

Liderança e linguagem corporal

Técnicas para identificar e aperfeiçoar líderes

PAULO SERGIO DE CAMARGO



LIDERANÇA E LINGUAGEM CORPORAL

Técnicas para identificar e aperfeiçoar líderes

Copyright © 2018 by Paulo Sergio de Camargo
Direitos desta edição reservados por Summus Editorial

Editora executiva: **Soraia Bini Cury**

Assistente editorial: **Michelle Neris**

Imagem de capa: **Shutterstock**

Tratamento de imagens: **Mariano Méndez Acosta**

Projeto gráfico: **Crayon Editorial**

Diagramação e capa: **Santana**

Impressão: **Sumago Gráfica Editorial**

Summus Editorial

Departamento editorial

Rua Itapicuru, 613 – 7º andar

05006-000 – São Paulo – SP

Fone: (11) 3872-3322

Fax: (11) 3872-7476

<http://www.summus.com.br>

e-mail: summus@summus.com.br

Atendimento ao consumidor

Summus Editorial

Fone: (11) 3865-9890

Vendas por atacado

Fone: (11) 3873-8638

Fax: (11) 3872-7476

e-mail: vendas@summus.com.br

Impresso no Brasil

Sumário

| | |
|--|------------|
| PREFÁCIO | 9 |
| INTRODUÇÃO | 11 |
| 1. TRÊS QUESTÕES FUNDAMENTAIS | 13 |
| 2. O QUE É LINGUAGEM CORPORAL | 21 |
| 3. A EMPATIA DOS LÍDERES | 25 |
| 4. COMO RECONHECER EMOÇÕES NOS DEMAIS: A IMPORTÂNCIA DOS SINAIS PRIMÁRIOS | 33 |
| 5. ATITUDE E POSTURA | 47 |
| 6. APRESENTAÇÃO PESSOAL | 59 |
| 7. GESTOS E OBJETOS DE PODER | 69 |
| 8. AS MÃOS | 87 |
| 9. O ESPAÇO DO LÍDER | 99 |
| 10. NA MESA DE NEGOCIAÇÃO | 109 |

| | |
|---|-----|
| 11. NA MESA DE NEGOCIAÇÃO 2: INTERPRETANDO OS DEMAIS | 115 |
| 12. O LÍDER CONECTADO | 127 |
| 13. GESTOS DE CONEXÃO | 131 |
| 14. GESTOS DE FALTA DE CONEXÃO | 139 |
| 15. A LIDERANÇA FEMININA | 145 |
| 16. A MENTIRA E A LIDERANÇA | 157 |
| 17. A VOZ E OS IMPORTANTES 7% | 175 |
| 18. LINGUÍSTICA TEXTUAL: AS PALAVRAS DOS LÍDERES | 179 |
| 19. GESTOS QUE TODO LÍDER PRECISA CONHECER | 183 |
| 20. PERGUNTAS QUE SÓ VOCÊ PODE RESPONDER | 189 |
| REFERÊNCIAS | 193 |

Prefácio

É COM GRANDE SATISFAÇÃO que escrevo o prefácio deste magnífico livro. Trata-se de um trabalho pioneiro, no qual o autor, demonstrando enorme capacidade didática, estabelece as ligações entre a liderança e a linguagem corporal. Para facilitar o bom entendimento dessas ligações, permitam-me explicar o verdadeiro significado da fenomenologia da liderança.

Para ter sucesso na direção de um grupo humano, o indivíduo terá de desempenhar corretamente três funções.

Em primeiro lugar, deverá chefiar o grupo, isto é, empregar de forma adequada a autoridade da qual foi investido. A existência do chefe é sempre necessária porque, em qualquer grupo, sempre há pessoas que não cooperam com os trabalhos que precisam ser executados; usando sua autoridade, cabe ao chefe levar tais indivíduos a fazer a parte que lhes cabe. Porém, para exercer sua autoridade corretamente, ele deverá obedecer às leis do país em que vive, respeitar as normas da empresa ou instituição à qual estiver subordinado e respeitar os funcionários. Em resumo, não poderá agir fora da lei, tampouco de forma arrogante e prepotente, como se fosse o comandante de um navio pirata.

Em segundo lugar, deverá administrar de forma eficiente tudo aquilo que estiver chefiando. Entenda-se essa administração da forma o mais abrangente possível, englobando recursos humanos, financeiros e físicos. A boa administração é reconhecida pelos resultados favoráveis alcançados. No entanto, não basta

chefiar e administrar: é preciso liderar aqueles que estiverem sob sua direção.

Mas o que é liderar? Chegamos à terceira função que precisa ser exercida com empenho.

Falando de modo bem simples, pode-se dizer que liderar é influenciar, mas tal influência deve ser exercida por intermédio da confiança. Se a influência for obtida por medidas coercitivas ou propaganda, não se trata de liderança; afinal, se esses dois fatores cessarem, a influência também terminará. Já a confiança, uma vez conquistada, dura até que ações equivocadas do líder provoquem a sua perda.

Entretanto, para obter a confiança de um grupo de indivíduos, é preciso dar bons exemplos, conhecer os integrantes do grupo e ajudá-los nas dificuldades, corrigi-los com sereno rigor e se comunicar com eles de maneira eficaz.

