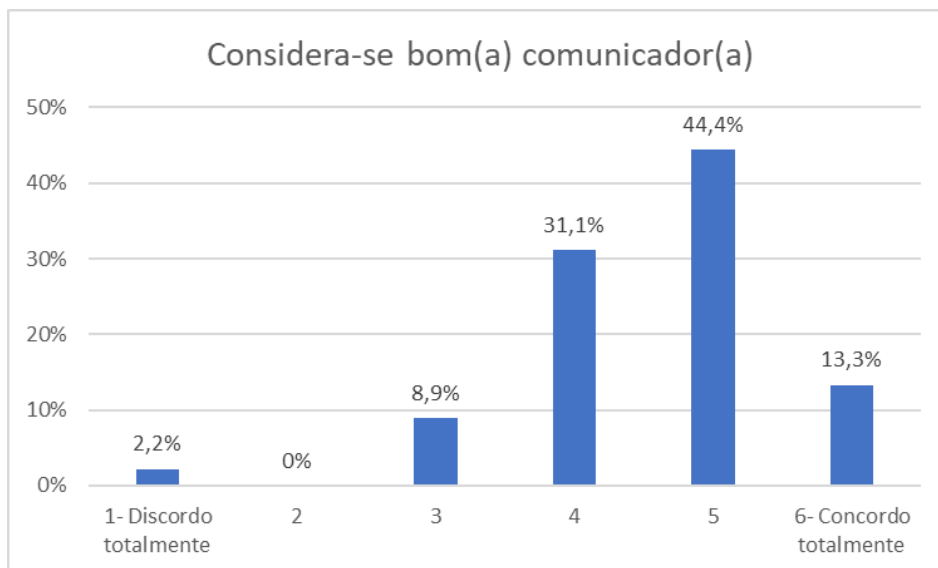
A segunda parte do questionário é direcionada para as competências comunicacionais dos participantes e é maioritariamente composta por afirmações com resposta numa escala de Likert (1 a 6), sendo 1- “Discordo totalmente” e 6- “Concordo totalmente”.

Na primeira afirmação “Considera-se uma pessoa extrovertida” verificou-se que a grande maioria dos inquiridos se consideram extrovertidos, com 95,6% da amostra a optar pelos níveis superiores da escala, como se pode verificar através do gráfico da Figura 10.



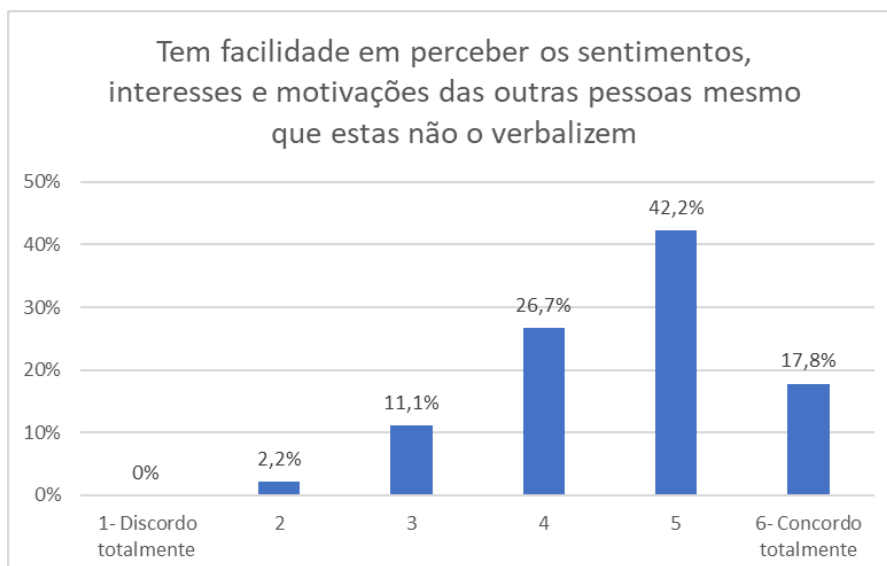
**Figura 10:** Nível de extroversão dos inquiridos  
 Fonte: Elaboração própria

Relativamente à alínea “Considera-se bom(a) comunicador(a)”, a maior parte dos participantes também optou por níveis superiores da escala. Apenas 11,1% optou por 3 ou menos (Figura 11).



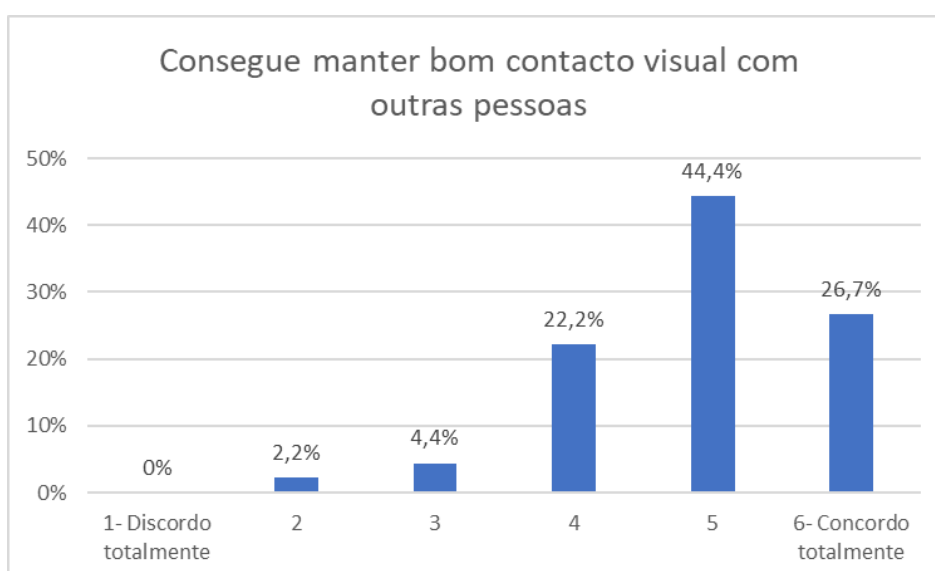
**Figura 11:** Capacidade comunicativa dos inquiridos  
Fonte: Elaboração própria

Seguiu-se o pedido para os participantes escolherem o nível de concordância relativamente à sensibilidade em perceberem os sentimentos, interesses e motivações dos outros, mesmo que estes não o comuniquem de forma verbal. As respostas obtidas demonstram que grande parte dos inquiridos consideram que têm facilidade em decifrar mensagens não verbais, com 17,8% a optar pelo nível máximo da escala (Figura 12).



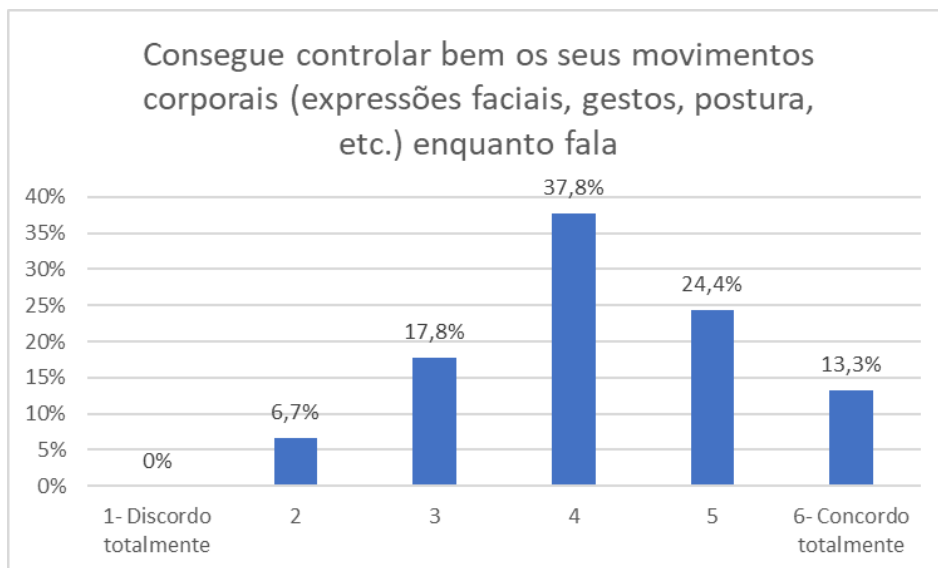
**Figura 12:** Capacidade dos inquiridos em perceber os sentimentos, interesses e motivações de outros  
 Fonte: Elaboração própria

Quanto à afirmação “Consegue manter bom contacto visual com outras pessoas” 26,7% autoavaliam-se com elevadas competências neste domínio. Apenas 6,6% se posicionam nos 3 níveis inferiores da escala, como se pode observar na Figura 13.



