

O CORPO MÍDIA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO: RELAÇÕES ENTRE LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

Beatriz Cavenaghi¹, Maria José Baldessar²

Abstract. *The objective of this paper is to highlight relationships between the fields of communication, knowledge management and leadership, considering that the body is a media that can be an interface in the communication process. Thirteen researches, published in the Journal Leadership Quartely, become an object of analysis. The Journal is a publication of the International Leadership Association and it's reference for academics of the area. The purpose is to identifying the relationship between nonverbal communication and leadership, and to verify what are the main methodologies used to measure this aspect as an impact factor in empirical analysis.*

Keywords: *body; nonverbal communication; leadership; knowledge management; media*

Resumo. *O objetivo do presente trabalho é destacar relações e aproximações entre os campos da comunicação, da gestão do conhecimento e da liderança, considerando que o corpo é uma mídia que serve de interface no processo de comunicação entre dois sujeitos e, como tal, merece atenção sobre os processos de gestão do conhecimento que o envolvem. Para tanto, foi realizada a análise de 13 pesquisas publicadas na Revista Leadership Quartely, uma publicação da Associação Internacional de Liderança e referência para acadêmicos da área. Procura-se observar como as pesquisas do campo específico da liderança têm abordado o tema da comunicação não verbal entre líderes e liderados e quais são as principais metodologias utilizadas para a medição deste aspecto como um fator de impacto em análises empíricas.*

Palavras-chave: *corpo; comunicação não verbal; liderança; gestão do conhecimento; mídia.*

¹ Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: cavenaghi.bea@gmail.com

² Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: mbaldessar@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A comunicação é um processo inerente à gestão do conhecimento. É impossível criar, gerenciar e principalmente disseminar conhecimento sem levar em conta essa premissa. O processo de comunicação pode ser considerado como a percepção de uma informação por um receptor, humano ou tecnológico (Perassi & Meneghel, 2011). Um detector de movimentos é capaz de comunicar a presença de um ladrão em uma casa, por exemplo, assim como um sujeito é capaz de comunicar contentamento através de palmas.

Portanto, a sistematização e a explicitação de informações em documentos, modelos teóricos ou registros de processos (Pacheco, s.d.) é uma forma possível de produzir conhecimento, mas não é a única forma. Uma boa parte das informações disponíveis no mundo, em qualquer contexto, não se traduzem facilmente em palavras, números e fórmulas. Isto porque os indivíduos são capazes de desenvolver habilidades, a partir de seus *insights*, que são difíceis de explicar para outro indivíduo, mas indispensáveis para a realização de atividades ou tarefas específicas. Este conhecimento inerente ao sujeito é chamado “tácito”:

O conhecimento tácito pode ser segmentado em duas dimensões. A primeira é a dimensão técnica, que abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades capturadas no termo ‘know-how’. Um artesão, por exemplo, desenvolve uma riqueza de habilidades, suas ‘mãos maravilhosas’ depois de anos de experiência. Mas, frequentemente, é incapaz de articular os princípios técnicos ou científicos subjacentes ao que sabe. Ao mesmo tempo, o conhecimento tácito contém uma importante dimensão cognitiva. Consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que os tomamos como certos (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 7).

O conhecimento tácito está intimamente ligado ao uso do corpo e isso fica evidente quando consideradas as situações de comunicação interpessoal. Para fazer uma informação ser percebida por outros sujeitos costuma-se utilizar a voz, os músculos do rosto e as mãos e a articulação de todos estes elementos ocorre de forma inconsciente na maior parte das vezes.

Nas situações de liderança não é diferente. Antes de ouvir o que um líder tem a dizer em uma reunião, por exemplo, os liderados “sentem” se suas palavras são confiáveis, convincentes e seguras. Tudo isso ocorre em questão de segundos a partir da leitura dos sinais corporais. Isso porque a liderança é entendida como um fenômeno que reside no contexto e na interação entre líder e liderado (Northouse, 2004). Diversas pesquisas têm sido realizadas contexto específico dos estudos de liderança com o objetivo de verificar como os aspectos não verbais influenciam os processos de comunicação entre líderes e liderados. Investigações

sobre este tema se tornam relevantes a partir da consideração da necessidade de identificação com o líder, por parte dos liderados, para o sucesso na realização de tarefas ou de objetivos organizacionais (Yukl, 1998).