É justamente quando se faz necessário conhecer os integrantes do grupo e se comunicar com eles de maneira eficaz que a linguagem corporal presta ajuda fundamental ao líder. Nesta obra, o leitor aprenderá sobre o importante auxílio que a linguagem corporal pode prestar aos que desejam liderar. Aqui serão obtidos conhecimentos fundamentais para os que desejam chegar ao topo. Boa leitura!

MARIO HECKSHER NETO

Coronel de Infantaria e Estado-Maior (aposentado),
professor de Liderança na Academia Militar das Agulhas Negras
e professor emérito da Escola de Comando
e Estado-Maior do Exército

Introdução

NOS ÚLTIMOS ANOS, o tema da linguagem corporal disseminou-se extraordinariamente pelo Brasil, quer pela publicação de novos livros e artigos, por entrevistas na mídia ou pelo surgimento de bons profissionais na área.

O interesse do público pelo assunto é notório. Todavia, é preciso levar em conta a outra face de qualquer tema de grande interesse: o aparecimento de charlatões das mais diversas espécies e o péssimo aproveitamento de algo que, em princípio, é fundamental tanto na vida diária como em empresas, negócios etc.

Outro assunto que abordo em diversas palestras é o material vindo do exterior. Não resta a menor dúvida de que muitos livros são extremamente úteis e obrigatórios para os especialistas em linguagem corporal. Contudo, deve-se considerar a especificidade de cada país. Livros escritos nos Estados Unidos ou na Europa não tratam da realidade brasileira de forma específica – abordar determinados gestos ou movimentos como são interpretados nesses países muitas vezes é um erro fatal. Minha ideia é que o leitor observe com cuidado determinadas características e não se aventure em interpretações apressadas.

Durante mais de 30 anos pesquisei o tema da liderança, em especial no âmbito militar. Há cerca de dez anos iniciei este livro, cujos estudos estão, como sempre, focados no povo brasileiro, em nossas vivências e experiências.

O objetivo principal é mostrar e ensinar de modo direto e simples como a linguagem corporal pode ampliar a nossa capacidade de liderança. Pequenos gestos, posturas, movimentos de mãos e de cabeça são capazes de potencializar a liderança de qualquer pessoa. Embora somente alguns indivíduos nasçam com o perfil de líder, a liderança pode ser treinada, aperfeiçoada e vivenciada no cotidiano.

Tenho certeza de que este livro será útil para todos aqueles que querem ser líderes. O Brasil está carente de homens e mulheres capazes de liderar e, sobretudo, de compreender a importância da liderança.

Agradeço a todos aqueles que me incentivaram a produzir esta obra, em especial aos companheiros que miraram na parede daquela velha casa os dizeres: “Cadetes, ides comandar, aprendei a obedecer”.

O AUTOR

1. Três questões fundamentais

QUANDO COMECEI A PESQUISAR sobre linguagem corporal (LC) e liderança, deparei com inúmeras questões. Todavia, como este livro visa ser um manual prático e de utilização imediata, foquei em três temas que considero fundamentais:

- É possível reconhecer um líder por sua linguagem corporal?
- Pode-se compreender a personalidade de um líder observando sua linguagem corporal?
- É possível treinar e aprimorar a liderança por meio da linguagem corporal?

Acredito que o leitor, de maneira intuitiva, tenha respondido afirmativamente às três perguntas, mas a verdade é que a LC é foco de milhares de pesquisas científicas. Como veremos adiante, vários países se ocupam de avaliar e observar a linguagem corporal dos líderes, sobretudo para dar a seus presidentes, embaixadores, empresários e porta-vozes informações para que possam interagir de modo eficaz com pessoas de outras nações.

Observemos mais atentamente os três questionamentos feitos no início do capítulo.

É POSSÍVEL RECONHECER UM LÍDER POR SUA LINGUAGEM CORPORAL?

Sim. Ao longo deste livro, darei muitos exemplos de como é possível reconhecer o líder por seus movimentos, mesmo diante de uma multidão de anônimos.

Certa vez, analisando vídeos de criminosos que invadiram uma transportadora de valores, facilmente identifiquei o líder. Ele andava sempre à frente do bando e os demais olhavam para ele como se esperassem ordens. Quando conversavam, ficava no centro. Além disso, gesticulava bem mais que os comparsas.

Aqui adentramos um campo interessante: se você trabalha com recrutamento e seleção de pessoal, essas informações simples podem ajudá-lo a avaliar se determinados indivíduos são adequados para cargos de liderança. Antes mesmo da dinâmica de grupo, a postura dos candidatos, sua movimentação corporal, a posição do queixo e das mãos, a maneira como carregam seus pertences, o timbre e o volume da voz dão ao recrutador pistas importantes sobre cada um dos postulantes.

PODE-SE COMPREENDER A PERSONALIDADE DE UM LÍDER OBSERVANDO SUA LINGUAGEM CORPORAL?

Sim. Inúmeros estudos provam que 55% da comunicação entre duas pessoas ocorre de forma não verbal e 38% se dá pela tonalidade, pela intensidade e por características específicas da voz, enquanto apenas 7% se realiza verbalmente (Mehrabian, 1972). Claro que esses números variam de acordo com os autores; todavia, sem exceção, os especialistas afirmam que a linguagem corporal sempre transmite mais informações que a verbal.

As mensagens não verbais influem em cerca de 90% na avaliação das pessoas e parecem ter maior influência sobre o efeito total, em comparação com as mensagens verbais (Camargo, 2010).