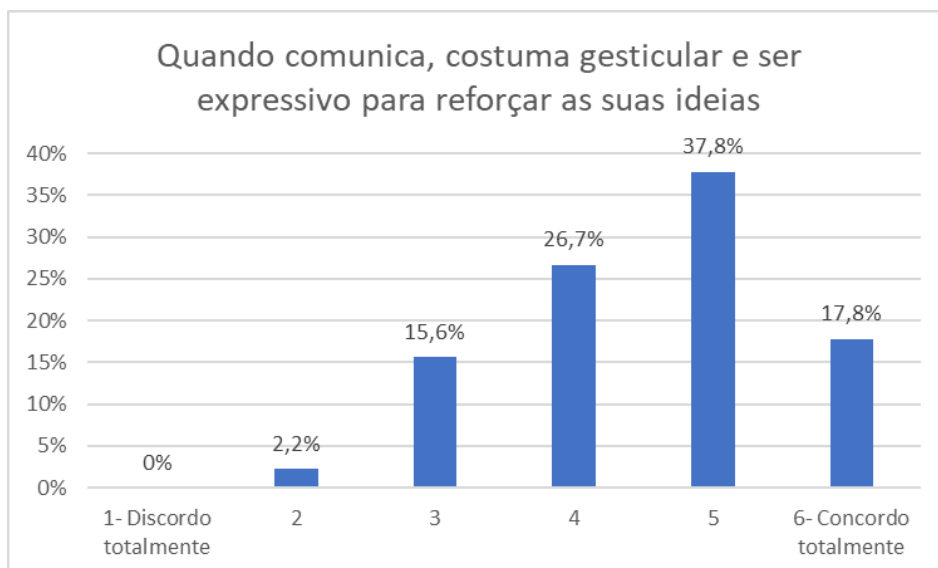
**Figura 13:** Capacidade dos inquiridos para manter bom contacto visual  
 Fonte: Elaboração própria

No que respeita à capacidade dos inquiridos controlarem bem os seus movimentos corporais enquanto falam, as respostas já não são tão confiantes quanto as anteriores, mas, mesmo assim, 37,8% escolheu o nível 4 da escala, 24,4% o nível 5 e 13,3% o nível máximo (Figura 14).



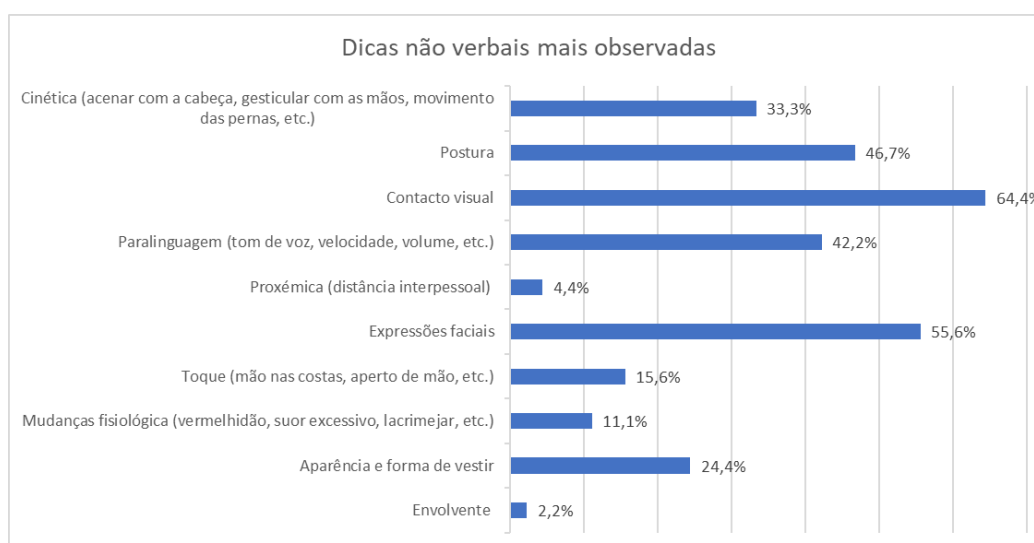
**Figura 14:** Capacidade dos inquiridos para controlar bem os seus movimentos corporais  
Fonte: Elaboração própria

No gráfico da Figura 15 é apresentada a capacidade dos inquiridos para reforçar ideias através da CNV. 2,2% optaram pelo nível 2, 15,6% optaram pelo nível 3; 26,7% escolheram o nível 4 considerando que utilizam mais movimentos corporais para reforçar o que comunicam verbalmente; 37,8% consideram que se enquadram no nível 5; e, por fim, 17,8% escolheram o nível 6 da escala.



**Figura 15:** Capacidade dos inquiridos para reforçar ideias através da CNV  
 Fonte: Elaboração própria

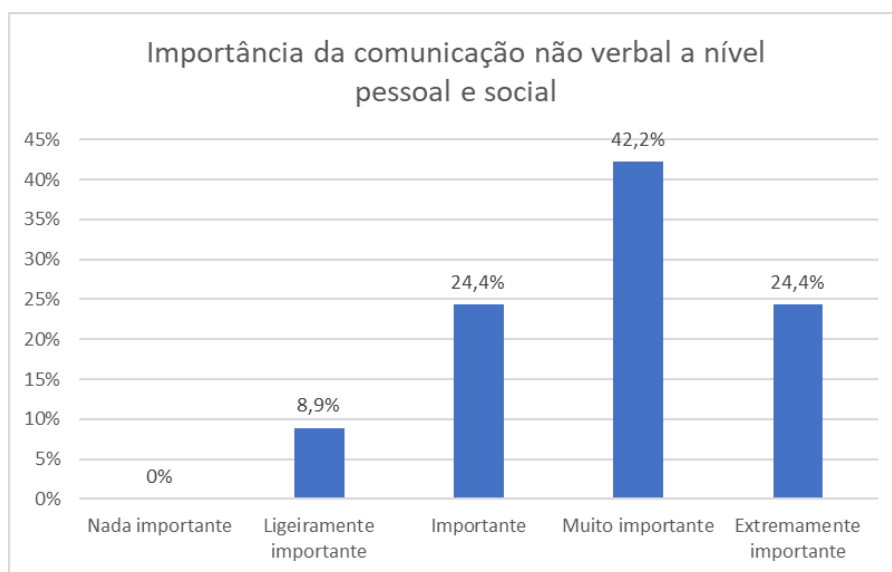
A última alínea da segunda secção do questionário é a única que não tem respostas numa escala de Likert. Nesta alínea foi pedido aos participantes para seleccionarem no máximo 3 dicas não verbais que mais observam no seu dia a dia. Os resultados estão apresentados no Gráfico da Figura 16 onde é possível verificar que as 3 dicas mais observadas são a postura (46,7%), o contacto visual (64,4%) e as expressões faciais (55,6%), sendo a proxémica e a envolvente as menos observadas.