Na pesquisa em desenvolvimento no âmbito do doutorado no Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC) procuramos articular uma teoria que explicita a importância da consideração do corpo como uma mídia. Para tanto, consideramos que informação é a expressão de uma ideia, ou seja, uma ideia expressa, “informada”, em uma mídia para que possa ser disponibilizada ao receptor. O corpo é visto como uma mídia que expressa ideias, ou seja, uma mídia que serve de interface no processo de comunicação entre dois sujeitos. Assim, torna-se importante refletir sobre a gestão da mídia corpo para obter determinados resultados, já que as modulações possíveis que obtemos da mídia nos permitem causar diferentes sensações em diferentes momentos e para diferentes receptores.

O olhar teórico sobre o corpo é um fenômeno recente nas ciências sociais – área onde se encontram os estudos de comunicação. Enquanto as ciências exatas se empenham em desvendar os segredos do corpo humano desde o início da civilização, as ciências sociais despertaram para a importância deste objeto de estudo apenas a partir da “liberação”, nas décadas de 60 e 70, quando ocorreu uma onda de movimentos daquilo que hoje chamamos “minorias” de gênero, raça e orientação sexual. “O corpo, de fato, é uma invenção teórica recente: antes da virada do século XX, ele não exercia senão um papel secundário na cena do teatro filosófico onde, desde Descartes, a alma parecia exercer o papel principal” (Courtine, 2013, p. 12).

Marceu Mauss, sociólogo e antropólogo francês, foi um dos estudiosos que inauguraram as reflexões sobre o corpo no campo das ciências sociais no início do século XX. Seus estudos publicados na década de 30 trazem reflexões e até mesmo uma tentativa de classificação para o que chamou de “técnicas do corpo”. Após uma temporada nos campos de batalha da Primeira Guerra Mundial, Mauss se viu intrigado com as marcas culturais que observou nos corpos dos soldados. Os passos e o ritmo da marcha eram diferentes entre ingleses e franceses, por exemplo, de modo que não eram capazes de marchar juntos sem causar certa disritmia no conjunto. Já os australianos podiam se agachar e descansar as pernas em uma posição que Mauss nunca conseguiu. Até mesmo a forma de lidar com instrumentos parecia diferente de acordo com a cultura de cada soldado:

Durante a guerra pude fazer numerosas observações sobre essa especificidade de técnicas. Como a de cavar. As tropas inglesas com as quais eu estava não sabiam servir-se de pás francesas, o que obrigava a substituir 8 mil pás por divisão quando rendíamos uma divisão francesa e vice-versa. Eis aí, de forma

evidente, como uma habilidade manual só se aprende lentamente. Toda técnica propriamente dita tem sua forma. Mas o mesmo vale para toda atitude do corpo (Mauss, 2003, p. 403).

Marcel Mauss começou, então, a descrever aquilo que chamou de “técnicas” do andar, do marchar, do nadar, ou até mesmo do nascer. Observou a educação do andar, o olhar fixamente, as posições de mão – adequadas ou inadequadas, de acordo com o momento, o local, o gênero ou a idade do sujeito – como técnicas aprendidas culturalmente. Assim, vislumbrou chegar a uma “teoria *da* técnica do corpo” que expressasse “as maneiras pelas quais os homens, de sociedade a sociedade, de uma forma tradicional, sabem servir-se de seu corpo” (2003, p. 401). Por fim, Mauss concluiu que possivelmente não exista uma “maneira natural” no adulto já que todos os movimentos do corpo são profundamente impactados pelo contexto cultural do indivíduo.