**Figura 16:** Dicas não verbais mais observadas pelos inquiridos  
 Fonte: Elaboração própria

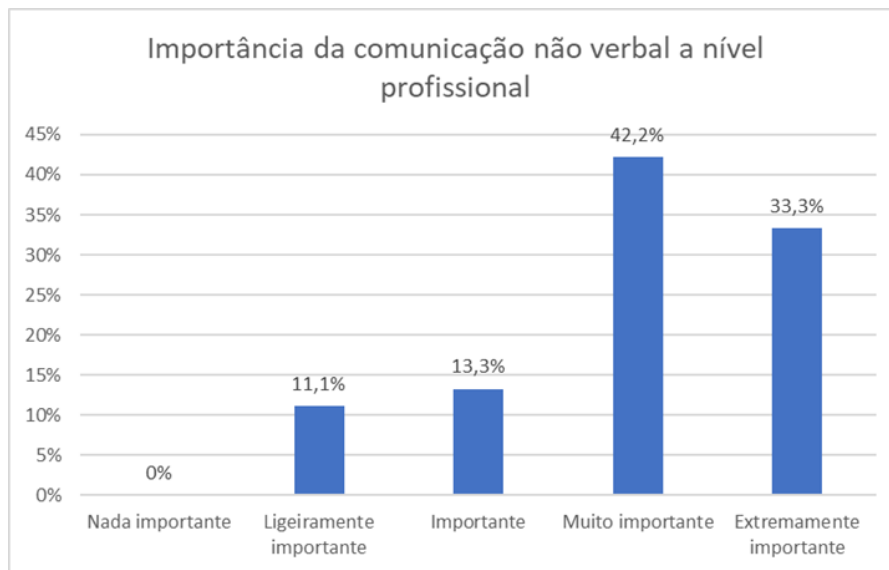
Na terceira parte do questionário estão as questões referentes à atitude e às percepções dos participantes face à CNV.

Relativamente à importância dada à CNV na vida pessoal dos inquiridos, 24,4% responderam “Extremamente importante”; 42,2% “Muito importante”; 24,4% “Importante”; e apenas 8,9% “Ligeiramente importante” (Figura 17).



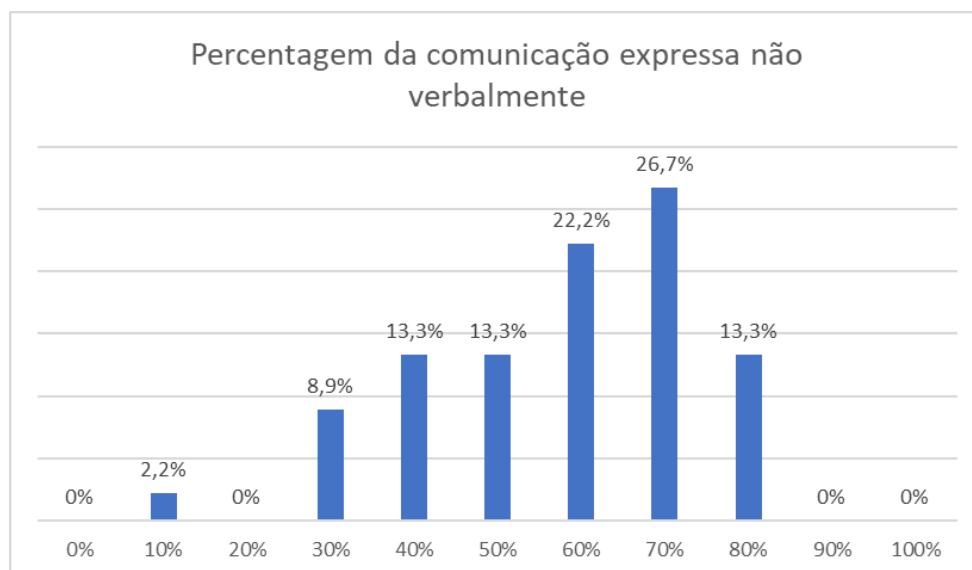
**Figura 17:** Importância da CNV na vida pessoal dos inquiridos  
Fonte: Elaboração própria

Em relação à questão “Em que medida considera importante a comunicação não verbal ao comunicar-se no seu trabalho atual?”, 33,3% consideram-na “Extremamente importante”; 42,2% responderam “Muito importante”; 13,3% acham que é “Importante”; e, por fim, 11,1% consideram-na “Ligeiramente importante” (Figura 18).



**Figura 18:** Importância da CNV na vida profissional dos inquiridos  
 Fonte: Elaboração própria

Os participantes também foram questionados sobre qual a percentagem da comunicação que consideram ser expressa não verbalmente. 75,5% das pessoas responderam que 50% ou mais da comunicação total é não verbal. Apenas 2,2% dos inquiridos acham que a CNV ocupa uma percentagem de 10%, enquanto 8,9% consideram que é apenas 30% e 13,3% consideram que é apenas 40% (Figura 19).



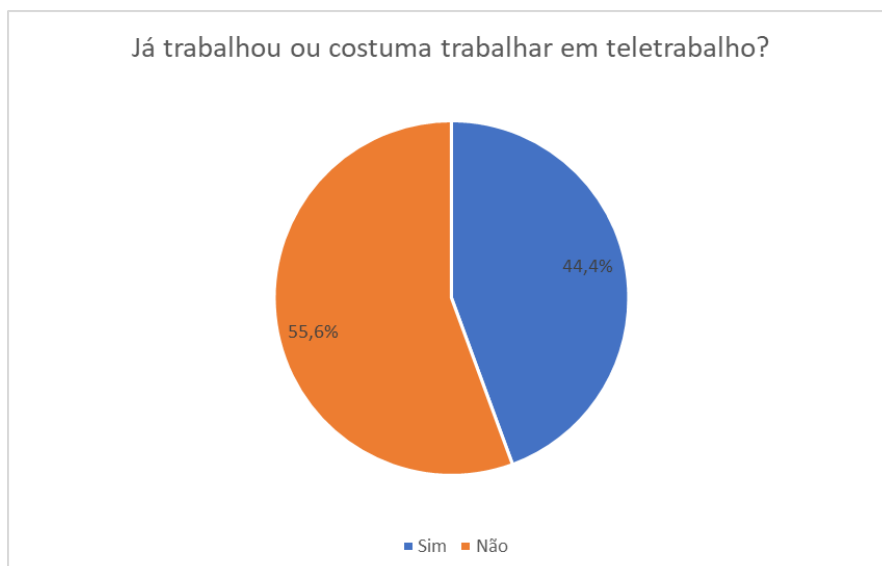
**Figura 19:** Percentagem da comunicação expressa não verbalmente na opinião dos inquiridos  
 Fonte: Elaboração própria

Para finalizar esta secção, foi colocada a seguinte questão: “Na sua opinião, deveria ser dada mais importância à comunicação não verbal na formação de estudantes de áreas relacionadas com gestão e negócios?”. 91,1% dos inquiridos responderam “Sim”, enquanto “8,9%” optaram por “Não” (Figura 20).



**Figura 20:** Opinião dos inquiridos sobre a importância da CNV na formação de estudantes  
Fonte: Elaboração própria

A quarta e última secção do questionário é iniciada com a questão “Já trabalhou ou costuma trabalhar em teletrabalho?”. 55,6% dos participantes responderam “Não” enquanto 44,4% já tinham trabalhado por via remota como se mostra no gráfico da Figura 21.



**Figura 21:** Regime de trabalho dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Depois disto procurou-se perceber se os participantes, ao terem opção de escolha, preferem trabalhar presencialmente ou por via remota. 80% das pessoas preferem o trabalho presencial, enquanto apenas 20% optariam pela via remota (Figura 22).



**Figura 22:** Preferência de regime de trabalho dos inquiridos

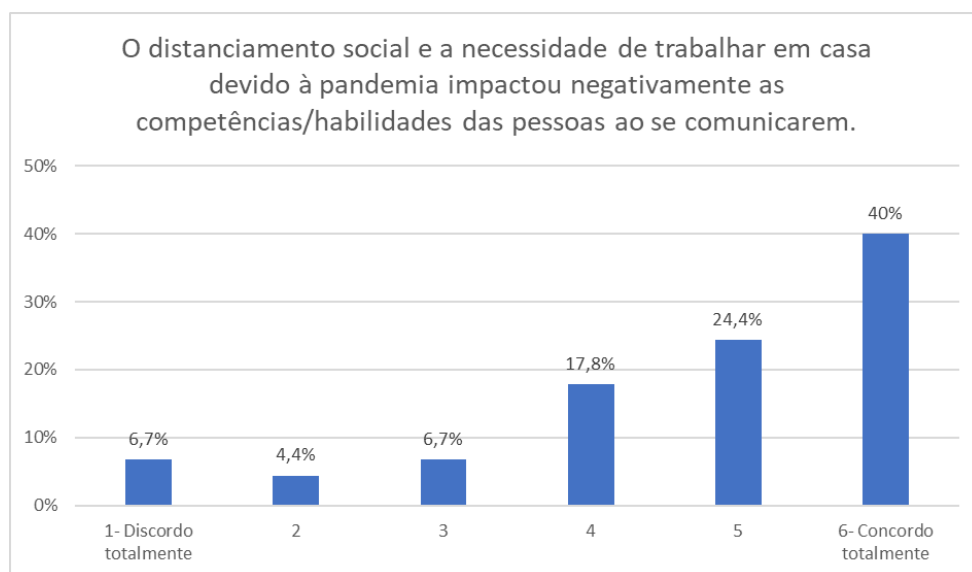
Fonte: Elaboração própria

Para compreender a escolha na questão anterior, foi pedido para as pessoas justificarem, se possível, a resposta anterior. Foram obtidas 27 justificações apresentadas na seguinte tabela:

Se tiver opção, prefere trabalhar presencialmente ou por via remota?	Se puder, justifique a resposta anterior.
Presencialmente	Gosto de contactar pessoalmente com as pessoas e o ser humano precisa de socializar e interagir diariamente com outros. Comunicar por vídeo chamadas deixa-me desconfortável.
Presencialmente	Relações interpessoais são fundamentais para uma boa dinâmica de trabalho
Via remota	Aumento da qualidade vida (tempo/custos) e melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional
Via remota	Maior flexibilidade de trabalho com a mesma produtividade.
Via remota	Existe maior flexibilidade para com o tempo das deslocações, assim como maior poupança monetária. No entanto se o escritório for perto de casa preferia trabalho presencial de forma a ter mais contacto interpessoal.
Presencialmente	Contacto físico e presencial com colegas
Presencialmente	Porque grande parte dos documentos no caso do local de trabalho onde estou ainda nos chegam por meios físicos sendo que remotamente torna-se impossível trabalhar.
Presencialmente	Dinâmica do fluxo da informação
Via remota	Perco menos tempo nas deslocações.
Presencialmente	No trabalho presencial temos contacto directo com as pessoas onde a ligação humana é muito importante.
Presencialmente	Necessidade de relações interpessoais
Presencialmente	Maior proximidade com as pessoas
Presencialmente	A função que desempenho exige presença
Presencialmente	Relação presencial é fundamental em todos os aspetos
Presencialmente	Na minha posição o contacto com as pessoas é importante
Presencialmente	Via remota promove o distanciamento e perda de cultura empresarial
Via remota	Liberdade de horário e gestão de prioridade pessoais e profissionais de forma mais eficiente
Via remota	Aproveitar o tempo de viagem ida e volta de casa para trabalho, para trabalhar ou fazer alguma coisa pessoal. Ganho de tempo a todos níveis, profissionais e pessoas
Presencialmente	O modelo híbrido seria perfeito, pois gosto da rotina de ir ao escritório, conviver com os colegas de trabalho e sair de casa
Presencialmente	Contacto interpessoal privilegiado
Presencialmente	Privilegio o contacto pessoal.
Via remota	Menor tempo de deslocação - poupança de tempo no geral
Presencialmente	Poder olhar olhos nos olhos das pessoas
Presencialmente	O trabalho presencial é mais produtivo
Presencialmente	Como recrutadora, consigo perceber melhor se um candidato se adequa à função falando com ele presencialmente
Via remota	Via remota, pois consigo poupar muito tempo em deslocações. Mas, prefiro contactar com pessoas presencialmente.
Presencialmente	Só o trabalho presencial potencia a cooperação entre colaboradores e partilha de conhecimento.

**Tabela 1:** Justificação do regime de trabalho escolhido pelos inquiridos  
Fonte: Elaboração própria

Por último, os inquiridos tiveram de escolher um nível de concordância (0 a 6) com a seguinte afirmação: “O distanciamento social e a necessidade de trabalhar em casa devido à pandemia impactou negativamente as competências/habilidades das pessoas ao se comunicarem.” 6,7% discordaram totalmente; 4,4% optaram pelo nível 2; 6,7% pelo nível 3; 17,8% posicionaram-se no 4; 24,4% no nível 5; e 40% concordaram totalmente com a afirmação (Figura 23).



**Figura 23:** Opinião dos inquiridos relativamente ao impacto da pandemia na comunicação  
Fonte: Elaboração própria

## 5.2. Interpretação e discussão dos dados obtidos

Após a aplicação do inquérito por questionário e posterior análise dos dados atrás apresentados, analisou-se a sua relação com as questões de investigação.

Quanto à questão “O género influencia na perceção da importância da comunicação não verbal?”, foi possível concluir que nas organizações, os homens atribuem maior importância à CNV. 100% dos homens inquiridos consideraram que a CNV tem um papel importante ou superior no seu trabalho, enquanto

apenas, 68,75% das mulheres inquiridas partilharam da mesma opinião (Tabela 2).

Para Pease & Pease (2017) as mulheres são muito mais alertas à linguagem corporal do que os homens, têm uma capacidade inata de captar e decifrar sinais não verbais, além de terem um olho apurado para pequenos detalhes. Apesar das mulheres apresentarem estas características inatas, neste estudo os resultados obtidos foram no sentido contrário.

Género	Em que medida considera importante a comunicação não verbal ao comunicar-se no seu trabalho atual?	Género	Em que medida considera importante a comunicação não verbal ao comunicar-se no seu trabalho atual?
Masculino	Extremamente importante	Feminino	Ligeiramente importante
Masculino	Importante	Feminino	Muito importante
Masculino	Muito importante	Feminino	Ligeiramente importante
Masculino	Muito importante	Feminino	Muito importante
Masculino	Muito importante	Feminino	Muito importante
Masculino	Muito importante	Feminino	Muito importante
Masculino	Extremamente importante	Feminino	Ligeiramente importante
Masculino	Importante	Feminino	Ligeiramente importante
Masculino	Extremamente importante	Feminino	Ligeiramente importante
Masculino	Muito importante	Feminino	Muito importante
Masculino	Importante	Feminino	Importante
Masculino	Muito importante	Feminino	Importante
Masculino	Muito importante	Feminino	Extremamente importante
Masculino	Muito importante	Feminino	Extremamente importante
Masculino	Muito importante	Feminino	Extremamente importante
Masculino	Muito importante	Feminino	Extremamente importante
Masculino	Extremamente importante		
Masculino	Extremamente importante		
Masculino	Extremamente importante		
Masculino	Extremamente importante		
Masculino	Extremamente importante		
Masculino	Extremamente importante		
Masculino	Importante		
Masculino	Muito importante		
Masculino	Muito importante		
Masculino	Muito importante		
Masculino	Extremamente importante		
Masculino	Extremamente importante		
Masculino	Muito importante		

**Tabela 2:** Influência do género na perceção da importância da CNV

Fonte: Elaboração própria

Apenas as mulheres que trabalham na área de recursos humanos classificaram a CNV como “Extremamente importante” no seu trabalho, o que nos direciona para a próxima questão: “A área profissional influencia na percepção da importância da comunicação não verbal?”.