Tendo em vista o contexto de pesquisas sobre a centralidade do corpo em situações de comunicação, o objetivo do presente trabalho é partir da consideração do corpo como mídia para destacar relações e aproximações entre os campos da comunicação, da gestão do conhecimento e da liderança. Duas perguntas de pesquisa resumem esta proposta: **quais aspectos da comunicação não verbal são relevantes para a compreensão das relações de liderança? Como eles são observados nas pesquisas acadêmicas sobre o tema?**

Para tanto, procuramos observar como as pesquisas específicas em liderança tem abordado o tema da comunicação não verbal entre líderes e liderados e quais são as principais metodologias utilizadas para a medição deste aspecto como um fator de impacto em análises empíricas.

2 METODOLOGIA

Para cumprir o objetivo proposto, apresenta-se um **artigo de revisão** cuja característica principal, como explica Rother (2007, n.p.), é o uso de “fontes de informações bibliográficas ou eletrônicas para a obtenção de resultados de pesquisas de outros autores, com o objetivo de fundamentar teoricamente um determinado objetivo”. Esse tipo de trabalho traz uma síntese dos estudos já publicados que ajudam a responder a uma determinada pergunta de pesquisa, selecionados a partir de um processo criterioso e reproduzível (Galvão, Sawada & Trevizan, 2004).

O percurso para a realização desta revisão sistemática considerou os procedimentos indicados pela Colaboração Cochrane (Rother, 2007; Botelho, Cunha & Macedo, 2011).

Partiu-se da 1) *elaboração da pergunta de pesquisa* e, a seguir, foi realizada a 2) *coleta dos artigos* que integram o estudo. Os artigos selecionados para a análise deste trabalho fazem parte do banco de dados da Revista *Leadership Quarterly*, uma publicação da Associação Internacional de Liderança e referência para acadêmicos da área. Em português, o termo comum em estudos sobre a influência do corpo na comunicação é “linguagem corporal”, mas verificou-se a tradução direta para o inglês – língua de publicação da revista – não resulta em um termo frequente nos trabalhos sobre o tema. Realizou-se, então, uma busca combinando os termos *nonverbal* e *communication*, que resultou em um conjunto de 107 artigos. Dados os limites deste trabalho, foram selecionados 15, por critério de relevância, para a análise proposta. Na sequência, realizou-se a etapa de 3) *avaliação crítica dos estudos*, para verificar a qualidade dos artigos e sua potencialidade para responder à pergunta de pesquisa (Galvão, Sawada & Trevizan, 2004). Nesta etapa, verificou-se que entre os quinze artigos colhidos para a pesquisa, dois eram de revisão teórica e, por esse motivo, foram excluídos da análise.

As demais etapas cumpridas na pesquisa foram: 4) *coleta de dados*, com o uso do método da matriz de síntese, 5) *análise e apresentação dos dados* e 6) *interpretação dos dados*, na forma do texto do artigo.

3 APRESENTAÇÃO DOS TRABALHOS

Apesar de publicados em uma revista científica americana, os 13 trabalhos selecionados apresentam pesquisas realizadas em oito países: Canadá, Israel, Holanda, Alemanha, Suíça, Austrália e Inglaterra. A maioria, oito trabalhos, é de universidades americanas. A tabela a seguir apresenta o título, o ano e a autoria de todos os artigos, pela ordem de relevância indicada no resultado da busca. Como é possível observar na tabela, a busca pelo critério de relevância resultou em trabalhos realizados majoritariamente nos últimos dez anos³.

³ Uma ressalva se faz necessária sobre este aspecto: houve uma chamada de trabalhos para edição de um dossiê temático sobre carisma na liderança pelos editores da revista em 2015. Isto ocorreu devido ao falecimento, em novembro de 2014, do pesquisador Boas Shamir, autor de trabalhos sobre o tema que são amplamente utilizados na comunidade de pesquisa sobre liderança. Por isso, acredita-se que o número de trabalhos recentes publicados na revista, que tem relação relevante com a comunicação não verbal, se deve a esta ênfase dada ao tema no último ano.