Os resultados do inquérito confirmam que as pessoas que exercem funções em áreas nas quais a comunicação é um pilar fundamental para o seu sucesso profissional consideram que a CNV é de elevada importância e que esta tem um peso elevado na comunicação em geral. A área de vendas e de recursos humanos são excelentes exemplos, dado que nas vendas, tal como já foi dito antes neste trabalho, é necessário estabelecer boas relações e criar empatia para fechar negócios, sendo também necessário perceber os sinais emitidos pelos clientes para saber quando mudar de estratégia. Quem trabalha em recursos humanos também precisa de perceber que a CNV é a base de toda a comunicação, devendo ter a noção de que nos primeiros 7 segundos de conversa é possível avaliar subliminarmente a credibilidade, confiabilidade e simpatia dos entrevistados (Goman, 2011).

100% dos inquiridos que trabalham em recursos humanos consideraram a CNV extremamente importante para exercerem as suas funções. Relativamente à área de vendas, 86% dos inquiridos consideraram-na muito ou extremamente importante. Para além disso, todos os participantes destas duas áreas consideraram que este tipo de comunicação tem um peso de 50% ou superior (Tabela 3).

Qual a área das suas funções profissionais?	Em que medida considera importante a comunicação não verbal ao comunicar-se no seu trabalho atual?	Que percentagem de comunicação você sente que é expressa não verbalmente, aproximadamente?
RH	Extremamente importante	70%
RH	Extremamente importante	60%
RH	Extremamente importante	70%
RH	Extremamente importante	70%
Vendas	Muito importante	60%
Vendas	Ligeiramente importante	70%
Vendas	Muito importante	60%
Vendas	Extremamente importante	80%
Vendas	Extremamente importante	70%
Vendas	Extremamente importante	80%
Vendas	Muito importante	50%

**Tabela 3:** Influência da área profissional na opinião relativa à CNV (1)

Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, nas profissões mais de *backoffice* onde o contacto com outras pessoas não é tão recorrente e a maior parte das interações comunicativas são básicas e essenciais, os trabalhadores não atribuem tanto valor às *soft skills* de comunicação, quer verbal, quer não verbal. Tal como se pode verificar na Tabela 4, usando como exemplo a área de contabilidade, é possível verificar que nenhum participante da área de contabilidade optou por “Extremamente importante” e que dois dos participantes disseram que o peso da CNV é de 30% apenas.

Qual a área das suas funções profissionais?	Em que medida considera importante a comunicação não verbal ao comunicar-se no seu trabalho atual?	Que percentagem de comunicação você sente que é expressa não verbalmente, aproximadamente?
Contabilidade	Importante	60%
Contabilidade	Muito importante	60%
Contabilidade	Importante	30%
Contabilidade	Ligeiramente importante	30%
Contabilidade	Importante	50%

**Tabela 4:** Influência da área profissional na opinião relativa à CNV (2)

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às habilitações académicas é possível aferir que as pessoas que frequentaram ou frequentam o ensino superior tendem a atribuir pesos mais significativos à CNV na comunicação total. Cerca de 57% dos inquiridos que apenas têm o ensino secundário concluído consideraram 50% ou mais da

comunicação como não verbal. Enquanto, 84% dos participantes de ensino superior responderam que a CNV tem um peso de 50% ou mais. Portanto, com base nos resultados apresentados na Tabela 5 é possível responder afirmativamente à pergunta “As habilitações académicas influenciam na percepção da importância da comunicação não verbal?” no que diz respeito ao conjunto de pessoas que foram inquiridas.

Habilitações académicas	Que percentagem de comunicação você sente que é expressa não verbalmente, aproximadamente?	Habilitações académicas	Que percentagem de comunicação você sente que é expressa não verbalmente, aproximadamente?
Licenciatura	70%	Ensino Secundário	80%
Licenciatura	60%	Ensino Secundário	40%
Licenciatura	50%	Ensino Secundário	60%
Licenciatura	60%	Ensino Secundário	30%
Licenciatura	60%	Ensino Secundário	70%
Licenciatura	70%	Ensino Secundário	30%
Licenciatura	70%	Ensino Secundário	60%
Licenciatura	30%	Ensino Secundário	10%
Licenciatura	70%	Ensino Secundário	80%
Licenciatura	50%	Ensino Secundário	80%
Licenciatura	70%	Ensino Secundário	30%
Licenciatura	70%	Ensino Secundário	50%
Licenciatura	40%	Ensino Secundário	40%
Licenciatura	50%	Ensino Secundário	80%
Licenciatura	70%		
Licenciatura	50%		
Licenciatura	70%		
Licenciatura	70%		
Mestrado	50%		
Mestrado	40%		
Mestrado	60%		
Mestrado	60%		
Mestrado	80%		
Mestrado	60%		
Mestrado	60%		
Mestrado	40%		
Mestrado	40%		
Mestrado	70%		
Mestrado	70%		
Mestrado	60%		
Doutoramento	80%		

**Tabela 5:** Influência das habilitações académicas na opinião relativa à CNV

Fonte: Elaboração própria

Este maior peso atribuído à CNV por parte das pessoas com mais formação é um bom indicador de que as instituições de ensino começam a formar melhor os estudantes e estes começam a ter maior percepção da importância das *soft skills*. Para além disso, e como foi visto anteriormente através da análise descritiva dos

resultados obtidos, as pessoas consideram que deve ser dada mais importância à CNV na formação dos estudantes (Figura 20).

Contrariamente à área profissional e de acordo com as respostas obtidas, não se conseguiu retirar nenhuma analogia significativa para justificar a resposta à questão “A posição hierárquica influencia na percepção da importância da comunicação não verbal?”. Portanto, não se consegue comprovar, através desta amostra, se a posição hierárquica tem ou não influência na percepção da importância deste tipo de comunicação. Do que foi observado e analisado, a noção da importância da CNV está mais relacionada com as atividades que os indivíduos desempenham no seu dia a dia profissional e com a personalidade de cada um e a sua receptividade para criar mais compreensão e empatia em cada situação comunicacional.

O carácter de cada um é significativo, pois pessoas mais extrovertidas e com melhores capacidades comunicativas são, realmente, mais receptivas à compreensão da importância da CNV, assim como, apresentam competências não verbais mais desenvolvidas. Isso comprova que a CNV tem, efetivamente, um peso significativo na comunicação em geral.

Para legitimar o que foi afirmado, os indivíduos que optaram pelos níveis 5 e 6 da escala da alínea “Considera-se bom(a) comunicador(a)” autoavaliaram-se com melhores competências a nível não verbal nas alíneas seguintes, tal como se pode verificar na Tabela 6 através das médias das respostas obtidas. 50% destes escolheram a opção “Extremamente importante” quando questionados sobre a sua percepção da importância da CNV. No entanto, apenas 10,53% das pessoas que votaram nos níveis 1 ao 4 da alínea acharam a CNV de extrema importância na sua vida profissional (Tabela 7).

Também se consegue ver na Tabela 7 que 50% dos indivíduos que se consideraram bons comunicadores atribuíram à CNV percentagem igual ou

superior a 70%, enquanto apenas cerca de 26% dos inquiridos do nível 1 a 4 foram da mesma opinião.