Tabela 1: artigos que compõem o corpus da análise

Título do artigo	Ano	Autores
1. Perceptions of leadership success from nonverbal cues communicated by orchestra conductors	2014	Konstantin O. Tskhay Honghao Xu, Nicholas O. Rule
2. Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity	2015	Kathleen Boies John Fiset Harjinder Gill
3. How transformational leadership works during team interactions: A behavioral process analysis	2015	Nale Lehmann-Willenbrock Annika L. Meinecke Jens Rowold Simone Kauffeld
4. Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams	2009	Radostina K. Purvanova Joyce E. Bono
5. Presidential charismatic leadership: Exploring the rhetoric of social change	2008	Viviane Seyranian, Michelle C. Bligh
6. Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams	2009	Pierre A. Balthazard David A. Waldman John E. Warren
7. Sociable and aggressive dominance: personality differences in leadership style?	1993	Akko P. Kalma Lieuwe Visser Allerd Peeters
8. Questioning universal applicability of transformational leadership: Examining employees with autism spectrum disorder	2013	Alissa D. Parr Samuel T. Hunter Gina Scott Ligon
9. The face of leadership: Perceiving leaders from facial expression	2012	Savvas Trichas Birgit Schyns C. Marlene Fiol
10. Charismatic leadership: strategies for effecting social change	1999	Drew Harris Robert House Michelle C. Bligh
11. Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks	2004	Jeffrey C. Kohles James R. Meindl Jennifer Griffith
12. How outstanding leaders lead with affect: An examination of charismatic, ideological, and pragmatic leaders	2015	Shane Connelly Chase Thiel Genevieve Johnson
13. The awestruck effect: Followers suppress emotion expression in response to charismatic but not individually considerate leadership	2015	Jochen I. Menges Martin Kilduff Sarah Kern Heike Bruch

Fonte: as autoras

4 DISCUSSÃO

Do ponto de vista metodológico, os trabalhos analisados utilizam uma abordagem muito diversa daquela predominante nas pesquisas do campo da comunicação. Se entre os comunicadores a preferência é pelos métodos qualitativos de pesquisa, aqui aparece a estatística como método para a testagem de hipóteses em todos os trabalhos, seguindo a tradição das pesquisas de caráter quantitativo que caracteriza o campo de estudos da administração, da gestão e da liderança. Metade deles utiliza situações reais de interação –

como a análise de gravações dos líderes estudados – e a outra metade reproduz situações de interação em grupos focais ou equipes criadas especialmente para os estudos.

Do ponto de vista teórico, inicialmente destaca-se a predominância de pressupostos da Liderança Transformacional, que aparecem em seis artigos (na tabela, os itens 2, 3, 4, 6, 8, 13) inclusive entre as palavras-chave. Esta é uma teoria muito recorrente no campo de estudos da liderança e considera que o líder é capaz de perceber e compreender as peculiaridades de cada membro da equipe, efetivando “um processo que muda e transforma os indivíduos” (Northouse, 2004, p. 169). Os seis trabalhos que utilizam esta teoria como base concordam com Bernard M. Bass (1985), que caracteriza a Liderança Transformacional a partir de quatro aspectos principais: o líder é alguém que os liderados querem imitar (influência idealizada); ele articula uma visão inspiradora (motivação inspiracional); ele atende às necessidades específicas de cada liderado (consideração individualizada); e ele desafia as ideias pré-concebidas (estimulação intelectual).

Outros quatro trabalhos baseiam-se na Liderança Carismática, um artigo apoia-se na teoria da Dominância, advinda do campo de estudos da Psicologia, e os demais combinam múltiplas abordagens. As formas como estes trabalhos se apropriam das teorias para a elaboração de metodologias de análise, porém, variam em duas possibilidades principais: ou assume que a liderança pode ser observada no comportamento do líder ou, ao contrário, foca nas percepções dos liderados para estabelecer modelos de liderança. Detalhes que exemplificam estas abordagens serão destacados nos tópicos a seguir.

4.1 COMPORTAMENTO DO LÍDER E PERCEPÇÃO DO LIDERADO

Alguns trabalhos mantêm o foco naquilo que o líder deve fazer ou nas características e atributos (comportamentais e psicológicos) que ele deve ter para que a liderança se efetive. Destaca, assim, o caráter “comportamental” da liderança, considerando que ela é um atributo do líder.

É o caso do artigo “Como a liderança transformacional funciona durante as interações em equipe: uma análise do processo comportamental”⁴ (Lehmann-Willenbrock, Meinecke, Rowold & Kauffeld, 2015), que teve como objetivo estudar o papel da liderança transformacional durante a interação em equipes de trabalho. Os pesquisadores observaram as atitudes dos líderes que podem ser consideradas “transformacionais”, com base no

⁴ Em tradução livre das autoras.

Transformational Leadership Inventory (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996) como, por exemplo se ele “faz um retrato do futuro interessante para o grupo” (Lehmann-Willenbrock, et al., 2015, p. 7). A partir daí, foi observado estatisticamente o impacto de tais atitudes no desempenho das equipes.

Uma segunda possibilidade verificada nos trabalhos é aquela que considera a liderança como um processo intimamente ligado à percepção do liderado, e não como um atributo do líder. Nestes trabalhos, observa-se que o pressuposto da liderança reside na visão do liderado e na forma como ele idealiza e observa o líder. Neste sentido, os pesquisadores americanos Balthazard, Waldman e Warren (2009) consideram que aspectos da personalidade indicam qual será a percepção de liderados sobre a liderança transformacional e procuram entender como isso ocorre em equipes reais (com relação face-a-face) e virtuais.

O estudo sobre a efetividade da liderança transformacional em liderados com transtorno do espectro autista (TEA) também considera a percepção do liderado (Parr, Hunter & Ligon, 2013). Este trabalho, em especial, destaca a relevância dos aspectos não verbais da comunicação assinalando que a falta dela é uma característica dos portadores da síndrome. A metodologia de análise, porém, não chega a desdobrar este aspecto. Apenas são realizadas entrevistas com os liderados diagnosticados com TEA para identificar como eles lidam com líderes transformacionais. A pesquisa conclui que esta pode não ser a melhor abordagem para eles, já que ela é baseada em aspectos não verbais, justamente aqueles com os quais os portadores da síndrome tem mais dificuldade.

Já a pesquisa apresentada por Purvanova e Bono (2009) relaciona as duas abordagens, considerando que ambas tem méritos, já que pontam para diferentes aspectos da liderança. Os pesquisadores criaram, em laboratório, uma experiência de liderança em pequenos grupos, onde seus membros eram orientados a executar uma determinada tarefa. Depois de gravar as reuniões – com duração média de uma hora – os pesquisadores descreveram todas as atitudes dos líderes que eram consideradas “transformacionais”, para inventariar especialmente através do conteúdo da fala, o que seria a postura mais adequada de acordo com as regras da liderança transformacional. Por outro lado, aplicaram um questionário para os membros da equipe, procurando verificar a percepção deles sobre o líder.

4.2 CARISMA COMO FATOR DE IMPACTO

O carisma também é um fator recorrente nos trabalhos analisados, aparecendo como abordagem de entrada em quatro artigos. É interessante notar que não há, porém, uma

concordância sobre o carisma como um conceito. Para os autores que trabalham com a abordagem transformacional o carisma estaria ligado à motivação inspiracional – um dos quatro “pilares” que caracterizam os líderes que transformam. Já Fiol, Harris e House (1999) sugere a emergência de um novo paradigma de “liderança neo-carismática”, onde seriam enquadradas as teorias da liderança carismática, liderança transformacional e liderança visionária, por exemplo. De qualquer forma, o carisma aparece em diversos trabalhos, ora como um fator de impacto na análise, ora como uma qualidade desejável nos líderes, apenas.

Outro aspecto interessante relacionado ao carisma que pode ser verificado na análise está relacionado com as metodologias empregadas para a sua medição. Três artigos apresentam o carisma como um fator de impacto na análise e para todos eles, ele pode ser medido através daquilo que o líder diz, sem considerar aspectos da comunicação não verbal.

Entre eles está o trabalho de Fiol et. al. (1999) que se interessou em observar como os líderes carismáticos podem causar mudanças sociais. Para tanto, foram analisados discursos de todos os presidentes americanos do século 20, até Ronald Regan, classificando, por exemplo, cada sentença negativa ou cada sentença com pronomes “inclusivos” como nós, ou nosso. Assim, os autores conseguiram apresentar um modelo onde foram sistematizadas as estratégias utilizadas por líderes carismáticos que seriam capazes de causar efetivas mudanças sociais.

Cerca de dez anos depois, o trabalho apresentado por Seyranian e Bligh, em 2008, aparece como uma tentativa de avanço para esta metodologia para análise do carisma. As autoras seguiram as mesmas etapas metodológicas que Fiol et al., tendo como únicas diferenças o tamanho do corpus de análise (42 discursos em 1999, e 112 em 2008) e uso de novas tecnologias de análise de dados computadorizadas. Apesar dos avanços apresentados nesta nova pesquisa, observa-se que a comunicação não verbal continua fora da análise. Essa ausência é justificada pelas autoras como uma limitação da pesquisa, visto que no início do século – quando viveram alguns dos presidentes analisados – o contato entre presidentes e os cidadãos americanos não era tão visual como é hoje, principalmente em decorrência da popularização da televisão (Seyranian & Bligh, 2008).

Bligh et. al. (2004) teve objetivos similares, na medida em que procurou analisar o carisma de um presidente americano. Neste caso, o foco esteve exclusivamente sobre discursos de George W. Bush antes e depois dos atentados terroristas de 11 de Setembro de 2001, para verificar se o contexto de crise afetou o carisma na comunicação presidencial.

4.3 COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

Entre os 13 trabalhos, cinco trazem algum aspecto da comunicação não verbal como fator de impacto na análise. O trabalho de Boies, Fiset e Gill (2015) tem como base a liderança transformacional e testou duas, dentre as quatro dimensões preconizadas por Bass (1985): motivação inspiracional e estimulação intelectual. Um ator foi convidado a representar um líder em dois diferentes “papéis”: na primeira, ele utilizou estratégias características de um líder focado na motivação inspiracional; na segunda, a liderança procurou manter o estilo de estimulação intelectual. Um terceiro papel “neutro” foi representado pelo mesmo ator, para controle da análise. As três situações foram gravadas em vídeo e mostradas para diferentes equipes formadas especialmente para a pesquisa. Depois, os pesquisadores analisaram os resultados das tarefas de cada grupo e verificaram, dentre as mais bem sucedidas, qual era o estilo de liderança que prevalecia. O objetivo foi verificar o impacto destes dois estilos na performance e na criatividade das equipes. Para elaborar o roteiro que deveria ser seguido na interpretação do ator, os pesquisadores contaram com a ajuda de um diretor de cena, cujo objetivo foi garantir o melhor desempenho do ator em detalhes expressivos como entonação da voz, contato visual, gestos e uso do espaço.

A pesquisa apresentada por Tskhay, Xu e Rule (2014) teve como objetivo demonstrar que os protótipos de liderança não apenas indicam o tipo de líder ideal para um liderado, mas influenciam o desempenho do grupo. Os pesquisadores utilizaram gravações de 51 maestros na condução de orquestras famosas e desconhecidas. Pedia-se que os participantes da pesquisa indicassem, apenas a partir da visualização das expressões faciais e corporais dos maestros, quais deles eram mais ou menos bem sucedidos na condução das orquestras. Os resultados das indicações foram comparados com a avaliação de juízes sobre o real desempenho – em termos de qualidade musical – de cada orquestra. Assim, o trabalho demonstrou que “os observadores foram capazes de identificar uma liderança de sucesso apenas observando um pequeno trecho de gravação das expressões não verbais”, (Tskhay et. al., 2014, p.908).

Trichas e Schyns (2012) analisaram a construção de teorias implícitas de liderança a partir da percepção de expressões faciais. Os participantes da pesquisa foram orientados a indicar, inicialmente, pistas sobre o perfil de líder que consideram ideal, a partir de um questionário com 49 itens que incluíam, por exemplo, inteligência, dedicação, sensibilidade e masculinidade. Logo após, eles olhavam uma sequência de fotos de rostos masculinos e tinham que “ranquear” aqueles homens de acordo com os mesmos critérios (inteligência, dedicação, sensibilidade etc). As fotos incluíam apenas três homens, que se repetiam em

diferentes expressões, desde o rosto neutro até expressões de raiva ou surpresa. O resultado da pesquisa sugere que, independente da expressão que o líder traz no rosto, é a fisionomia – ou seja, a aparência natural da face, em expressão neutra – que afeta o modo como as expressões faciais são interpretadas. Apesar do foco da pesquisa estar na percepção sobre os supostos líderes, este resultado traz subsídios inclusive para a teoria dos traços que reforça exatamente o contrário, destacando como o líder deve ser fisicamente para desempenhar bem o papel de liderança (Northouse, 2004). “Isto é interessante para a teoria da liderança porque indica que alguns líderes, mesmo que não se empenhem em controlar suas expressões faciais em prol da liderança, poderão mais facilmente ser categorizados como líderes”, (Trichas & Schyns, 2012, p. 561).

Tendo como pressuposto que o sucesso da liderança está ligado com a forma como o líder expressa suas emoções, Griffith, Connelly, Thiel e Johnson (2015) analisam o impacto das emoções em três diferentes tipos de liderança, conforme o modelo CIP (Mumford, 2006), que inclui a liderança carismática, a ideológica e a pragmática. Foram analisados a biografia e discursos de 93 líderes historicamente significantes e representativos nos Estados Unidos (um terço de cada perfil de liderança, assim classificados por especialistas a pedido dos pesquisadores). Seis métricas sobre a expressão de emoções foram criadas para analisar demonstrações de emoções positivas e negativas, além da autenticidade ou da volatilidade destas emoções. As ferramentas para análise destes fatores, porém, não ficam claras no trabalho.

O único artigo que analisa o impacto do não verbal na expressão dos liderados é o apresentado por Menges, Kilduff, Kern & Bruch (2015). Quando um líder transformacional está atuando, como os liderados passam a demonstrar suas emoções? Os autores consideram dois diferentes estilos de liderança transformacional: a carismática e a consideração individual. O estudo seguiu uma metodologia diferente das demais, na medida em que não colocou os participantes em contato com líderes. Apenas pediu para que eles descrevessem um líder com o qual já tivessem trabalhado. Logo depois, foram mostrados dois vídeos aos participantes, um com apelo emocional positivo e outro com apelo negativo. Os pesquisadores gravaram e analisaram as expressões faciais de cada participante, considerando que eles haviam lembrado dos líderes poucos minutos antes. Assim, chegaram à conclusão que as pessoas sensibilizadas pela lembrança de um líder carismático tendem a suprimir suas emoções de forma mais intensa do que aquelas que lembraram de líderes não carismáticos.

O contato físico entre líderes e liderados (em oposição às relações virtuais) é também um ponto de interesse nas pesquisas de liderança, visto que a maioria delas trata das relações

estabelecidas fisicamente, no contato face-a-face. Na amostra coletada, dois artigos discutiram as implicações da comunicação virtual para os processos de liderança. Nenhum deles, porém, trata da comunicação não verbal especificamente. Apenas tocam no assunto para exemplificar as diferenças entre as duas formas de comunicação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo das possibilidades de gestão da mídia corpo contribui para a compreensão dos processos comunicativos e de seus reflexos no desempenho de grupos ou equipes. Especialmente nas situações de liderança, pode contribuir para o aperfeiçoamento das relações entre líderes e liderados. Em outras palavras, é necessário gerir esta interface – o corpo mídia – para obter melhores resultados nos processos de comunicação que são, em essência, parte fundamental da produção de conhecimento.

Pesquisas relacionadas ao tema já foram realizadas no âmbito do programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC), demonstrando a relevância desta investigação no contexto da GC. Entre elas, destaca-se o trabalho de Gariba (2010), que destacou o corpo como um elemento central na gestão do conhecimento, assim como destacou o conhecimento sensível presente na expressão, intuição, percepção e na imaginação como fundamentais para os processos de tomada de decisão. Além dela, Geralda Paulista (2009) procurou identificar as expressões faciais na interação de indivíduos em equipes de trabalho. Para tanto, fez uma vasta categorização das expressões faciais humanas a partir do ponto de vista das teorias evolucionistas, que consideram uma origem biológica para as expressões faciais.

Na análise aqui apresentada fica clara a diversidade de temas envolvidos e a variedade de métodos empregados para este estudo. Pelos critérios utilizados na coleta dos artigos, chegou-se a um conjunto de trabalhos que não tem, em sua totalidade, a preocupação em abordar a expressão corporal como aspecto relevante, sendo que a maioria deles trata do tema apenas na contextualização da pesquisa. Isso demonstra que os campos de estudos da liderança e da comunicação tem em comum o interesse por este tema de pesquisa, e até mesmo observam fenômenos correlatos, porém de formas muito diferentes.

O uso de metodologias quantitativas de análise em todas as pesquisas, com procedimentos que podem ser facilmente testados e replicados, certamente contribui para o esclarecimento de diversos aspectos relacionados ao tema e permite que teorias avancem em relação a pesquisas realizadas no passado, utilizando os mesmos procedimentos. Por outro lado, são ignorados os

aspectos mais subjetivos, porém também relevantes, que poderiam contribuir para a compreensão dos processos de comunicação no contexto da liderança. Metodologias de caráter mais qualitativo poderiam contribuir para isso.

Não se sabe também quais aspectos da comunicação não verbal são mais importantes neste contexto. Alguns trabalhos destacam a percepção do liderado e a forma como ele se relaciona com cada tipo de líder. Para outros, o fator relevante é a fisionomia, ou as características físicas do líder. Outros ainda dão mais ênfase para o comportamento desses indivíduos. Nos trabalhos analisados, o fator comportamento se confundia com a escolha das palavras usadas pelo líder e não com aspectos não verbais propriamente ditos como, por exemplo, gestos, postura, ritmo ou tom de fala.

Mesmo sobre este aspecto, há que se considerar as discordâncias quanto à origem das expressões e das percepções na comunicação não verbal. Pesquisas que concordam com a lógica evolucionista tendem a assumir como pressuposto que as expressões corporais são inatas e universais, características do ser humano. Assim, perde-se, em parte, a potencialidade de treinamento de todo tipo de pessoa para tarefas de liderança. Por outro lado, na lógica culturalista se aposta na origem psicológica, social e cultural das expressões e de suas interpretações (Paulista, 2009). A consideração de tais diferenças teóricas e metodológicas é determinante para a compreensão do atual panorama de estudos e para o avanço das discussões sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Botelho, L. L. R.; Cunha, C. C. A.; Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Revista Gestão e Sociedade* 5 (11). Belo Horizonte.
- Courtine, J. (2013). *Decifrar o corpo: pensar com Foucault*. Petrópolis: Vozes.
- Galvão, C. M.; Sawada, N. O.; Trevizan, M. A. (2004). Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem. *Revista Latino-Americana de Enfermagem* (v. 12, n. 3, p. 549-556). Ribeirão Preto.
- Gariba, C. M. S. (2010). *Tomada de Decisão: uma abordagem utilizando a linguagem corporal da dança e a gestão do conhecimento*. 2010. 221fls. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- Mauss, M. (1935) Técnicas do corpo. In: MAUSS, Marcel; Levi-Strauss, C. *Sociologia e antropologia*. São Paulo: CosacNaify, 2003.

- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pacheco, R. C. Dados e governo abertos na sociedade do conhecimento. LOD BRASIL. Linked Opened Data. Retrieved May, 2017, from <http://www.inf.ufsc.br/~tite/LODBrasil/Abertura/DadosEGovernoAbertoNaSocConh.pdf>
- Paulista, G. P. (2009). *Incorporando meta learning: o papel crítico da expressão não-verbal na interação face a face e na performance de equipes de trabalho*. 2009. 282fls. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- Perassi, R; Meneghel T. (2011) Conhecimento, mídia e semiótica na área de Mídia do Conhecimento. In: Vanzin, T.; Dandolini, G. A. (Org.), *Mídias do conhecimento* (pp. 47-72). Florianópolis: Pandion.
- Rother, E. T. (2007, June). Revisão sistemática x revisão narrativa. In Acta Paulista de Enfermagem (v. 20, n. 2). São Paulo.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. New Jersey (USA): Prentice Hall.