Analisando a Tabela 6 é possível responder positivamente à questão “Os profissionais responsáveis pelo sucesso das organizações têm competências comunicacionais não verbais?”, dado que a grande maioria optou pelos níveis 4, 5, 6 da escala, o que quer dizer que concordaram com as afirmações. No entanto, estas respostas são obtidas através de uma autoavaliação por parte dos inquiridos, o que se apresenta como uma limitação à resposta a esta pergunta, dado que a melhor maneira de perceber se os trabalhadores têm boas competências comunicativas seria através da avaliação realizada pelos seus superiores, subordinados ou colegas de trabalho.

Considera-se bom(a) comunicador(a)	Tem facilidade em perceber os sentimentos, interesses e motivações das outras pessoas mesmo que estas não o verbalizem	Consegue manter bom contacto visual com outras pessoas	Consegue controlar bem os seus movimentos corporais enquanto fala	Quando comunica, costuma gesticular e ser expressivo para reforçar as suas ideias
1	5	5	2	2
3	3	3	4	4
3	4	4	3	5
3	6	4	3	4
3	3	4	5	4
4	5	4	5	3
4	3	3	3	4
4	2	5	4	4
4	4	4	4	3
4	4	5	5	4
4	5	4	3	5
4	5	5	3	3
4	5	5	6	3
4	4	2	2	5
4	4	4	4	4
4	5	5	4	4
4	3	4	3	5
4	4	5	4	4
4	6	5	6	5
<b>Média</b>	4,210526316	4,210526316	3,842105263	3,947368421
5	5	5	2	4
5	4	5	4	5
5	4	6	4	3
5	3	6	6	6
5	5	6	4	6
5	6	6	5	4
5	5	5	3	6
5	5	6	4	5
5	5	5	5	5
5	5	4	4	3
5	5	5	4	3
5	5	5	5	5
5	4	4	3	5
5	5	6	4	5
5	4	5	5	5
5	6	5	5	6
5	4	6	5	5
5	5	5	4	4
5	4	6	4	6
5	6	6	4	5
6	5	5	5	6
6	5	6	5	5
6	6	5	4	5
6	6	6	6	5
6	6	5	6	6
6	5	6	6	6
<b>Média</b>	4,923076923	5,384615385	4,461538462	4,961538462

**Tabela 6:** Competências comunicacionais dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Considera-se bom(a) comunicador(a)?	Em que medida considera importante a comunicação não verbal ao comunicar-se no seu trabalho atual?	Que percentagem de comunicação você sente que é expressa não verbalmente, aproximadamente?
1	Muito importante	30%
3	Ligeiramente importante	70%
3	Muito importante	40%
3	Extremamente importante	40%
3	Muito importante	60%
4	Importante	60%
4	Importante	50%
4	Muito importante	60%
4	Ligeiramente importante	30%
4	Muito importante	50%
4	Extremamente importante	70%
4	Muito importante	50%
4	Importante	40%
4	Muito importante	30%
4	Muito importante	60%
4	Muito importante	80%
4	Muito importante	70%
4	Importante	50%
4	Muito importante	80%
5	Ligeiramente importante	60%
5	Muito importante	60%
5	Extremamente importante	60%
5	Extremamente importante	80%
5	Extremamente importante	70%
5	Extremamente importante	70%
5	Extremamente importante	80%
5	Muito importante	50%
5	Extremamente importante	70%
5	Muito importante	40%
5	Muito importante	60%
5	Muito importante	60%
5	Ligeiramente importante	70%
5	Ligeiramente importante	10%
5	Extremamente importante	70%
5	Muito importante	70%
5	Importante	40%
5	Muito importante	40%
5	Muito importante	70%
5	Extremamente importante	80%
6	Extremamente importante	50%
6	Extremamente importante	70%
6	Extremamente importante	60%
6	Extremamente importante	70%
6	Importante	30%
6	Extremamente importante	80%

**Tabela 7:** Influência da capacidade comunicativa geral na opinião relativa à CNV

Fonte: Elaboração própria

Para apresentar as respostas à questão “A pandemia, distanciamento e teletrabalho impactaram negativamente as competências das pessoas ao se comunicarem?” recorreu-se ao gráfico da Figura 23 onde está representado o nível de concordância dos inquiridos relativamente a esta questão. Observa-se que a grande maioria dos indivíduos consideraram que, de facto, a pandemia, distanciamento e teletrabalho tiveram um impacto negativo nas competências comunicacionais das pessoas. 82,2% dos inquiridos concordaram com a afirmação (níveis 4, 5 e 6 da escala).

Pode-se concluir que, de facto, as regras de isolamento e distanciamento impactaram negativamente a comunicação no conjunto destas pessoas. Porém, a vertente da comunicação mais negativamente afetada foi a não verbal, pois, com as reuniões online e com negócios a serem discutidos por meio de videochamadas era menos comum ver alguém comunicar em contexto profissional presencialmente. Isto originou um certo conformismo em algumas pessoas que se começaram a esquecer como deve ser, realmente, estabelecida uma interação pessoal e física.

Partindo agora para a análise das duas principais questões de investigação deste trabalho, a primeira questão central deste estudo é “As pessoas têm noção da importância da comunicação não verbal para o seu próprio sucesso profissional e para o sucesso das organizações?”. Os resultados obtidos mostram, que a resposta a esta questão é positiva para o conjunto de pessoas que foram inquiridas. Estas pessoas consideraram que este tipo de comunicação é importante quer a nível pessoal, quer a nível profissional, e que é uma vertente da comunicação que ocupa uma elevada percentagem relativamente à comunicação em geral.

Nos gráficos das Figuras 17 e 18 estão representadas as opiniões dos inquiridos relativamente à CNV a nível pessoal e a nível profissional. Em ambos, obtiveram-se resultados muito parecidos, com cerca de 90% das pessoas a

considerarem este tipo de comunicação como importante, muito importante ou extremamente importante. Dos 45 inquiridos, nenhum optou pela opção "Nada importante".

Na Figura 19 pode-se observar que as pessoas consideram que a CNV, para além de importante, está muito presente na comunicação como um todo. 75,5% das pessoas inquiridas consideraram que a percentagem da comunicação expressa não verbalmente é 50% ou superior. Estas percentagens escolhidas pelos inquiridos são semelhantes às percentagens obtidas nos estudos apresentados na revisão da literatura.

No que respeita à valorização da CNV na formação de estudantes, os resultados apresentados na Figura 20 não deixam margem para dúvida relativamente à posição das pessoas no que toca à necessidade de se formar os estudantes nesta área e de se treinar as *soft skills*.

A segunda questão central deste trabalho é "Quais são os tipos de comunicação não verbal mais utilizados no dia a dia das pessoas?". Tal como foi exposto na revisão de literatura, esta comunicação tem vários tipos como, por exemplo, as expressões faciais, os gestos, o tom de voz, a postura, a envolvente e a forma de vestir. No entanto, é importante determinar quais são os tipos mais usados e observados para que, no quotidiano, seja possível analisar mais rapidamente e com exatidão as dicas encontradas.

Os resultados apresentados na Figura 16 mostram que o contacto visual é o tipo de comunicação não verbal mais observado. Isto é importante, já que o contacto visual tem um impacto enorme na comunicação, como foi referido na revisão de literatura.

O segundo sinal não verbal mais observado é a expressão facial, sendo algo difícil de passar despercebido e muito difícil de controlar, pois os músculos faciais, muitas das vezes, são movidos de forma inconsciente. A postura encontra-se em terceiro lugar, sendo, de facto, fundamental para uma boa

comunicação, assim como a paralinguagem que vem em quarto e a cinética em quinto. Todas elas são importantes, mas tal como já foi referido, é importante ter noção de quais são as mais prováveis de serem encontradas em contextos reais.

No que diz respeito à comunicação em contexto de distanciamento, algumas destas dicas são impossíveis de utilizar e observar num encontro por vídeo chamada como a proxémica e o toque. A envolvente, aparência e postura também são mais difíceis de identificar, sendo principalmente por essas razões que os inquiridos que valorizaram a CNV, quando questionados sobre a preferência de regime de trabalho, optaram principalmente por presencial (Figura 22).

É verdade que, as respostas obtidas foram surpreendentes, pois esperava-se menos indivíduos a votar no regime presencial, mas, depois de lhes ser pedido para justificarem as suas respostas, percebeu-se que as pessoas gostam do contacto presencial e da criação de relações interpessoais mais significativas. Sendo que os benefícios de trabalhar por via remota estão mais relacionados com a poupança de dinheiro e de tempo em deslocações e com a maior flexibilidade e liberdade de horários (Tabela 1).

Sem dúvida que trabalhar por via remota tem imensos benefícios. No entanto e depois de analisadas as justificações dos inquiridos, percebeu-se que o contacto direto e físico com colegas, líderes e subordinados é de extrema importância para as pessoas e para a cultura empresarial. Conclui-se a partir disto que a CNV, mesmo que não seja facilmente perceptível, é algo que as pessoas valorizam, ainda que inconscientemente.

# Conclusões, limitações e sugestões para estudos futuros

## Conclusões

Este estudo teve como objetivo abordar a importância e a presença da CNV para o bom desempenho das organizações. Uma vez que as organizações são constituídas por pessoas e são estas que, com os seus conhecimentos e competências, têm o poder de transformar e fazer crescer o negócio, este trabalho serviu para descobrir se estas pessoas, realmente, consideram a CNV como importante para o seu próprio crescimento pessoal e profissional e para o êxito das empresas onde trabalham.

Com base na análise dos resultados obtidos com recurso ao inquérito e na revisão de literatura concluiu-se que a perspetiva sobre a importância da CNV depende de certos fatores, sendo os principais a área profissional e o carácter de cada um. De acordo com as respostas ao inquérito realizado, as pessoas que trabalham em áreas em que a comunicação com outras pessoas é mais limitada e onde passam a maior parte do tempo a trabalhar no computador não havendo muito contacto com público exterior e colegas de trabalho, consideram a CNV menos importante e com menos peso na comunicação em geral.

A escolha da área de trabalho está diretamente ligada à personalidade de cada um. As pessoas mais introvertidas, normalmente, irão preferir empregos onde não têm tanto contacto com outras pessoas como, por exemplo, contabilidade, finanças, informática, etc. Este tipo de pessoas, como não usam tanto a comunicação, também acabam por considerar esta menos importante, atribuindo muito menor peso à CNV uma vez que as suas interações com outros não são tão significativas e intensas.

Em alternativa, as pessoas mais extrovertidas e que se consideram boas comunicadoras apresentam maior receptividade para aprender sobre sinais não verbais e consideram a CNV muito mais importante para o seu sucesso pessoal e profissional. Este tipo de pessoas procura interações onde se possa criar maior empatia e compreensão. Este tipo de personalidade é comum em pessoas ligadas a áreas como vendas, negócios, recursos humanos e gestão de equipas. Estas, são áreas onde, para além do que é dito, é necessário perceber os pequenos sinais e detalhes que o corpo revela e onde também é importante conseguir expressar as ideias de forma clara e coerente.

Foi através do desdobramento das duas questões de investigação principais: “As pessoas têm noção da importância da comunicação não verbal para o seu próprio sucesso profissional e para o sucesso das organizações?” e “Quais são os tipos de comunicação não verbal mais utilizados no dia a dia das pessoas?” e com a criação de questões secundárias que se conseguiu chegar às conclusões acima descritas. Estas questões secundárias apoiaram a resposta às perguntas centrais e ajudaram a perceber o porquê de umas pessoas considerarem a comunicação verbal mais importante e com maior presença na comunicação do que outras.

A grande maioria dos inquiridos consideraram a CNV importante, muito importante ou extremamente importante, apesar de uns poucos participantes terem dito que era ligeiramente importante. Um aspeto relevante é que nenhum inquirido considerou este tipo de linguagem como não importante. Esta vertente da comunicação é a base de toda a comunicação e pode estar mais presente na vida de uns do que outros. No entanto, toda a gente tem noção que, pelo menos, tem alguma importância.

Relativamente aos sinais verbais mais utilizados e verificados pelas pessoas, através deste estudo foi possível ver que estes são o contacto visual, a expressão facial e a postura. Esta investigação é relevante, dado que, é essencial perceber as dicas não verbais que mais provavelmente vamos ter de examinar e saber

compreender no dia a dia. Sabe-se que as palavras transmitem ideias, mas os gestos, olhar, postura e expressões faciais transmitem emoções e as verdadeiras motivações de cada um. Se não existir congruência entre as palavras e os sinais não verbais isto é um indicador de que algo nos está a escapar.

Adicionalmente, neste estudo foi visto que o trabalho por via remota dificulta muito o processo de comunicação. Para quem gosta e dá valor à linguagem não verbal e trabalha em áreas onde é necessário estar atento aos detalhes não verbais, o distanciamento foi muito limitador das suas vidas profissionais. Foi observado que a grande maioria dos participantes no estudo consideraram que a pandemia, distanciamento e teletrabalho impactaram negativamente as competências comunicacionais das pessoas.

## Limitações e sugestões para estudos futuros

As limitações deste estudo são as seguintes:

- mesmo tendo uma composição bastante diversificada, a amostra de inquiridos obtida não se pode considerar que seja representativa da população portuguesa;

- apesar de ser garantido o anonimato das respostas, pode ter havido enviesamentos nas respostas dado que nem sempre os inquiridos são sinceros e nem sempre sabem reconhecer ou assumir as suas verdadeiras competências comunicacionais.

Identificar as próprias competências de comunicação não verbais é algo complexo, dado que há muitos sinais inconscientes. Por isso, uma sugestão de melhoria para um próximo estudo é questionar colegas de trabalho, superiores ou subordinados sobre as competências comunicativas dos participantes.

A amostra utilizada neste estudo é bastante diversificada, é composta por pessoas de diversas organizações de diferentes setores e dimensões que têm interpretações divergentes sobre o tema. Os objetivos da presente investigação

foram atingidos, uma vez que foi possível encontrar respostas para as questões centrais. Relativamente às questões secundárias, também foram todas respondidas, contudo uma amostra maior seria necessária para alcançar alguma conclusão relevante quanto ao impacto da posição hierárquica na opinião sobre a CNV.

No âmbito de investigações futuras, seria, em primeiro lugar, oportuno explorar melhor o comportamento das pessoas em situações reais, dado que estudos realizados no terreno são muito mais realistas e concretos. Em segundo lugar, seria muito relevante estudar a influência das diferenças culturais na comunicação não verbal, dado que é uma matéria de estudo muito vasta e de demasiada importância num mundo cada vez mais globalizado, onde as sociedades e culturas estão cada vez mais em contacto umas com as outras, mas as diferenças culturais continuam a ser diversas e muito relevantes.

# Bibliografia

- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. SAGE Publications Ltd.  
<https://dx.doi.org/10.4135/9781446280072>
- Andrade, R., & Amboni, N. (2010). *Estratégias de Gestão, Processos e funções do Administrador*. Elsevier.
- Argyle, M. (1988). *Bodily communication* (2nd ed.). Methuen.
- Bavelas, A. & Barrett, D. (1951). *An Experimented Approach to Organisational Communication*. American Management Association.
- Beals, R. L. & Hoijer, H. (1953). *An Introduction to Anthropology*. The Macmillan Company.
- Bilhim, J. (2008). *Teoria Organizacional*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6th ed.). Editora RH.
- Darwin, C. (1872). *The expression of the emotions in man and animals*. London: J. Murray.
- Davis, K. (1953). *Management Communication and The Grapevine*. Harvard Business Review.
- De Meuse, K. P., & Erffmeyer, R. C. (1994). The Relative Importance of Verbal and Nonverbal Communication in a Sales Situation: An Exploratory Study. *Journal of Marketing Management* (10711988), 4(1), 11–17
- Eaves, M.H., & Leathers, D. (2017). *Successful Nonverbal Communication: Principles and Applications* (5th ed.). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315542317>

- Fussell, S., & Moss, M. (1998). Figurative Language in Emotional Communication. In S. Fussell & R. J. Kreuz (Eds.), *Social and cognitive approaches to interpersonal communication* (pp. 113–141). Psychology Press.
- Goman, C. K. 2018. 5 Ways Body Language Impacts Leadership Results. *Forbes.com*.  
<https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2018/08/26/5-ways-body-language-impacts-leadership-results/?sh=5b180eba536a>, August 26.
- Goman, C. K. (2011). *The Silent Language of Leaders: How Body Language Can Help or Hurt How You Lead*. John Wiley & Sons.
- Gupta, N. (2013). Effective Body Language in Organizations. *The IUP Journal Of Soft Skills*, 7(1), 35-44.
- Hall, J. A. (2006). Nonverbal behavior, status, and gender: How do we understand their relations? *Psychology of Women Quarterly*, 30(4), 384–391.  
<https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2006.00313.x>
- Hall, R.H. (1987). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes* (4th ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Harvey-Jones, J. (1988). *Making it happen: Reflections on leadership*. Collins.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Organizational behavior* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Johnson, C. 2019. How Body Language Can Impact Your Business Success. *Forbes.com*.  
<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2019/05/22/how-body-language-can-impact-your-business-success/?sh=7c22c7581c71>, May 22.
- Kar, A. K., & Kumar Kar, A. (2017). How to walk your talk: effective use of body language for business professionals. *The IUP Journal of Soft Skills*, 11(1), 16-28.

- Kendon, A., & Sigman, S.J. (1996). *Commemorative essay*. Ray L. Birdwhistell (1918-1994).
- Lambin, J. (2000). *Marketing estratégico*. Mc Graw-Hill.
- Lazarus, A. (2013). Soften up: the importance of soft skills for job success. *Physician Executive*, 39(5), 40–45.
- Leigh, T. W., & Summers, J. O. (2002). An initial evaluation of industrial buyers' impressions of salespersons' nonverbal cues. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(1), 41–53.
- Lewis, H. (2012). *Body Language: A Guide for Professionals* (3rd ed.). Sage Publications.
- Mehrabian, A. (1971). *Silent messages*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
- Mehrabian, A., & Ferris, S. R. (1967). Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. *Journal of Consulting Psychology*, 31(3), 248–252. <https://doi.org/10.1037/h0024648>
- Mehrabian, A., & Wiener, M. (1967). Decoding of inconsistent communications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6(1), 109–114. <https://doi.org/10.1037/h0024532>
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Pease, A., & Pease, B. (2017). *The Definitive Book of Body Language*. Orion.
- Pereira, O. (2004). *Fundamentos de comportamento organizacional* (2nd ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2007). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall.
- Schelles, S. (2008). *A importância da linguagem não-verbal nas relações de liderança nas organizações*. Revista Esfera, 1-8.

- Sethi, D., & Seth, M. 2009. Interpersonal Communication: Lifeblood of an Organization. *The IUP Journal of Soft Skills*. <https://ssrn.com/abstract=1526500>, December 21.
- Turaga, R. (2016). Creating Effective Conversations. *The IUP Journal of Soft Skills*, 10(3), 54-65.
- Yang, P. (2015). *Intercultural nonverbal communication competence: Meeting body language challenges in facilitating and working with students from culturally diverse backgrounds in the Australian higher education context*. Nova Science Publishers.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organisations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

# Anexos

## Anexo 1 – Inquérito por Questionário

### A importância da comunicação não verbal para o bom desempenho das organizações

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito da dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Católica Porto Business School.

O objetivo desta investigação é analisar a importância atribuída à comunicação não verbal no meio empresarial e conhecer o modo como se processa esta comunicação.

A comunicação não verbal é um tema que está a ganhar grande relevância em todas as áreas, especialmente na área da gestão e negócios. Esta vertente da comunicação é a base de qualquer relação interpessoal e muitos especialistas defendem que mais de 70% do que comunicamos é não verbal.

Desde o menor movimento das mãos até à forma como as pessoas se sentam, se levantam e fixam o olhar, a linguagem não verbal é uma maneira poderosa de comunicação que a maioria das pessoas expressa e interpreta inconscientemente.

O questionário demorará cerca de 6 minutos a ser preenchido.

As respostas são confidenciais e anónimas, sendo analisadas de forma global e apenas com o intuito do estudo académico.

Agradeço desde já a sua colaboração.

---

**\*Obrigatório**

#### Dados pessoais

1. Sexo \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino  
 Masculino

2. Idade \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Até 20 anos
- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- Mais de 51 anos

3. Habilitações académicas \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra: \_\_\_\_\_

4. Qual a área das suas funções profissionais? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Gestão
- Marketing
- Vendas
- RH
- Contabilidade
- Finanças
- IT
- Outra: \_\_\_\_\_

5. Qual a sua posição hierárquica na empresa onde exerce funções? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- CEO
- Presidente
- Diretor de Departamento
- Gerente de secção
- Supervisor
- Assistente
- Estagiário
- Outra: \_\_\_\_\_

#### Competências

6. Considera-se uma pessoa extrovertida. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

7. Considera-se bom(a) comunicador(a). \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

8. Tem facilidade em perceber os sentimentos, interesses e motivações das outras pessoas mesmo que estas não o verbalizem. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

9. Consegue manter bom contacto visual com outras pessoas. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

10. Consegue controlar bem os seus movimentos corporais (expressões faciais, gestos, postura, etc.) enquanto fala. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

11. Quando comunica, costuma gesticular e ser expressivo para reforçar as suas ideias. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

12. Indique no máximo 3 opções. Qual/Quais a(s) dica(s) não verbais que mais tem em atenção e observa no seu dia a dia? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Cinética (acenar com a cabeça, gesticular com as mãos, movimento das pernas, etc.)
- Postura
- Contacto visual
- Paralinguagem (tom de voz, velocidade, volume, etc.)
- Proxémica (distância interpessoal)
- Expressões faciais
- Toque (mão nas costas, aperto de mão, etc.)
- Mudanças fisiológica (vermelhidão, suor excessivo, lacrimejar, etc.)
- Aparência e forma de vestir
- Envolvente

Outra:  \_\_\_\_\_

#### Percepções face à comunicação não verbal

13. Em que medida considera importante a comunicação não verbal na sua vida pessoal e social? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Extremamente importante
- Muito importante
- Importante
- Ligeiramente importante
- Nada importante

14. Em que medida considera importante a comunicação não verbal ao comunicar-se no seu trabalho atual? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Extremamente importante
- Muito importante
- Importante
- Ligeiramente importante
- Nada importante

15. Que percentagem de comunicação você sente que é expressa não verbalmente, aproximadamente? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 0%
- 10%
- 20%
- 30%
- 40%
- 50%
- 60%
- 70%
- 80%
- 90%
- 100%

16. Na sua opinião, deveria ser dada mais importância à comunicação não verbal na formação de estudantes de áreas relacionadas com gestão e negócios? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

Perceções face ao impacto da pandemia, distanciamento e teletrabalho na comunicação

17. Já trabalhou ou costuma trabalhar em teletrabalho? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

18. Se tiver opção, prefere trabalhar presencialmente ou por via remota? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Presencialmente

Via remota

19. Se puder, justifique a resposta anterior.

---

---

---

---

---

20. O distanciamento social e a necessidade de trabalhar em casa devido à pandemia impactou negativamente as competências/habilidades das pessoas ao se comunicarem. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente