

Instituto Universitário da Maia

Departamento de Ciências Empresariais



Comunicação não-verbal na força de vendas

Ana Lúcia da Silva Monteiro

Nº: 18683

Dissertação de Mestrado em Marketing

Supervisor:

Professor Doutor José Manuel Silva Carvalho Vieira

Julho de 2014

Instituto Universitário da Maia

Departamento de Ciências Empresariais



Comunicação não-verbal na força de vendas

Ana Lúcia da Silva Monteiro

Nº: 18683

Dissertação de Mestrado em Marketing

Supervisor:

Professor Doutor José Manuel Silva Carvalho Vieira

Julho de 2014

AGRADECIMENTOS

Em tom de agradecimento, dedico a presente Dissertação de Mestrado a todos os que fizeram parte desta longa caminhada e que sempre me deram força, carinho e apoio para que tudo isto fosse possível.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor José Manuel Silva Carvalho Vieira, toda a sua atenção e disponibilidade para que este trabalho fosse possível de realizar. Sou-lhe grata pela simpatia e pela ajuda preciosa.

Aos meus amigos que são o meu porto de abrigo e todos eles importantes, pela forma como me apoiaram e ouviram os meus desabafos, e por todo o carinho e amizade demonstrada, o que fez com que fosse possível o meu sucesso. A eles um sincero obrigado pois contribuíram para concretizar esta etapa.

Por último, aos meus familiares, que desde sempre me auxiliaram, acompanharam e sempre me incentivaram para que traça-se metas e objetivos na minha vida.

Comunicação Não-verbal na Força de Vendas

RESUMO

O sucesso de uma organização, entre outras variáveis, vai depender diretamente do conhecimento que os gestores e restantes colaboradores têm para gerir as suas habilidades na relação com os clientes e restantes *stakeholders* e de transformar os seus ativos em atitudes eficazes e que acrescentam valor ao processo negocial.

As competências necessárias para os colaboradores da força de vendas comunicarem de forma adequada com todos os seus públicos, tem forçosamente de ir além do conhecimento técnico dos produtos que vendem. As atitudes revelam-se tanto nos conteúdos como nos meios e formas de expressão.

Nas empresas a comunicação, interna ou externa, assume várias tendências e direções de acordo com os objetivos que pretende alcançar, estes objetivos levam à escolha das melhores ferramentas comunicacionais de forma a obter a maximização de resultados.

As ideias desenvolvidas no presente trabalho de investigação terão como principal objetivo, expor algumas das principais ferramentas, usadas na gestão da comunicação organizacional e que podem ser utilizadas por todos a quem tiver interesse desenvolver habilidades comunicacionais.

O grande interesse que a comunicação não-verbal tem despertado nas relações, tanto a nível pessoal como organizacional, é reflexo do momento que vivemos, isto é, as pessoas cada vez mais sentem necessidade de estabelecer contacto e relacionar tudo o que as rodeia com as suas emoções, sem ter de o expressar oralmente.

Palavras-chave: Comunicação, organização, gestores, objetivos, resultados e relações.

Non-verbal Communication on Sales Force

ABSTRACT

The success of an organization, among other variables, will depend directly on the knowledge that managers and other employees have about the skills needed to manage the relationship with customers and other stakeholders and to transform their assets into effective and attitudes that add value to the process negotiating.

The skills required for employees of the sales force to communicate appropriately with all its stakeholders, is bound to go beyond the technical knowledge of the products they sell. The attitudes reveal themselves both in content and in the ways and means of expression.

In organizations, communication, external or internal, assumes several tendencies and directions according to the goals established. This goals lead to choosing the best communication tools that can contribute to better results.

The ideas developed in this research work will have as its main objective, to expose some of the main tools used in the management of organizational communication and can be used by all who interest to develop communication skills.

The great interest in nonverbal communication has aroused in relationships, both personal and organizational, as a reflection of the times we live in, that is, people increasingly feel the need to connect and relate everything around them with their emotions.

Keywords: Communication, organization, management, objectives, results and relationship

Índice

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO.....	II
ABSTRACT	III
PARTE I.....	VIII
CAPÍTULO I.....	1
1.1 Introdução.....	1
1.2 Enquadramento.....	2
1.3 Objetivos do trabalho e metodologia.....	2
CAPÍTULO II.....	4
2.1 O <i>Marketing</i> nas organizações	4
2.1.1 Evolução do conceito	5
2.1.2 Diferenças entre o <i>marketing</i> estratégico e o <i>marketing</i> operacional	9
2.2 Comunicação como componente do <i>marketing mix</i>	12
2.2.1 A comunicação no seio da vida organizacional	15
CAPÍTULO III	16
3.1 A comunicação não-verbal	16
3.1.1 Conceito/contextualização/importância	16
3.1.2 Tipos de comunicação não-verbal e mensagens não-verbais.....	18
3.1.3 Tipos de comportamento que interferem no processo de comunicação.....	20
3.1.3.1 Tipo passivo	21
3.1.3.2 Tipo agressivo.....	21
3.1.3.3 Tipo passivo - agressivo.....	22
3.1.3.4 Tipo assertivo.....	22
3.1.4 Comunicação não-verbal e linguagem corporal.....	23
3.1.4.1 Postura.....	26

3.1.4.2 Gestos.....	27
3.1.5 A comunicação não-verbal na força de vendas	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
PARTE II.....	32
ESTUDO EMPÍRICO (ANÁLISE QUANTITATIVA)	32
CAPÍTULO IV	33
4.1 Enquadramento.....	33
4.2 Metodologia.....	34
4.3 Resultados.....	35
4.3.1 Descrição estatística da Amostra.....	35
4.3.2 Atitude face à comunicação não-verbal	37
4.3.3 Comportamento face à comunicação não-verbal	40
4.3.4 Influência da empatia	42
4.3.5 Na atitude face à comunicação não-verbal.....	44
4.3.5.1 Por Género	45
4.3.6 Nos comportamentos face à comunicação não-verbal	47
4.3.7 Perfil de Segmento	48
Conclusões.....	49
Limitações do estudo e pistas de investigação	50
Bibliografia.....	51
Webgrafia	53
ANEXOS	55

Índice de Figuras

Figura 1: As cinco fases do ciclo de <i>marketing</i>	6
Figura 2: <i>Marketing</i> Estratégico e <i>Marketing</i> Operacional	10
Figura 3: A arquitetura de uma política de comunicação	14
Figura 4: O processo de comunicação	17
Figura 5: Imagem ilustrativa do filme Tempos Modernos	23
Figura 6: Género	35
Figura 7: Género	36
Figura 8: Formação académica.....	36
Figura 9: Grau académico por género	37
Figura 10: Análise temporal da linguagem verbal vs não-verbal por género	41
Figura 11: Análise temporal da linguagem verbal vs não-verbal por faixa etária	41
Figura 12: Perceção da linguagem não-verbal por género	42
Figura 13: Análise de <i>Cluster</i>	43
Figura 14: Análise da empatia	44
Figura 15: Análise da empatia por género	46
Figura 16: Análise <i>Cluster</i> da empatia por género, faixa etária e formação académica	48

Índice de Tabelas

Tabela 1: Comportamento Passivo	21
Tabela 2: Comportamento agressivo	21
Tabela 3: Comportamento passivo - agressivo.....	22
Tabela 4: Comportamento assertivo	22
Tabela 5: Género	35
Tabela 6: Formação académica	36
Tabela 7: Relevância que a amostra reconhece à linguagem não-verbal	38
Tabela 8: Percepções entre sexos	38
Tabela 9: Percepção por faixas etárias	39
Tabela 10: Percepção por formação académica	39
Tabela 11: Comportamento associado à linguagem não-verbal.....	40
Tabela 12: Análise da empatia.....	43
Tabela 13: Análise da empatia (Importância).....	44
Tabela 14: Análise da empatia por género	45
Tabela 15: Análise da disponibilidade para implementar empatia.....	47

PARTE I

CAPÍTULO I

1.1 Introdução

As organizações têm vindo a reestruturar-se constantemente. Anteriormente as empresas procuravam satisfazer as suas próprias expectativas sem darem muito valor às necessidades do cliente. Com o aparecimento da globalização e da evolução tecnológica, surgiram novos mercados, que vieram aumentar a competitividade.

Os clientes compravam somente o que lhes era oferecido, porque não tinham opção de escolha. As empresas não estavam preocupadas com o cumprimento dos prazos de entrega, se o produto ou serviço iria chegar com um dia, dois ou dez dias depois da compra, porque o que interessava era o lucro. Por outro lado os clientes não reclamavam porque não tinham outras opções.

Depois da Segunda Guerra Mundial (1939 – 1945) tornou-se importante e necessário o desenvolvimento de novos estudos, que apresentaram diferentes conceitos, resultando na mudança de paradigmas no que respeita ao modo de pensar e agir dos administradores, onde o produto ou serviço comercializado tinha que se adaptar às necessidades e expectativas dos clientes e do mercado.

Atualmente os clientes esperam, desejam e exigem, que as empresas identifiquem e atendam às suas necessidades e expectativas através dos seus produtos ou serviços. Faz parte do âmbito das estratégias de cada organização a forma como identifica tais necessidades e expectativas.

Porém, identificar e atender as necessidades e expectativas não é um papel muito fácil, porque o mercado está em constante mutação, quer através do aparecimento de novas tecnologias, quer pela abertura de novas empresas concorrentes.

No âmbito empresarial de hoje, onde a concorrência é feroz e o consumidor impõe-se de uma forma agressiva, as linguagens de comunicação que permitem a interação com a sociedade e com os públicos do interesse da empresa tornam-se fundamentais no *mix* (composição) de comunicação empresarial.

Diariamente os profissionais de vendas encontram situações nas quais precisam utilizar características como o poder de influência pessoal para fechar bons negócios. A capacidade de atrair atenção, ou seja, ter uma presença marcante, pode ser determinante na negociação e

fecho de um negócio. Um profissional que não a tenha transmite falta de confiança, insegurança e outros sinais de baixa auto estima, isto é, uma mensagem contrária ao que se deseja.

Todos os que atuam no mundo dos negócios, seja vendendo produtos, serviços ou ideias, precisam de uma boa comunicação para conquistar o seu espaço e, com isso, obter êxito nas vendas.

1.2 Enquadramento

A razão da minha escolha e o interesse por esta temática prende-se com o facto de reconhecer a importância da comunicação no nosso dia-a-dia, especialmente da comunicação não-verbal, a qual nem sempre estamos atentos.

Assim, com este trabalho de investigação pretendo evidenciar a grande influência e impacto nos negócios da linguagem não-verbal ou corporal.

O leitor poderá assim constatar ao longo dos capítulos deste trabalho de investigação que a comunicação é um sistema antigo e que sofreu mudanças ao longo do tempo tanto a nível social como organizacional.

Perante esta realidade propõe-se uma investigação do impacto das novas formas de comunicação verbal e não-verbal.

1.3 Objetivos do trabalho e metodologia

Para Meuse & Erffmeyer (1994) grande parte do trabalho inicial na área da comunicação não-verbal veio das ciências sociais. A importância de: expressões faciais, contacto visual, gestos, movimentos posturais, entoação vocal e movimentos proxémicos (ciência que estuda o movimento do corpo no espaço) foram empiricamente demonstrados e de forma repetida.

Em geral, cerca de 65 a 70% do significado social de uma conversa ou de uma interação é feita pelo canal não-verbal.

Assim, a investigação tem como objetivo principal estudar o impacto da comunicação não-verbal nos processos de interação, especialmente na força de vendas e no processo de negociação. Para Urbaniak (2005), fazem parte da comunicação não-verbal 4 canais: o espaço territorial, o aspeto geral, o aperto de mão e o movimento do corpo, canais que devem ser conhecidos e aprendidos pela força de vendas, se querem ter sucesso na concretização dos seus objetivos.

Procurarei com este estudo refletir sobre a importância da linguagem corporal que tem por função expressar sentimentos, emoções e transmitir mensagens, cujos significados são influenciados pelo contexto. O conhecimento da linguagem corporal amplia a nossa perceção profissional e é mais um instrumento para melhorar a qualidade da nossa análise.

Hipóteses de trabalho

- **Hipótese 1** – A empatia influencia a atitude na comunicação não-verbal?
- **Hipótese 2** – A empatia influencia o comportamento na comunicação não-verbal?

Para levar a cabo a análise e teste destas hipóteses foi estabelecida uma metodologia quantitativa de recolha e tratamento de dados, após realizada uma revisão de literatura com base numa metodologia descritiva.

Para o desenvolvimento do trabalho pretende-se apresentar um questionário direcionado especialmente a profissionais da área comercial, no entanto, pretendemos também refletir sobre todo o universo de pessoas.

CAPÍTULO II

Neste capítulo irão ser abordados aspetos de carácter conceptual relacionados com o *marketing* em geral. Concretamente, e por se achar importante e fundamental para o desenvolvimento e para a compreensão do presente trabalho, o capítulo que se segue abordará, numa primeira fase, a comunicação do *marketing mix*, e posteriormente, a comunicação como componente do *marketing mix*.

2.1 O *Marketing* nas organizações

Neste subcapítulo irei abordar a evolução conceptual no que diz respeito à definição do termo *marketing*. Seguidamente irei focar as diferenças entre o *marketing* estratégico e o *marketing* operacional, ilustrando assim como o *marketing-mix* é uma ferramenta do *marketing* operacional.

O *marketing* é um dos temas fundamentais no que diz respeito à gestão de uma empresa. Está associado a todos os aspetos que envolvam a venda de algo, desde a produção até à aquisição do produto pelo consumidor. Contudo, esse “produto” não tem obrigatoriamente que ser um objeto, pode também ser um conjunto de ideias e pensamentos sociais. Apesar de muitas pessoas pensarem que o *marketing* tem a sua atividade na área da publicidade, a verdade é que o *marketing* controla e orienta todo o processo necessário para tornar um produto mais comercializado.

O *Marketing* O QUE É?

Em português *Marketing*, designa-se por “Mercadologia”, tendo várias definições técnicas possíveis. Sendo a definição da AMA (*American Marketing Association*), em 2005, o *marketing* é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, assim como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e o seu público-alvo.

Segundo Kotler & Keller (2006), o *marketing* é um processo social por meio do qual as pessoas ou grupos de pessoas têm acesso aos produtos de que necessitam e ao que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor, com outras pessoas ou entidades, havendo a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício.

P.T. Barnum, autor de *The Science of Getting Rich* (1910) e *The Art of Money Getting* (1880) foi um ícone deste período, cheio de truques que faziam da arte de vender quase um espetáculo de charlatanice e que faz com que até hoje os profissionais do mercado sejam vistos com desconfiança. Outros autores da época são W.D. Scott, autor de *The Psychology of Advertising* (1908), e H.L. Hollingworth que escreveu *Advertising and Selling* (1913). As técnicas existentes baseavam-se mais na intuição do que na prática. Eram técnicas ingênuas e/ou maliciosas que estavam como ferramentas eficientes.

Nos anos 40, os primeiros estudos sobre o *marketing* vieram de trabalhos como o de Walter Scott, sobre a aplicação da psicologia na propaganda e o de William J. Reilly sobre as leis de comércio a retalho. A questão crucial era, se as teorias de mercado podiam ou não desenvolver-se. Autores como Roland Vaile e outros afirmavam que nunca seria possível desenvolver uma teoria de comercialização genuína, pois consideravam esta extremamente subjetiva, quase uma forma de arte. Por outro lado, Bartels e outros começavam a admitir que existia uma potencialidade da teoria de *marketing* se tornar uma ciência. Em 1954, pelas mãos de Peter Drucker ao lançar o seu livro “A Prática da Administração”, o *marketing* é colocado como uma força poderosa a ser considerada pelos administradores.

2.1.1 Evolução do conceito

Na realidade de hoje, muitas vezes ouve-se a palavra *Marketing*, em diversos domínios. Contudo, quando se referem a este vocábulo, nem sempre as pessoas têm “plena consciência do que o conceito significa nem há rigor na sua aplicação” (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio, 2004).

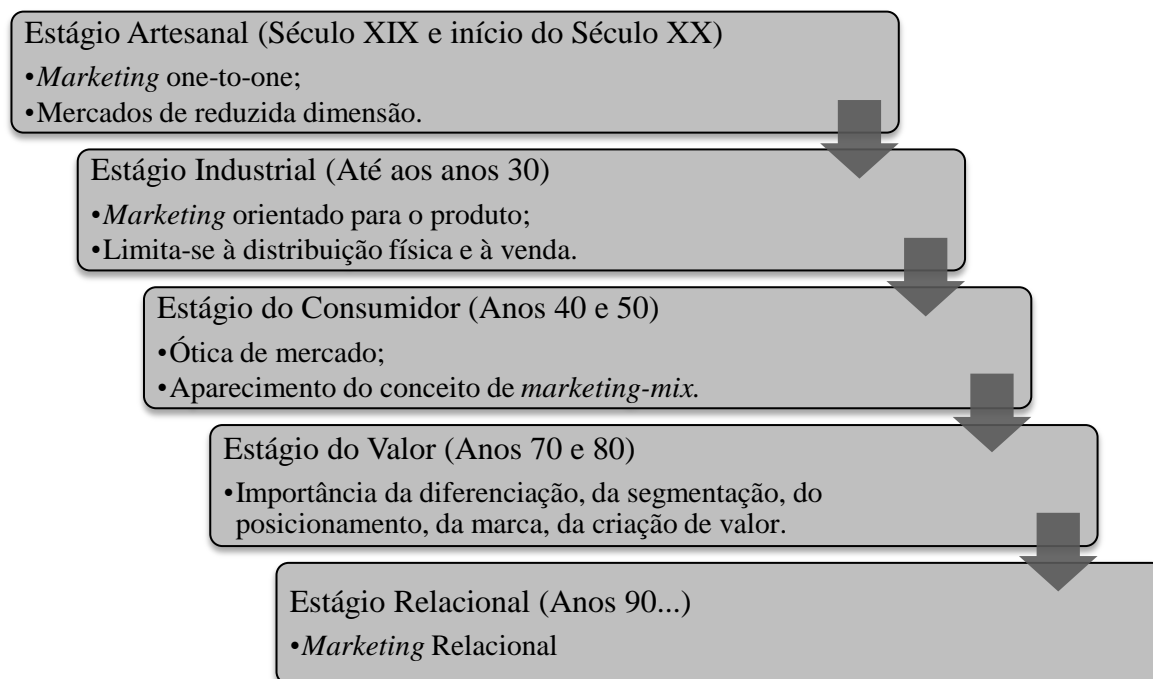
Segundo Lambin (2000) três aceções tradicionais podem ser atribuídas habitualmente: o *marketing* é publicidade, constituído apenas por meios de venda agressivos, utilizados para conquistar mercados existentes; o *marketing* é um conjunto de utensílios de análise úteis para prever as necessidades e a procura; e por último o *marketing* é “o arquiteto da sociedade de consumo, isto é, de um sistema de vendas no qual os indivíduos são objeto de uma exploração comercial por parte do vendedor” (Lambin, 2000, p. 4). Nas perspetivas enunciadas encontram-se algumas dimensões caracterizadoras do conceito de *marketing* – a ação,

relacionada com a conquista dos mercados, a análise, ligada à compreensão dos mercados e a dimensão cultura, que foca um estado de espírito.

Contudo, nesta visão do *marketing* está implícita a ideia do poder do *marketing* e da publicidade para fazer com que o mercado aceite tudo, mas o que está na base da ideologia do *marketing* não é esta visão, mas sim a “teoria das escolhas individuais fundada no princípio da soberania do comprador” (Lambin, 2000, p. 5).

No sentido de se esclarecer o conceito, pode-se enunciar que ele conheceu uma adaptação conceptual ao longo do tempo e do horizonte concorrencial em que se desenvolve, retratada de forma resumida na **Figura 1**.

Figura 1: As cinco fases do ciclo de *marketing*



Fonte: Elaboração própria com base em Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio (2004).

Deste modo, nas primeiras décadas do século XX, altura em que a preocupação principal dos gestores estava relacionada com a procura e o investimento em meios de produção, o *marketing* era considerado como uma atividade acessória, pois era “mais difícil fabricar os produtos do que encontrar compradores para eles” (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio, 2004, p. 24).

Dionísio (2004) também apresenta cinco estágios na evolução do conceito de *marketing*:

- No primeiro, identificado como **estágio artesanal** e que compreende o fim do séc. XIX e início do séc. XX, os empresários e artesãos praticam um *marketing* essencialmente interativo e totalmente adequado aos clientes. Esta aplicação do conceito não é a mesma de hoje porque destina-se apenas a tratar mercados pequenos. Exemplo do alfaiate e do sapateiro que criam por medida;
- O segundo, identificado como **estágio industrial** (até aos anos 30), é provocado pelo desenvolvimento de melhores e novos meios de transporte, que possibilitam um crescimento da economia e a produção em massa. O mercado é indiferenciado e todos os indivíduos são potenciais consumidores. Durante este período a atividade de *marketing* concentra-se essencialmente no processo de vendas;
- No terceiro, identificado com **estágio do consumidor** (anos 40 e 50), as empresas passam a estar mais voltadas para os consumidores. O aumento da concorrência tornou-se a política de preços baixos insuficiente para atrair clientes. O *marketing* deixa assim, de ser visto apenas como um instrumento que facilita escoar a produção, para algo que permite orientar a política de produto, preço, distribuição e comunicação;
- O quarto, identificado como **estágio do valor** (anos 70 e 80), caracteriza-se pela identificação de conceitos como segmentação, posicionamento e criação de valor. Neste plano, o *marketing* toma uma importância significativa nas empresas, não só permitindo uma boa adequação ao mercado, mas também ao nível da diferenciação entre empresas. Aposta-se em marcas com identidade e posicionamentos que ajudem a diferenciar a oferta. Por esta altura começa-se a dar importância à gestão da relação com o cliente – *marketing* de relacionamento;
- O quinto estágio, identificado como **estágio relacional** (anos 90 para a frente) está ligado às novas tecnologias (Internet e *web*), possibilitando uma oferta cada vez mais personalizada ao mesmo tempo que massificada. As empresas têm à sua disposição um canal que possibilita o contacto com os clientes, durante 24h por dia, 365 dias por ano.

Com o lançamento de algumas inovações que influenciaram a sociedade e o consumo, a partir da I Guerra Mundial, “a venda tornou-se uma preocupação essencial para a maioria das empresas” (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio, 2004, p. 24). O consumidor e o cliente têm à sua disposição cada vez mais bens e serviços, passando a ser o mercado que

ocupa o “centro do universo económico” (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio, 2004, p. 24).

No segundo quartel do século XX, o *marketing* ocupava um lugar modesto no organigrama, composto por um departamento comercial onde se inseriam alguns vendedores.

Contudo, na segunda metade do século XX, os gestores começavam a encarar o *marketing* como função vital para o desenvolvimento das empresas que têm a cargo, devido ao encerramento da política protecionista praticada até ao 25 de Abril de 1974, que trouxe ao país uma nova perspectiva de relacionamento com o mundo (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio, 2004).

O último quartel do século XX traz inúmeros acontecimentos que enfatizam a importância do *marketing* na gestão das organizações, sendo que a relação produtores/distribuidores passa de uma fase de confronto para a construção de parcerias, para, em conjunto, conquistar e fidelizar clientes. “Os estudos de mercado, a gestão de produtos, a profissionalização das equipas comerciais, a comunicação nas suas diferentes vertentes passam a fazer parte do dia-a-dia dos gestores” (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio, 2004, p. 26). Explicitando, a gestão das empresas modifica-se, pois enquanto numa fase inicial “a organização é construída por forma a garantir uma resposta eficaz às exigências do mercado e a alta direção e os níveis de gestão comandam esse processo” (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio, 2004, p. 26). Nas últimas décadas é o cliente que comanda a organização e as decisões devem ser tomadas pelos níveis mais próximos dele, pelo que o peso da direção de *marketing*, bem como as verbas a ele direcionadas, tem crescido a largo ritmo nos últimos tempos (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio, 2004; Kotler, 1994).

Atualmente, o *marketing* enfrenta alguns desafios e problemas inerentes à situação do mercado em que se vive. Deste modo, o *marketing* torna-se mais complexo. Os mercados estão estagnados o que desafia as organizações a procurarem audaciosas e arriscadas estratégias, atingindo novos nichos de mercado, por exemplo. Também a evolução das expectativas, exigências e nível de informação dos consumidores e a sofisticação crescente das técnicas de *marketing*, apresentam ao *marketing* de hoje grandes desafios. Além disso, o *marketing* está a tornar-se cada vez mais concorrencial, pois com a referida estagnação do mercado, a internacionalização do comércio trazendo uma concorrência cada vez mais global e as reestruturações das empresas que perturbam a economia dos mercados, a luta pela

conquista de uma pequena percentagem de quota de mercado é feroz (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio, 2004).

Em suma, hoje em dia o *marketing* tornou-se tão amplo que não se aplica apenas a empresas, mas também a outras organizações, como é o caso dos partidos políticos, organizações de caridade, entidades sem fins lucrativos, etc. É inclusivamente utilizado como tendo a potencialidade de poder mudar hábitos de consumo.

Assim, para poder contemplar toda a sua aplicabilidade, deve ser utilizada a palavra “organização” em vez de “empresa”, a palavra “público” em vez de “clientes”, a expressão “promoção de comportamentos” ao invés de “venda de produtos” e a sentença “realização de objetivos” em vez de “rendibilidade” (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio, 2004, p. 26).

Deste modo, de acordo com Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio (2004, p. 28), “o *marketing* é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos”.

Segundo Lambin (2000, p. 6) “o comportamento de *marketing* é o processo social, orientado para a satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações, pela criação e troca voluntária e concorrencial de produtos e serviços geradores de utilidade para os compradores”.

Para concluir, e segundo a linha de raciocínio de Kotler (1994, p. 27) “*marketing* é um processo social e de gestão pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

2.1.2 Diferenças entre o *marketing* estratégico e o *marketing* operacional

Da definição apresentada anteriormente para o conceito de *marketing*, pode-se concluir que esta disciplina pode atuar em três grandes campos e ação: o *marketing* dos bens e serviços de consumo que origina as trocas entre uma empresa e as famílias cliente; o *marketing* das organizações, onde os intervenientes da troca são empresas; e o *marketing* social que foca as

organizações sem fins lucrativos (Lambin, 2000). Em cada um destes domínios o desenvolvimento do *marketing* envolve a satisfação das necessidades do utilizador, pois é desta forma que a organização melhor consegue alcançar os seus objetivos de crescimento e rentabilidade, sendo que o *marketing* deve, de certa forma, orientar as ações da empresa (Lambin, 2000).

Esta filosofia de ação pressupõe um duplo trabalho por parte da empresa, pois, por um lado, ela deve ter em conta uma “análise sistemática e permanente das necessidades do mercado e o desenvolvimento de conceitos de produtos com bom desempenho destinados a grupos de compradores específicos e que apresentam qualidades distintivas que os diferenciam dos concorrentes imediatos, assegurando deste modo ao produtor uma vantagem concorrencial duradoura e defensável” (Lambin, 2000, p. 6), objetivos de *marketing* estratégico, e, por outro lado, não deve descurar da “organização de estratégias de desenvolvimento cujo objetivo é dar a conhecer e valorizar junto dos compradores potenciais as qualidades distintivas reivindicadas pelos produtos oferecidos, reduzindo assim os custos de prospeção dos compradores” (Lambin, 2000, p. 6), ou seja, a função de *marketing* operacional. Estes dois trabalhos não são independentes, mas sim, intimamente complementares, como mostra a **figura 2**, onde se depreende que “as políticas de marca surgem como o instrumento da aplicação operacional do conceito de *marketing*” (Lambin, 2000, p. 6).



Fonte: Adaptado de Lambin (2000).

De acordo com Lambin (2000, p. 7) o “*marketing* operacional representa a dimensão ação do conceito de *marketing*. Trata-se de um comportamento voluntarista de conquista dos mercados existentes, cujo horizonte de ação se situa no curto/médio prazo”. Pode-se ainda referir que se centra no alcance de um objetivo de volume de vendas, utilizando meios táticos, retirados das políticas associadas ao *marketing mix*. A definição dos objetivos relacionados com as quotas de mercado a atingir, o posicionamento, a tática a utilizar e a elaboração de um orçamento de *marketing* para alcançar esses objetivos são as ações principais do *marketing* operacional. Deste modo, a função primordial do *marketing* operacional está relacionada com a criação de volume de negócios, ou seja, vender e comunicar eficazmente, trazendo rentabilidade para a empresa a curto prazo (Lambin, 2000).

Como se viu, o *marketing* operacional é o “braço comercial da empresa, sem o qual o melhor plano estratégico” (Lambin, 2000, p. 9) não conseguirá maximizar resultados. No entanto, a prazo, não se consegue resultados rentáveis sem uma sólida estratégia. Assim, “para ser rentável o *marketing* operacional deve apoiar-se numa reflexão estratégica sobre as necessidades do mercado e a sua evolução” (Lambin, 2000, p. 9).

O *marketing* estratégico tem como função primordial o seguimento da “evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos/mercado e segmentos atuais ou potenciais, na base da análise da diversidade de necessidades a satisfazer” (Lambin, 2000, p. 9), isto é, o *marketing* estratégico deve orientar a empresa para as oportunidades existentes ou criar janelas atrativas, isto é, adaptadas aos recursos da organização e ao seu *know-how*, que oferecem um potencial de crescimento de rentabilidade. Tendo em conta que os objetivos do *marketing* estratégico estão relacionados com a especificação da missão da empresa, com a definição de metas, com a elaboração de estratégia de desenvolvimento e com a manutenção de uma estrutura equilibrada no que diz respeito ao portfólio de produtos, a dimensão temporal deste é o médio/longo prazo.

Para concluir, estas funções apesar de distintas, são estreitamente complementares, pois um plano estratégico deve ser elaborado numa relação próxima com o *marketing* operacional.

2.2 Comunicação como componente do *marketing mix*

Os 4 P's do *marketing mix* são: produto, preço, distribuição e comunicação. No presente subcapítulo aprofundar-se-á este último, pois é o grande enfoque deste trabalho.

De acordo com Lambin (2000, p. 627), “por comunicação em *marketing* define-se o conjunto dos sinais emitidos pela empresa na direção dos seus diferentes públicos, ou seja, junto dos seus clientes, distribuidores, fornecedores, acionistas, junto dos poderes públicos e também do seu próprio pessoal”.

Segundo o mesmo autor, existem cinco meios de comunicação em *marketing*:

1. Publicidade/*media* que se entende como uma comunicação de massa, paga unilateralmente, uma vez que advém de alguém que a enuncia e tem como objetivo o apoio das atividades da empresa;
2. Força de vendas – comunicação pessoal e bilateral, pois resulta num diálogo que fornece informações à empresa e incita o cliente a uma ação imediata;
3. Promoção de vendas – constituída pelos diversos estimulantes que reforçam temporariamente e localmente a ação da publicidade e da força de vendas;
4. Relações públicas – ambicionam a criação de um clima de compreensão e confiança mútuas entre uma organização e os seus diversos públicos;
5. Publicidade direta, através de feiras e exposições, publicidade postal, *telemarketing*, venda por catálogo, publicidade *on-line*, entre outros.

Contudo, para se estudar a comunicação em *marketing*, deve-se entender que tudo comunica, ou seja, apesar dos meios descritos anteriormente, muitos outros podem servir como canal de comunicação. Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio (2004) referem, além da publicidade e da força de vendas, o boato e a embalagem. Os mesmos autores agruparam os possíveis canais de comunicação em quatro áreas de acordo com o controlo exercido pela empresa, tendo apresentado numa primeira fase, os meios de comunicação em sentido estrito, ou seja, os controlados totalmente pela empresa e cuja única função é comunicar: são os *mass media* tradicionais, como a televisão, imprensa, rádio, *outdoors*, jornais, entre outros; e os menos tradicionais, como a *internet*, as caixas ATM, os transportes públicos, a publicidade nos locais de venda e a comunicação não publicitária, realizável através das relações públicas. Numa segunda fase, apresentam outros meios de ação de

marketing com forte componente de comunicação, mas que não têm unicamente essa tarefa, como o produto, com a marca associada, o *packaging* e o *design* e as ferramentas de venda como o *merchandising*, o *marketing* relacional e as operações promocionais. Numa terceira etapa, colocaram a própria empresa e o seu pessoal como veículo de comunicação, pois a identidade visual da mesma mostra muito do que a empresa é, os locais onde está instalada, os símbolos gráficos que utiliza e os colaboradores que mantêm contacto direto com diversos públicos, tornando-se num importante veículo de comunicação. Por último definiram-se as fontes exteriores à empresa, como os distribuidores, os líderes de opinião, a imprensa especializada, o boato e os *newgroups*.

De uma forma geral, que será aprofundado em capítulo pertinente no presente estudo, o processo de comunicação é entendido como uma troca de sinais entre o emissor e o recetor, recorrendo-se a um sistema de codificação/descodificação que permite exprimir e interpretar as mensagens (Lambin, 2000; Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio, 2004).

No *marketing*, as fontes são as organizações e as suas marcas, enquanto os recetores são os diferentes públicos sobre os quais as primeiras pretendem exercer uma influência (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio, 2004).

De acordo com Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio (2004), para elaborar uma estratégia de comunicação é fundamental passar pelas seguintes etapas. Numa fase inicial deve-se começar por uma auditoria de comunicação, elaborando-se um diagnóstico sobre os quatro sistemas de comunicação apresentados na **figura 3**, em relação à empresa e aos seus principais concorrentes. Depois deve definir-se uma política global de comunicação, ou seja, um plano diretor de imagem a médio e longo prazo que permita que o tipo de comunicação emanado numa fase posterior, seja coerente com a política global. A terceira fase culmina com a passagem da estratégia de *marketing* definida anteriormente para objetivos da estratégia de comunicação que, normalmente estão relacionados com o fazer saber (informação), o fazer gostar (alteração de atitude), o fazer agir (alteração de comportamentos), a notoriedade, o conhecimento, o apreço, a preferência, a convicção e a compra. De seguida, deve-se estabelecer o orçamento, definir o *mix* de comunicação, realizar os programas e, por fim, medir os resultados e corrigir os desvios em relação aos objetivos iniciais detalhados para a estratégia de comunicação.

Figura 3: A arquitetura de uma política de comunicação



Fonte: Adaptado de Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio (2004).

Para existir uma comunicação eficaz em *marketing*, é necessário ter em conta alguns fatores-chave que, de acordo com Lambin (2000) são os objetivos da comunicação, isto é, os emissores devem determinar de forma clara os alvos que pretendem atingir, mas também o tipo de resposta que querem obter, sendo por isso tarefas atribuídas ao *marketing* estratégico, a execução da mensagem, que deve ter em conta a forma como a audiência alvo irá descodificar a mensagem, a escolha dos *media*, onde se deve seleccionar aqueles que atinjam efetivamente o alvo em questão e a eficácia da comunicação, avaliando-se o retorno da comunicação, conhecendo assim as reações do alvo às mensagens emitidas. Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio (2004) fornecem ainda outros conselhos para uma comunicação eficaz de entre os quais se enumeram o facto de não querer dizer de mais, pois corre-se o risco de tornar a mensagem complexa, usar a repetição e a redundância, para que a mensagem possa vingar num universo extremamente concorrencial, a continuidade e a duração, a coerência global e a verdade.

2.2.1 A comunicação no seio da vida organizacional

A palavra comunicação deriva do latim *communicare*, que apresenta como significado os atos de trocar opiniões, partilhar, conferenciar (Andrade & Amboni, 2010).

A comunicação é condição essencial da existência humana e da vida das organizações. É difícil imaginar a vida sem comunicação, pois a inexistência de comunicação poria em causa a presença de organização, gestão, cooperação, motivação, pelo que uma organização humana é uma rede, pois, se falhar a comunicação falha grande parte da estrutura organizacional (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2007).

Segundo Andrade & Amboni (2010) a comunicação é utilizada por todos na sociedade e pode ser realizada através do contacto físico, da expressão corporal e por meio de figuras, símbolos e escrita.

O enfoque teórico acerca da importância dos sistemas de comunicação organizacionais foi dado com a Escola das Relações Humanas, corrente esta, que trabalhou no sentido de modificar a organização nas suas vertentes de direção e controlo, incentivando uma maior fraqueza e confiança entre as pessoas e grupos (Andrade & Amboni, 2010).

De acordo com Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso (2007), referindo Downs *et al.* (1995), uma comunicação eficaz contribui para o sucesso organizacional. Segundo os mesmos autores, “um estudo realizado pela Deloitte & Touche em colaboração com a Associação Americana de Gestão, evidenciou que 97.7% dos entrevistados consideraram a comunicação como um requisito chave para a gestão da mudança, emergindo este requisito em segundo lugar, logo após a liderança” (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2007, p. 434).

Contudo, não se pode interpretar todos os disfuncionamentos organizacionais como um problema de comunicação. Isto revela as ilusões que ainda existem no seio das organizações no que respeita às características e virtudes supostamente impregnadas na arte de comunicar. A comunicação representa uma espécie de aparelho circulatório da vida organizacional e constitui a chave para a resolução de muitos problemas e o aproveitamento de muitas oportunidades (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2007).

CAPÍTULO III

“Quem tem olhos para ver e ouvidos para ouvir, se convence que os mortais não podem ocultar nenhum segredo.”

“Aquele que não fala com os lábios, fala com as pontas dos dedos: nós nos traímos por todos os poros.”

Sigmund Freud

3.1 A comunicação não-verbal

Depois de apresentados os conceitos essenciais inerentes ao *marketing*, no capítulo anterior, é agora importante, focar as questões conceituais relacionadas com a comunicação não-verbal. Assim, o presente capítulo tem como objetivo elucidar a importância da comunicação na vida das organizações, definir a comunicação, entrando-se seguidamente na comunicação não-verbal propriamente dita, onde se explanará o conceito. Por fim, será ainda realizada uma ligação da comunicação não-verbal com o *marketing*, grande objetivo do presente trabalho.

3.1.1 Conceito/contextualização/importância

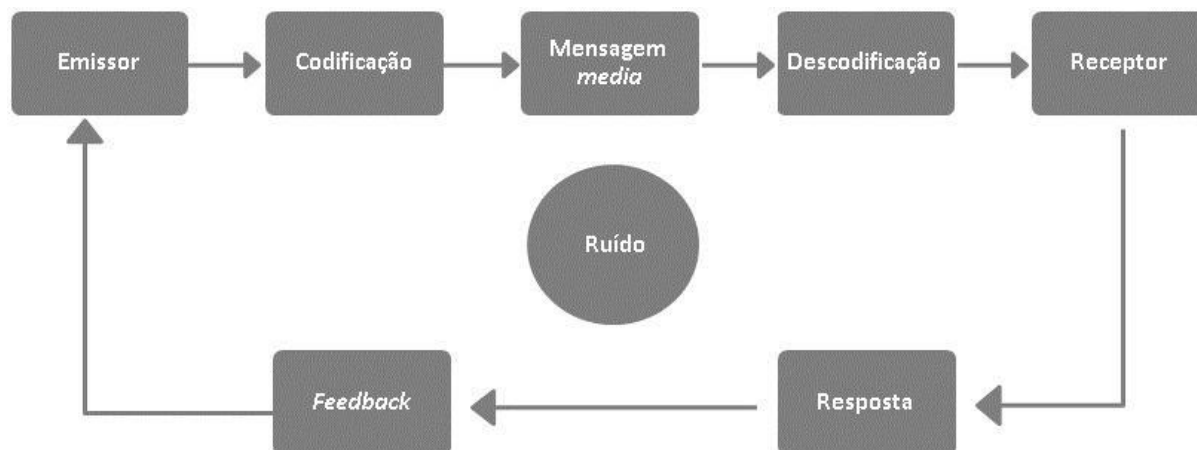
De acordo com Lambin (2000), o processo de comunicação pressupõe uma troca de sinais entre um emissor e um recetor, sendo constituído também por um sistema de codificação e decodificação que permite exprimir e interpretar as mensagens.

Segundo Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso (2007), de uma forma simples pode-se dizer que a comunicação é um processo onde se troca informação entre um emissor e um recetor/audiência, e a inferência (perceção) de significado entre as pessoas envolvidas no processo. Trata-se de um processo de dois sentidos e emissor e recetor atribuem significados nas suas próprias mentes, podendo estes dois significados não coincidir.

Já na senda de Bonoma & Felder (1977) que citam Webster (1969), a comunicação é um processo através do qual os significados são decodificados entre os indivíduos com recurso a um sistema de símbolos.

Na linha de raciocínio de Schelles (2008) que está de acordo com Feitosa (1987) para uma comunicação eficiente é fundamental a existência de empatia, ou seja, o emissor deve estar totalmente presente no processo de comunicação, devendo ser sensível ao comportamento do recetor. O processo de escuta atenta é também fulcral para uma comunicação eficaz.

Figura 4: O processo de comunicação



Fonte: Adaptado de Lambin (2000).

Das definições anteriores apresentadas e da **figura 4** pode-se retirar diversos elementos que fazem parte de um processo de comunicação, que se passarão a explicitar (Lambin, 2000; Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2007):

1. **Emissor** – pode ser uma pessoa, grupo ou organização que pretende comunicar com um dado recetor;
2. **Codificação** – é entendida como o processo pelo qual se transformam as ideias em símbolos, imagens, formas, sons, linguagem, entre outros;
3. **Mensagem** – é o resultado da codificação, seja ela verbal ou não-verbal, isto é, são as informações e o conjunto de símbolos transmitidos pelo emissor ao recetor;
4. **Canal ou Media** – são os meios através dos quais a mensagem é veiculada desde o emissor até ao recetor;
5. **Descodificação** – consiste na tradução pelo recetor dos aspetos verbais e não-verbais da mensagem do emissor, sendo através dela que o emissor consegue interpretar e conferir um significado à mensagem emitida pelo emissor;
6. **Recetor** – a pessoa ou conjunto de pessoas a quem a mensagem é destinada;
7. **Resposta** – é constituída pelo conjunto de reações do recetor depois de recebida a mensagem;

8. **Feedback** – consiste na mensagem de retorno que o emissor de origem recebe do recetor;
9. **Ruído** – representa tudo aquilo que interfere na receção da mensagem, reduzindo a fidelidade desta.

3.1.2 Tipos de comunicação não-verbal e mensagens não-verbais

Segundo Graham (1991), os primeiros estudos acerca da importância da comunicação não-verbal surgiram em 1967, tendo como principal fator contributivo o facto dos canais não-verbais como a expressão facial, o movimento do corpo e a entoação da voz contribuem 93% para a percepção da mensagem pelo recetor.

Assim, pode-se dizer que: “o que nós dizemos não tem tanta importância como a forma como o dizemos” (George, 2007, p. 5).

Por mais clara que a comunicação possa ser, de acordo com Schelles (2008) a subjetividade estará sempre associada a este processo, uma vez que se tratam de relações entre seres humanos, sendo que os decodificadores da mensagem são órgãos sensoriais. Logo, a decodificação é influenciada pelas percepções individuais, pelo ambiente e pelas emoções. A comunicação sensorial assume uma importância fulcral na comunicação não-verbal.

De acordo com Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso (2007, p. 446) 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”. Os mesmos autores referem um estudo de Keenan (2000) que conclui que as mensagens não-verbais pesam cerca de 90% na impressão que se dá aos outros. Para elucidar esta ideia pode-se dizer que “o corpo fala e fala mesmo. Aponta as mentiras, expõe verdades inconscientes, reforça as ideias, dá ênfase à comunicação, favorece ou dificulta o entendimento e promove a interação entre emissor e recetor da mensagem” (Schelles, 2008, p. 4). Meuse & Erffmeyer (1994) referindo Graham, Unruh e Jennings (1991) afirmam que mais de dois terços das nossas comunicações são, por natureza, não-verbais.

Segundo Meuse & Erffmeyer (1994) muitas das pesquisas conduzidas na área de comunicação não-verbal advêm das ciências sociais. O potencial da comunicação não-verbal sob a forma de expressões faciais, contactos visuais, gestos, posturas, entoações tem sido

estudado, concluindo-se que existe uma grande influência destes comportamentos no processo global de comunicação entre os indivíduos.

Pela sua importância na comunicação, as mensagens não-verbais têm associadas algumas funções. Em primeiro lugar elas veiculam indícios acerca do comunicador, pois fornecem aparências, atribuídas a essa pessoa, como a sua identidade, emoções, atitudes e posição social. As mensagens não-verbais ajudam na definição do tipo de relacionamento que um interlocutor quer ter com o outro, como o domínio, a conciliação ou o desligamento, por exemplo. Contribuem ainda para que o emissor e recetor troquem sinais acerca das suas emoções, pensamentos e pontos de vista, enriquecendo a comunicação (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2007).

Contudo, o processo de comunicação não-verbal é um processo complexo, já que segundo Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso (2007) as mensagens não-verbais podem ser intencionais ou não, podem estar fora do controlo da pessoa, podendo ainda, por vezes, as mensagens verbais e não-verbais não coincidir, já que as palavras dizem o planeado, mas a linguagem corporal espelha as emoções e sentimentos inconscientes.

Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso (2007) referindo Amaral (2000) apresentam diversas categorias de códigos de comunicação não-verbal, tais como, o contacto físico (quem se toca, onde e quando), a proximidade (grau de proximidade física entre as pessoas), a orientação (ângulo com que uma pessoa se coloca relativamente a outra), a aparência (envia mensagens sobre a personalidade, estatuto social e conformismo), os movimentos de cabeça, a expressão facial, os gestos, a postura, o movimento dos olhos e contacto visual, aspetos não-verbais do discurso, o tempo, ícones e outros objetos e o local e arranjos espaciais.

3.1.3 Tipos de comportamento que interferem no processo de comunicação

A prática da assertividade¹ tem por objetivo estabelecer com os interlocutores uma comunicação positiva, afirmativa, honesta e dinâmica, fazendo com que compreendam com clareza as mensagens que lhes são dirigidas no mesmo sentido em que foram elaboradas e emitidas.

Refere Castanyer (2002, p. 13) “trata-se de como ficar bem com toda a gente sem nos deixar-mos pisar”.

O objetivo da assertividade é estabelecer intercâmbio e harmonização entre as partes para que as mensagens sejam transmitidas de maneira adequada e compreendidas segundo a intenção de quem as emitiu. Para atingir esse objetivo é fundamental o controle das atitudes e do comportamento, pois a interação comunicativa entre as partes exige a capacidade de lidar com conflitos e equilíbrio emocional. O comportamento assertivo tem um leque de qualidades positivas que por si só incentiva os interlocutores a receberem as mensagens com maior abertura e satisfação, predisposição essa que facilita o processo de comunicação.

O objetivo da diferenciação de comportamentos que podem ser influenciados, melhorados ou corrigidos pela prática da assertividade é analisar os mecanismos básicos para lidar com as situações de confronto.

Uma situação de confronto que envolve ameaça emocional, teremos maior tendência a comportar-nos de modo agressivo ou passivo do que assertivo. É muito difícil criar uma tipologia absoluta que classifique as atitudes e os comportamentos humanos. É importante, para quem quiser comunicar bem, conhecer essas características porque interferem diretamente no processo da interação comunicacional e na sua efetividade (França & Leite, 2007).

¹ Assertividade é um conjunto de atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo afirmar-se social e profissionalmente sem violar os direitos dos outros (Infopédia, 2014).

3.1.3.1 Tipo passivo

Tabela 1: Comportamento Passivo

Características positivas	Características negativas	Como é percebido pelas outras pessoas	Características da comunicação
<ul style="list-style-type: none"> • Evita confrontos • Calcula quando pode obter vantagens com essa atitude 	<ul style="list-style-type: none"> • Insegurança • Baixa autoestima • Pessimismo • Angústia • Desmotivação • Autopiedade • Não são diretos • <i>Stress</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Não é levado a sério • É ignorado • Com falta de consideração • Com desrespeito 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco contacto visual • Voz baixa • Ineficiente • Inexpressiva

Fonte: França & Leite (2007) (adaptado).

3.1.3.2 Tipo agressivo

Tabela 2: Comportamento agressivo

Características positivas	Características negativas	Como é percebido pelas outras pessoas	Características da comunicação
<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento de tarefas sem hesitação 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbalmente agressivo • Egocêntrico • Arrogante • Recusa em ouvir • Manipulador • Perda de autocontrolo • Ansioso • Impaciente • Implicante 	<ul style="list-style-type: none"> • Irritante • Arrogante • Antipático • Com despeito 	<ul style="list-style-type: none"> • Linguagem corporativa intimidativa • Voz alta e rápida • Interrupções ao interlocutor • Mau ouvinte • Ineficiente

Fonte: França & Leite (2007) (adaptado).

3.1.3.3 Tipo passivo - agressivo

Tabela 3: Comportamento passivo - agressivo

Características positivas	Características negativas	Como é percebido pelas outras pessoas	Características da comunicação
<ul style="list-style-type: none"> São reduzidas porque o emissor quer controlar todo o processo de interação e manipular o interlocutor 	<ul style="list-style-type: none"> Auto piedoso Arrogante Depressivo Inseguro Manipulador Desmotivação Chantagista Inconsequente Dupla personalidade 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de consideração Desrespeitoso Antipático Falso 	<ul style="list-style-type: none"> De acordo com as suas necessidades e vontades Ambígua Ineficiente

Fonte: França & Leite (2007) (adaptado).

3.1.3.4 Tipo assertivo

Tabela 4: Comportamento assertivo

Características positivas	Características negativas	Como é percebido pelas outras pessoas	Características da comunicação
<ul style="list-style-type: none"> Firme Dinâmico Mantém bons relacionamentos Alcance dos resultados esperados Autoestima fortalecida Confiante Respeitador do próximo Seguro Flexível Otimista 	<ul style="list-style-type: none"> Manipulação Arrogância Risco de se criar uma percepção distorcida do interlocutor 	<ul style="list-style-type: none"> Respeitoso Admirado Simpático Considerado 	<ul style="list-style-type: none"> Boa dicção Vocabulário adequado Voz firme e clara Objetiva e calma Bom ouvinte Eficiente

Fonte: França & Leite (2007) (adaptado).

Quanto maior for o campo comum entre as partes, maior é a possibilidade de se conseguir uma comunicação eficaz (França & Leite, 2007).

3.1.4 Comunicação não-verbal e linguagem corporal

Segundo Schelles (2008) o mais importante marco que demonstrou a força da linguagem não-verbal foi o cinema mudo impulsionado por Charlie Chaplin, com o filme Tempos Modernos que mostra com nitidez a mensagem da rotina do trabalho, da insatisfação, da mudança para a automação, conforme se pode ver na **figura 5**.

Figura 5: Imagem ilustrativa do filme Tempos Modernos



Fonte: Terra (2014).

Segundo o estudo de Silva, Brasil, Guimarães, Savonitti, & Silva (2000) a comunicação não-verbal é conceptualizada como as ações ou processos que têm significado para os indivíduos, tendo-se como exceção a comunicação verbal. Os mesmos autores, referindo Knapp (1980), classificam a comunicação não-verbal em 6 dimensões, entre as quais, a *para linguagem*, que compreende a modalidade da voz; a *proxémica*, que se refere à forma como o Homem usa o espaço; a *tacésica*, que engloba a linguagem fornecida pelo toque; as *características físicas*, que se referem à forma e aspeto do corpo; os *fatores do meio ambiente*, que dizem respeito à forma como os objetos estão dispostos no espaço; e a *cinésica*, que engloba a linguagem do corpo.

Assim, subentende-se que o estudo da linguagem corporal, ou seja, a *cinésica*, assume um papel vital na descodificação das mensagens emanadas e recebidas durante as lides profissionais e pessoais (Silva, Brasil, Guimarães, Savonitti, & Silva, 2000).

O estudo da linguagem corporal tem sido desenvolvido desde 1985 por Birdwhistell, que se dedicou à análise dos movimentos corporais, sendo o seu maior resultado o facto de não ter encontrado nenhuma expressão facial, atitude ou posição corporal com o mesmo significado em diversas sociedades (Silva, Brasil, Guimarães, Savonitti, & Silva, 2000). Assim, a comunicação não-verbal sob a forma de linguagem corporal é fortemente influenciada pela cultura de cada nação, não havendo símbolos universais, pois “cada cultura tem o seu repertório gestual” (Silva, Brasil, Guimarães, Savonitti, & Silva, 2000, p. 53).

Citando Silva, Brasil, Guimarães, Savonitti, & Silva (2000, p. 53) que referem Gaiarsa (1995) “o corpo é, antes de tudo, um centro de informações”.

Há muitos tipos diferentes de comunicação não-verbal. Juntos, os seguintes sinais não-verbais mostram a forma de comunicar, o seu interesse e investimento nos outros (Pease & Pease, 2005):

a) Sobrancelhas

- Levantadas = alegria, espanto, surpresa,
- Baixas = concentração, reflexão, seriedade.

b) Olhos

- Brillhante = alegria, entusiasmo,
- Baços = desânimo, tristeza,
- Evitar troca de olhares = pessoas inseguras de si.

c) Lábios

- Arqueados para cima = alegria, prazer, satisfação;
- Em bico = contrariedade, dúvida, raiva;
- Arqueados para baixo = desprazer, insatisfação, tristeza;
- Presos entre os dentes = não podem ou não quer falar;
- Morder os lábios = raiva pelos outros falarem.

d) Mãos

- Esquerda = é a “mão do sentimento”;
- Direita = é a mão da ação;
- Fechada = agressão, ódio, insegurança;
- Abertas = afastar o perigo, a ameaça ou oferecer, concordar;
- Mãos cruzadas para trás = não concordam com o alvo da discussão;

- Mãos na frente da boca = deseja falar algo, mas não sabe como fazer;
- Mãos juntas sobre o colo ou estômago = gesto de proteção;
- Mão na cintura = provocativo ou duro, entretido ou ansioso para entrar no assunto principal;
- Mãos nos bolsos = estar em contacto com o próprio corpo, reconfortador, busca de equilíbrio frente a uma possível insegurança;
- Mãos sobre a mesa = dedicado aos negócios ou tentando negociar demonstrando sinceridade e honestidade;
- Esfregar o olho = tentativa de bloquear a falsidade, dúvida ou mentira que vê, ou evitar olhar para a pessoa para quem está a contar a mentira;
- Esfregar o queixo = é um sinal de que o ouvinte está a tomar uma decisão.

e) Cumprimento de mãos

- Mão apertada = firmeza, coragem, não há restrições;
- Mão mole = fraqueza, receio, medo de ser envolvido;
- Aperto de mão com invasão de território (uso da mão esquerda para segurar o braço) = a mão esquerda de quem toma a iniciativa do aperto de mão representa uma invasão da zona do recetor.

f) Dedos

- Na boca, cigarro = satisfação dos seus anseios, insegurança, regressão momentânea (inconsciente) a um estado infantil;
- Morder dedos e unhas, roer unhas, arranhar-se = auto-agressão;
- Indicador parado = acusação;
- Sacudir indicador = ameaça, está a passar uma repreensão;
- Mexer todos os dedos = impaciência;
- Contar nos dedos = pessoa lógica e sensata, separando os factos na mente ao apresenta-los;
- Contar a partir do polegar = indica uma apresentação forçada;
- Contar a partir do dedo mínimo = um meio mais suave de transmitir as suas ideias;
- Manter os dedos esticados enquanto conta = pessoa que tem planos bem claros;
- Apontar um dedo = a pessoa está a afirmar a sua autoridade ou ilustrando um facto.

g) Braços

- Cruzados ou a segurar algo = proteção, defesa, não está à vontade, não quer mudar a opinião nem aceitar o que estão a dizer.

h) Cotovelos

- Apoiados = aguardar, delimitando o seu espaço;
- Fechados = afastando;
- A dar espaço = passar à frente, colocar ou outros nos seus “devidos” lugares.

i) Joelhos/Pernas

- Fechados = proteção;
- Tensos = prontos para levantar o corpo e caminhar;
- Cruzados = desembaraço.

j) Pés

- Direção = indica a intensão de locomover-se, de chegar ao que interessa naquele momento;
- Direção oposta e tensão dos pés = prontos para correr ou atacar (desconfiança);
- Ancorados = teimar em manter o seu ponto de vista.

k) Inclinação do corpo

- Para a frente = interessado em alguém ou algo;
- Contrário = desinteresse;
- Sentar-se na beira da cadeira = quer levantar-se e ir embora ou não está à vontade.

3.1.4.1 Postura

É verdade que de acordo com o ditado popular “As aparências iludem”, mas também é verdade que por vezes interessam. As primeiras impressões são fundamentais e importantes em qualquer situação na vida. Segundo Prata (2011) citando Heller (1999) julga-se que os cinco segundos iniciais de qualquer primeiro encontro são mais importantes do que os cinco minutos seguintes, por isso a preocupação com a aparência e postura pode fazer uma grande diferença. Já Ferrazzi (2012) refere dez segundos, como sendo o tempo que em média as pessoas tem antes que decida, inconscientemente, se gosta da outra ou não. Nesse curto

período de tempo, não trocamos muitas palavras, apenas o julgamento baseia-se na comunicação não-verbal.

Mesmo sentado sem dizer nada, pode-se transmitir uma mensagem diferente daquela que é suposto transmitir. Além de que, uma boa postura, mesmo quando se está sentado, pode ajudar à concentração e ao bom entendimento de ambas as partes.

Ainda segundo o mesmo autor, o local mais adequado para uma pessoa se sentar é aquele em que a luz vem de trás. Quando nos sentamos não é conveniente dobrar as pernas e deixar a coluna descair para trás, pois nesta posição infunde-se a sensação de cansaço e falta de entusiasmo. Deve pois, optar-se por uma postura mais direta e formal.

3.1.4.2 Gestos

Os gestos, juntamente com outros tipos de comunicação não-verbal tais como a postura e as expressões faciais, são uma parte importante da linguagem corporal. Os gestos de apoio, tais como o contacto visual e o abanar a cabeça enquanto alguém está a falar, criam empatia. Toda a gente pode controlar a sua linguagem corporal até certo ponto, mas não totalmente. Convém também escolher as palavras com cuidado, caso contrário a linguagem corporal pode contradizer essas mesmas palavras (Prata, 2011).

Gestos simples podem combinar-se para formar complexos-padrões. Por exemplo, numa reunião pode saber-se se uma pessoa está a apreciar a exposição, apenas observando a posição dos seus dedos na cara ou no queixo. Contudo, não podemos ignorar as questões culturais. A linguagem não-verbal dos gestos é diferente de país para país. Por exemplo, apontar com um dedo é considerado falta de educação na China, abanar a cabeça para dizer “não”, na Índia significa “sim” (Prata, 2011).

Ainda segundo Prata (2011) que cita Heller (2009) as mãos possuem uma poderosa capacidade expressiva. Por exemplo, quando uma pessoa mostra as palmas para cima, com os dedos estendidos demonstra uma certa vulnerabilidade; quando uma pessoa vira as palmas para si próprio indica que pode e quer receber o interlocutor, tem uma intenção positiva.

3.1.5 A comunicação não-verbal na força de vendas

Segundo Sundaram & Webster (2000) o estudo da influência da comunicação não-verbal no processo de vendas tem sido descuidado. Contudo, encontraram-se alguns estudos que focaram este tema, sendo que esta secção se compromete a explicitar, em termos teóricos, o que tem sido feito nesta área.

De acordo com Schelles (2008) para o sucesso organizacional é fundamental que a comunicação esteja aliada ao planeamento estratégico. Isto é, dentro de uma organização, todos devem conhecer os objetivos, visão, missão e outros pontos da estratégia empresarial para que em conjunto se caminhe para a mesma meta, fortalecendo a organização.

Segundo Bonoma & Felder (1977), existem três principais modos onde a literatura acerca da comunicação não-verbal tem sido inserida no *marketing*.

- Em primeiro lugar, o profissional de *marketing* pode querer aumentar o controlo dos comportamentos dos colaboradores de vendas durante a interação para melhorar a eficácia da comunicação;
- Em segundo lugar, o estudo da comunicação não-verbal pode ser utilizado para analisar as atitudes, motivações, hábitos, avaliações e preferências dos clientes;
- Por fim, têm sido realizadas comparações entre diferentes medidas da comunicação não-verbal que fornecem uma grande validade na estimativa.

O estudo da comunicação é útil para os profissionais de *marketing*, dado que as comunicações não-verbais têm influência nas transações, nomeadamente, nas vendas, na gestão de *marketing*, no desenvolvimento de novos produtos, na publicidade, na pesquisa de mercado e no comportamento de compra (Bonoma & Felder, 1977).

Segundo Meuse & Erffmeyer (1994) muitas pesquisas têm sido feitas com o objetivo de estudar a importância das capacidades de comunicação verbal para o sucesso de vendas, tendo sido encontradas relações significativas e positivas. Contudo, a influência dos comportamentos não-verbais nos resultados de vendas e de *marketing* tem sido pouco estudado, dada a dificuldade metodológica para estudar este tipo de comunicação. No seu estudo, Meuse & Erffmeyer (1994), investigaram a contribuição relativa da comunicação verbal e não-verbal numa situação real de venda, utilizando uma abordagem holística da comunicação, através da exploração de toda a comunicação verbal e não-verbal,

concomitantemente. Os resultados forneceram suporte para a importância da comunicação não-verbal nas tarefas de vendas. Os autores salientam que tanto a comunicação verbal como a não-verbal são componentes críticas, pois o sucesso das vendas é dependente de um equilíbrio entre as duas.

Lemos (2006) partilha da mesma visão ao referir Kreps (1995) e confirmando que comunicação verbal e não-verbal devem ser vistas como uma unidade global e inseparável, pois enquanto a comunicação verbal “viabiliza a coordenação das tarefas” (Lemos, 2006, p. 10), a comunicação não-verbal “oferece o apoio emocional e social, evidenciando que os resultados organizacionais são altamente influenciados pelas necessidades e motivações humanas dos seus membros” (Lemos, 2006).

Focando agora a importância da comunicação não-verbal no negócio dos serviços, dado que o encontro de serviços é uma parte crítica do processo normal que os gestores deem importância aos elementos que têm maior impacto nas avaliações dos clientes em relação a esse serviço. Isto porque, de acordo com Sundaram & Webster (2000) em todas as sociedades, as pessoas esperam certos sinais não-verbais como indicadores da aprovação ou atenção durante as conversações. A falha nestes sinais afeta a avaliação que o cliente constrói acerca do serviço de forma negativa. Assim, é importante nos encontros de serviços compreender e implementar sinais não-verbais que assegurem que os clientes estão a receber a atenção de que necessitam.

Com o que já foi referido no presente trabalho, compreende-se que o processo de comunicação não-verbal pode enfatizar o sucesso dos negócios. Deste modo, é importante reconhecer e utilizar adequadamente pistas não-verbais (George, 2007). De acordo com George (2007) estas pistas devem culminar nas seguintes ações:

- Preferência pela comunicação cara-a-cara, que tem a possibilidade de fornecer um *feedback* imediato que permite ao comercial modificar a sua abordagem para ir detetando as necessidades de cada cliente e ajustar a sua linguagem corporal aos comportamentos do recetor. A comunicação cara-a-cara permite ainda o estabelecimento de harmonia e conexão, condições essenciais para construir boas relações com os clientes, essenciais para a edificação de um negócio, pois podem culminar numa grande lealdade e fidelização ao produto, vendedor, marca ou loja por

parte do mesmo. Um sorriso sincero, uma postura descontraída e aberta e o contacto visual são comportamentos essenciais para construir boas relações interpessoais.

- Utilização da comunicação cara-a-cara para ultrapassar barreiras de comunicação com os clientes, isto porque, como já foi referido, uma comunicação efetiva é um aspeto crítico da gestão de vendas. Através da descodificação de comportamentos não-verbais, a força de vendas pode compreender e conhecer o que o cliente deseja. Uma pessoa que transmita confiança tem grandes vantagens em termos de vendas.
- Uso de formas não tradicionais de comunicação não-verbal no ambiente de negócios. As instalações do negócio refletem a sua cultura, por exemplo, o mobiliário que cada colaborador tem no seu escritório reflete o *status* daquela pessoa na organização. Também os escritórios que estão mais abertos, com menos paredes, têm mais facilidade em construir uma comunicação constante, enviando ao cliente uma mensagem de que naquela organização não existem barreiras à comunicação.
- Ultrapassar a desvantagem dos negócios *on-line* através dos sinais não-verbais. Como é sabido, no quotidiano de hoje muitas compras são iniciadas, negociadas e finalizadas num ambiente virtual onde não se consegue usufruir das vantagens de uma comunicação frente-a-frente. Contudo, as empresas devem reduzir esta desvantagem com recurso a programas informáticos que reconhecem e recebem sinais não-verbais de modo a tirarem vantagem da importância dos mesmos para o incremento das suas vendas. Por exemplo, o uso de mensagens instantâneas ou de videoconferência podem ser bons métodos de captura de alguns (não todos) sinais não-verbais.

Outra temática importante a ser focada na presente secção deste trabalho e, sobre a qual, também a literatura tem recaído está relacionada com a gestão das impressões. De acordo com Tsai (2005, p. 109) referindo Schlenker (1980), a gestão de impressões pode ser definida como as “tentativas efetuadas para controlar as imagens que são projetadas nas ... interações pessoais”. No estudo realizado pelos autores referidos foi detetado que a aplicação de táticas de gestão das impressões influencia positivamente a avaliação do entrevistador.

Depois de abordados alguns estudos literários que focam o impacto da comunicação não-verbal nos processos de interação, especialmente na força de vendas e no processo de negociação, o presente trabalho vai agora direccionar-se para a sua parte empírica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação tem-se transformado significativamente nestes últimos anos, algumas técnicas utilizadas pelos intervenientes no processo de comunicação, tem vindo a ser testadas e desenvolvidas, embora parecidas, não são iguais, pois encontramos em casa comunicador uma forma singular de atuação. Não encontramos no seu uso técnicas erradas, mas sim inadequadas.

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 objetivos estratégicos da empresa de forma mais coesa e produtiva.

As empresas, através dos seus líderes e da sua equipa, podem receber grande apoio e envolvimento, quando todos se sentem envolvidos verdadeiramente na questão. Quando há coerência entre as palavras e os gestos, e quando há uma confirmação entre ambos, através do olhar, do movimento dos braços, do tom de voz, dos gestos em geral.

Sendo assim, é fundamental que a linguagem verbal esteja em consonância com a não-verbal. Os resultados são favoráveis para todos, e, com isso, uma relação de ganha/ganha, ganha a empresa que aumenta a sua produtividade e evita conflitos e ganham os gestores e colaboradores com uma relação interpessoal tranquila, com melhor índice de satisfação e de clima organizacional.

O corpo fala, o corpo de toda a equipa fala, portanto, o centro de informações é muito vasto, complexo, não é como descodificar um programa tecnológico, que reagirá sempre da mesma forma, mas haverá variações de pessoa para pessoa. Uma mesma mensagem pode ser recebida de forma diferente, isso acontece mesmo quando essa mensagem é escrita, exemplo das leis, onde os advogados encontram lacunas para defesa dos seus clientes.

O verdadeiro segredo desta coerência é falar sempre a verdade e deixar que o seu corpo seja ele mesmo.

PARTE II

ESTUDO EMPÍRICO (ANÁLISE QUANTITATIVA)

CAPÍTULO IV

4.1 Enquadramento

O questionário é uma ferramenta de investigação fundamental, pois permite traduzir de forma objetiva, a natureza da informação analisada para confirmar os pressupostos que a teoria levanta.

No campo do *marketing* o estudo dos valores tem-se revelado fundamental tanto para o conhecimento do consumidor como para a identificação de tendências que poderão ter implicações concretas ao nível das suas atitudes e condutas.

Um dos fatores críticos que mais impacta na validação dos resultados de uma investigação, prende-se com o nível de rigor e controlo adotado durante o processo de recolha de dados.

O questionário utilizado como instrumento de recolha de dados, elemento mais relevante para o presente estudo, foi construído especificamente para o efeito e disponibilizado *online* na plataforma *Google Docs*, distribuído por *e-mail* e redes sociais.

Cada item foi medido por uma escala do tipo Likert de 7 pontos (1-totalmente de acordo e 7-totalmente em desacordo). Juntamente com os itens de escala, o questionário continha questões que pretendiam traçar o perfil sociodemográfico dos entrevistados, designadamente a idade e o género.

4.2 Metodologia

Partindo da revisão bibliográfica efetuada, o presente trabalho teve como principal objetivo analisar a importância da comunicação não-verbal na força de vendas. Concretamente, pretendia responder às seguintes perguntas de investigação:

- **Hipótese 1** – A empatia influencia a atitude na comunicação não-verbal?
- **Hipótese 2** – A empatia influencia o comportamento na comunicação não-verbal?

Para levar a cabo a análise e teste destas hipóteses, foi estabelecida uma metodologia de recolha e tratamento de dados, foram definidas as questões consideradas cruciais para integrar o questionário, tendo sempre em atenção o cumprimento dos objetivos traçados na investigação. A parte bibliográfica teve de ser suporte constante a todo o processo analítico e conclusivo da análise.

Os dados resultantes desta investigação foram tratados no SPSS para construir análises correlacionais, do ponto de vista estatístico.

4.3 Resultados

4.3.1 Descrição estatística da Amostra

Com uma dimensão suficientemente robusta para dela se puder extrair indicações confiáveis, a Amostra de Conveniência auscultada é constituída maioritariamente por jovens com menos de 35 anos de idade, do sexo feminino, cuja atividade principal consiste na frequência do Ensino Superior.

Com efeito, a amostra concentra-se na faixa etária dos 15-24 que representa 43% (Figura 6). Globalmente pertence ao sexo feminino com cerca de 60% (Tabela 5; Figura 7).

Figura 6: Género

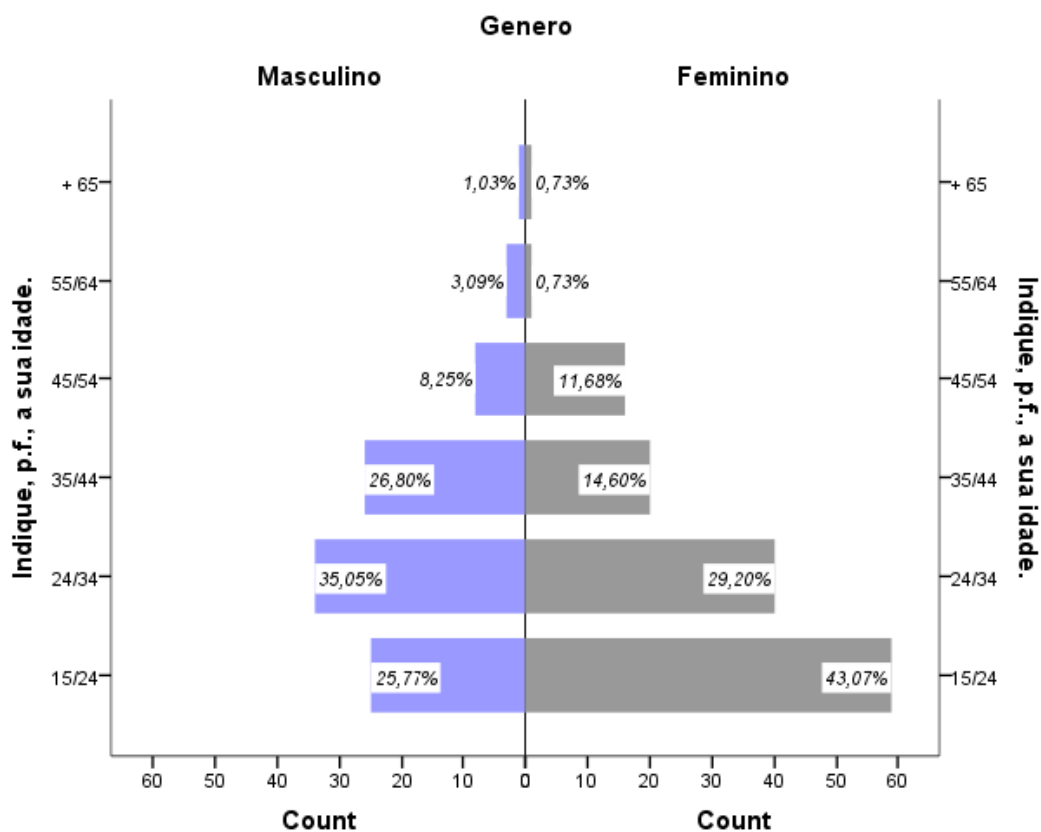
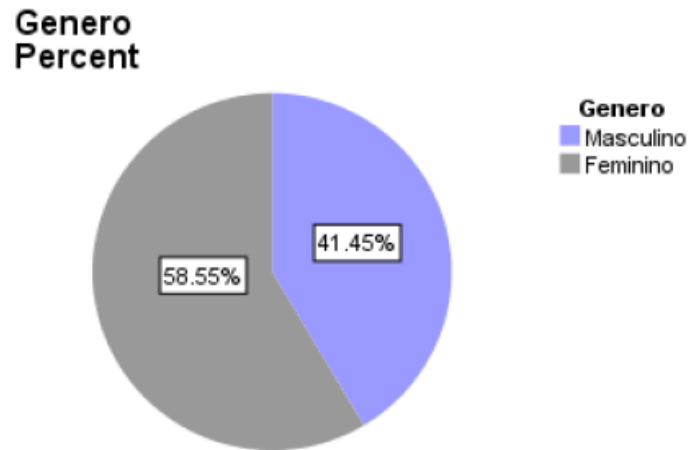


Tabela 5: Género

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Masculino	97	41,5	41,5	41,5
Feminino	137	58,5	58,5	100,0
Total	234	100,0	100,0	

Figura 7: Género

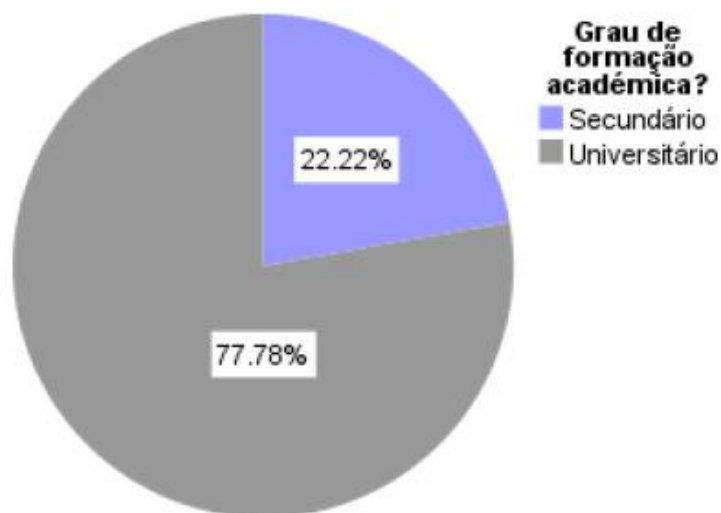


No que respeita à formação académica, cerca de 78% da amostra é composta por estudantes universitários (Tabela 6; Figura 8).

Tabela 6: Formação académica

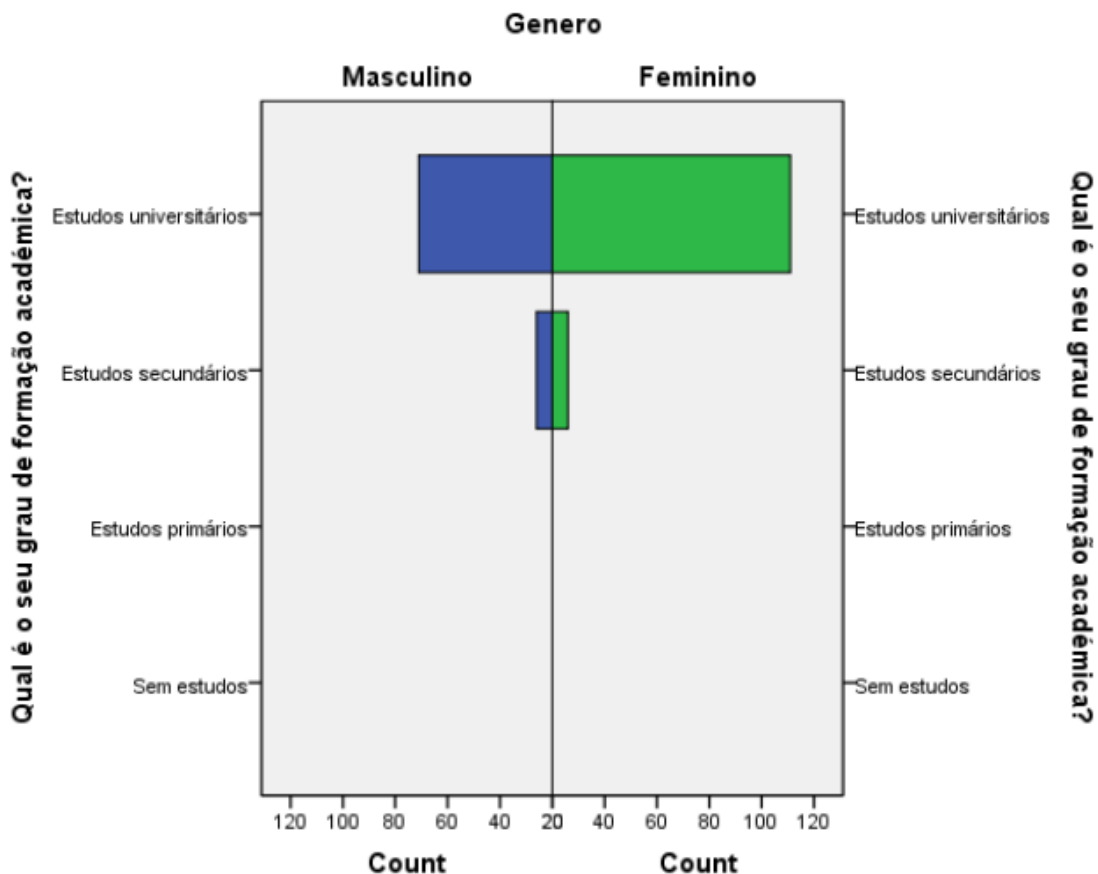
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Estudos secundários	52	22,2	22,2	22,2
Estudos universitários	182	77,8	77,8	100,0
Total	234	100,0	100,0	

Figura 8: Formação académica



Refletindo o peso relativo da composição feminina da amostra, a Figura 9 mostra esta sobreposição nos segmentos de estudantes universitários.

Figura 9: Grau acadêmico por gênero



4.3.2 Atitude face à comunicação não-verbal

A atitude para com a comunicação não-verbal foi captada por uma escala exploratória, de tipo *Likert*, de 7 itens (1=Totalmente de acordo; 7=Totalmente em desacordo), vocacionadas à representação da sua importância quotidiana e profissional, bem como de alguns dos seus traços mais prototípicos.

A interpretação dos resultados registados na Tabela 7 justifica assinalar a relevância (a quotidiana) que a amostra reconhece à linguagem não-verbal ($\bar{X} = 5.38$), paralelamente às dificuldades que assume perante a comunicação interpessoal ($\bar{X} = 4.68$).

Tabela 7: Relevância que a amostra reconhece à linguagem não-verbal

	N		Mean	Median	Std. Deviation
	Valid	Missing			
A comunicação não-verbal não é importante na minha vida.	234	0	5,38	7,00	2,105
A comunicação não-verbal é importante na minha actividade profissional.	234	0	2,53	2,00	1,904
Não me considero um excelente comunicador.	234	0	4,68	5,00	1,563
Descodifico as mensagens mímicas das outras pessoas com facilidade.	234	0	3,07	3,00	1,336
Quando escuto alguém, consigo perceber não só o que transmitem, mas também aspectos relacionados.	234	0	2,80	3,00	1,306
Não me considero uma pessoa tímida.	234	0	3,53	3,00	1,739
Consigo olhar directamente os olhos das outras pessoas.	234	0	2,25	2,00	1,578
Quando falo, controlo bem o meu corpo.	234	0	3,09	3,00	1,289
Quando falo, gesticulo para reforçar as minhas ideias.	234	0	2,70	2,00	1,478

Por outro lado, é possível observar na Tabela 8 uma sensível estabilidade de percepções entre sexos, embora os 59% femininos reclamem positiva e elevada capacidade de comunicação ($\bar{X} = 4.89$).

Tabela 8: Percepções entre sexos

	Género	
	Masculino	Feminino
	Mean	Mean
A comunicação não-verbal não é importante na minha vida.	5,06	5,60
A comunicação não-verbal é importante na minha actividade profissional.	2,62	2,47
Não me considero um excelente comunicador.	4,37	4,89*
Descodifico as mensagens mímicas das outras pessoas com facilidade.	3,15	3,01
Quando escuto alguém, consigo perceber não só o que transmitem, mas também aspectos relacionados.	2,89	2,74
Não me considero uma pessoa tímida.	3,74	3,37
Consigo olhar directamente os olhos das outras pessoas.	2,35	2,18
Quando falo, controlo bem o meu corpo.	2,99	3,16
Quando falo, gesticulo para reforçar as minhas ideias.	2,56	2,80

Globalmente, a diferença de género, bem como a pertença a diferentes faixas etárias e a posse de diferentes níveis de formação não determinam variações importantes nas diferentes facetas da atitude face à comunicação não-verbal. O padrão de avaliação é estável ao longo dos distintos níveis (Tabela 9 e Tabela 10).

Tabela 9: Perceção por faixas etárias

	Indique, p.f., a sua idade.					
	15/24	24/34	35/44	45/54	55/64	+ 65
	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
A comunicação não-verbal não é importante na minha vida.	5,43	5,28	5,35	5,83	3,25	6,00
A comunicação não-verbal é importante na minha actividade profissional.	2,51	2,42	2,70	2,50	2,00	5,00
Não me considero um excelente comunicador.	4,65	5,01	4,02	4,71	5,25	6,50
Descodifico as mensagens mímicas das outras pessoas com facilidade.	2,99	3,00	3,43	3,00	2,50	3,00
Quando escuto alguém, consigo perceber não só o que transmitem, mas também aspectos relacionados.	2,57	2,80	3,35	2,71	2,50	1,50
Não me considero uma pessoa tímida.	3,94	2,95	3,93	3,04	3,25	4,50
Consigo olhar directamente os olhos das outras pessoas.	2,43	1,91	2,65	2,08	2,00	1,00
Quando falo, controlo bem o meu corpo.	3,15	2,91	3,48	2,88	2,00	3,00
Quando falo, gesticulo para reforçar as minhas ideias.	2,82	2,43	2,96	2,63	2,75	2,50

Tabela 10: Perceção por formação académica

	Qual é o seu grau de formação académica?	
	Estudos secundários	Estudos universitários
	Mean	Mean
A comunicação não-verbal não é importante na minha vida.	5,02	5,48
A comunicação não-verbal é importante na minha actividade profissional.	2,38	2,57
Não me considero um excelente comunicador.	4,10	4,84
Descodifico as mensagens mímicas das outras pessoas com facilidade.	3,23	3,03
Quando escuto alguém, consigo perceber não só o que transmitem, mas também aspectos relacionados.	3,08	2,72
Não me considero uma pessoa tímida.	3,46	3,54
Consigo olhar directamente os olhos das outras pessoas.	2,38	2,21
Quando falo, controlo bem o meu corpo.	3,23	3,05
Quando falo, gesticulo para reforçar as minhas ideias.	2,90	2,64

4.3.3 Comportamento face à comunicação não-verbal

Neste estudo mediu-se, ainda que exploratoriamente, a autoavaliação que os inquiridos realizam acerca do seu comportamento associado à linguagem não-verbal.

Os resultados observados (Tabela 11) mostram uma sensível predisposição generalizada para adotar uma postura empática sempre e quando se conversa com alguém pela primeira vez.

Globalmente, a amostra descreve-se como alguém que em conversa coloca preferencialmente as mãos no bolso ou à cintura, facto que estará estreitamente associado à composição da amostra. Opina, aliás, que tradicionalmente, respeita e implementa um equilíbrio entre os dois tipos de comunicação – verbal e não-verbal.

Tabela 11: Comportamento associado à linguagem não-verbal

		Column N %
Quando encontro uma pessoa pela primeira vez:	Falo o Tempo Todo	1,3%
	Procuro dividir a conversação	75,2%
	Deixo que o outro fale	23,5%
Quando uma pessoa fala:	Escuto	6,0%
	Escuto atentamente e dou feedback	86,3%
	Interrompo frequentemente	2,1%
	Escuto com atenção, apenas se o tema me interessar	5,6%
A comunicação interpessoal é formada por palavras (comunicação verbal) e por gestos e maneirismos (comunicação não-verbal). Pensando na comunicação tradicional, qual considera ser o contributo de cada uma das duas anteriores dimensões?	Um terço a comunicação verbal e dois terços a comunicação não-verbal	24,4%
	Metade a cada	39,7%
	Um terço a comunicação não verbal e dois terços a comunicação verbal	35,9%
Habitualmente, quando fala, onde coloca as mãos?	Bolso	39,7%
	Cintura	35,0%
	Rosto	20,1%
	Cabeça	5,1%

Muito devedora da pertença do género feminino, podemos constatar que a generalidade da amostra está disponível para se envolver na proporção equilibrada das duas formas de comunicação, essenciais: verbal e não-verbal (Figura 10) enquanto esta posição se concentra, mais uma vez, nas faixas etárias mais jovens (Figura 11).

Figura 10: Análise temporal da linguagem verbal vs não-verbal por género

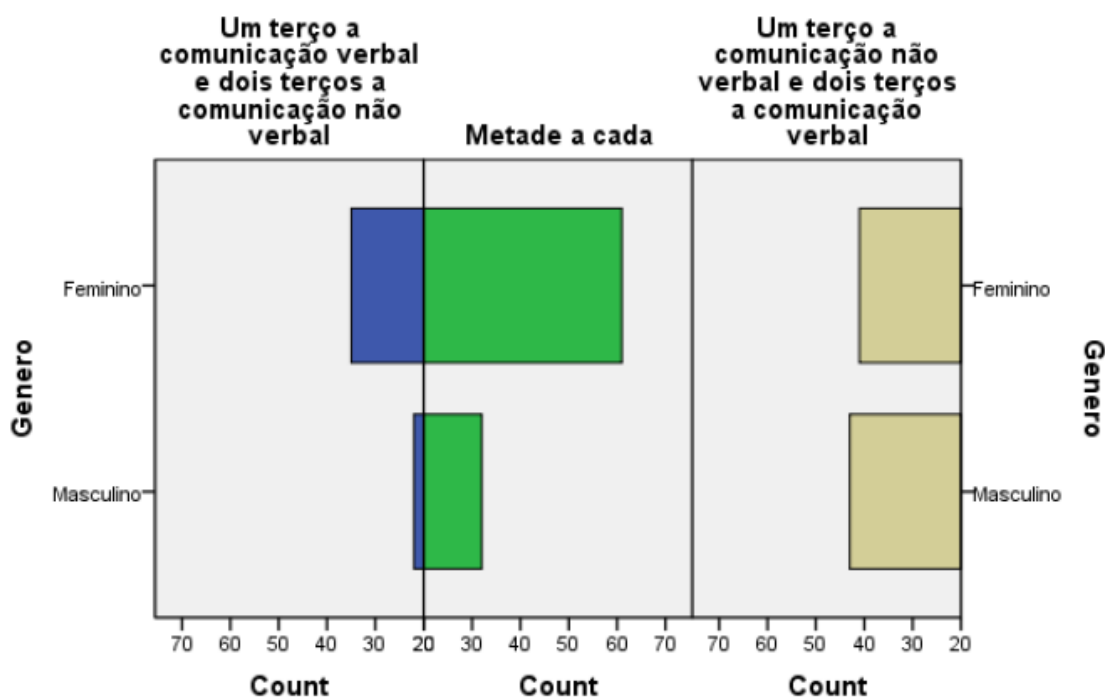
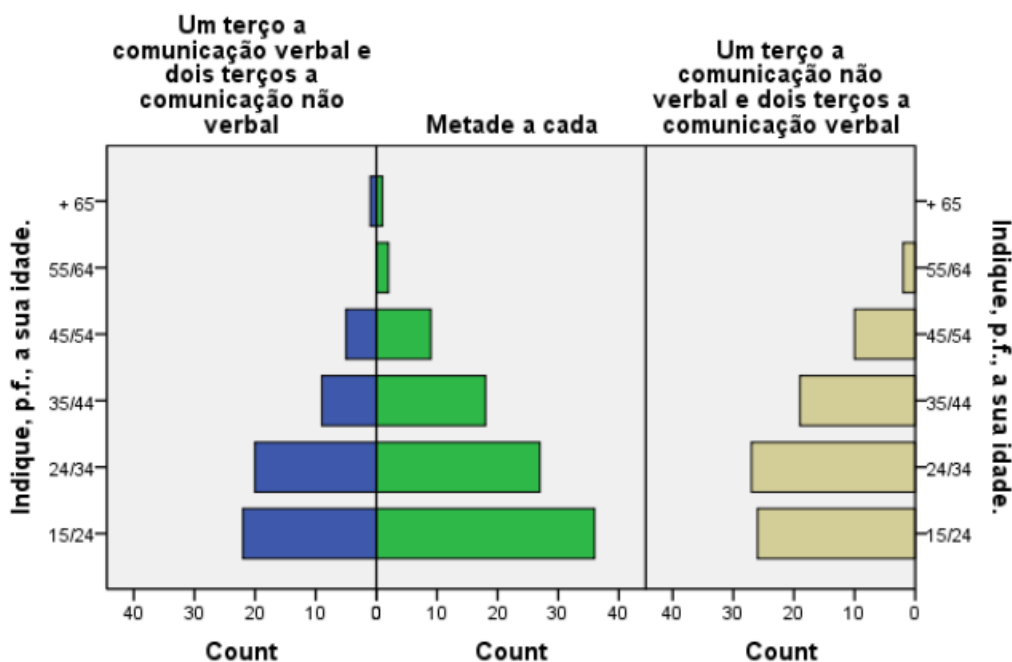
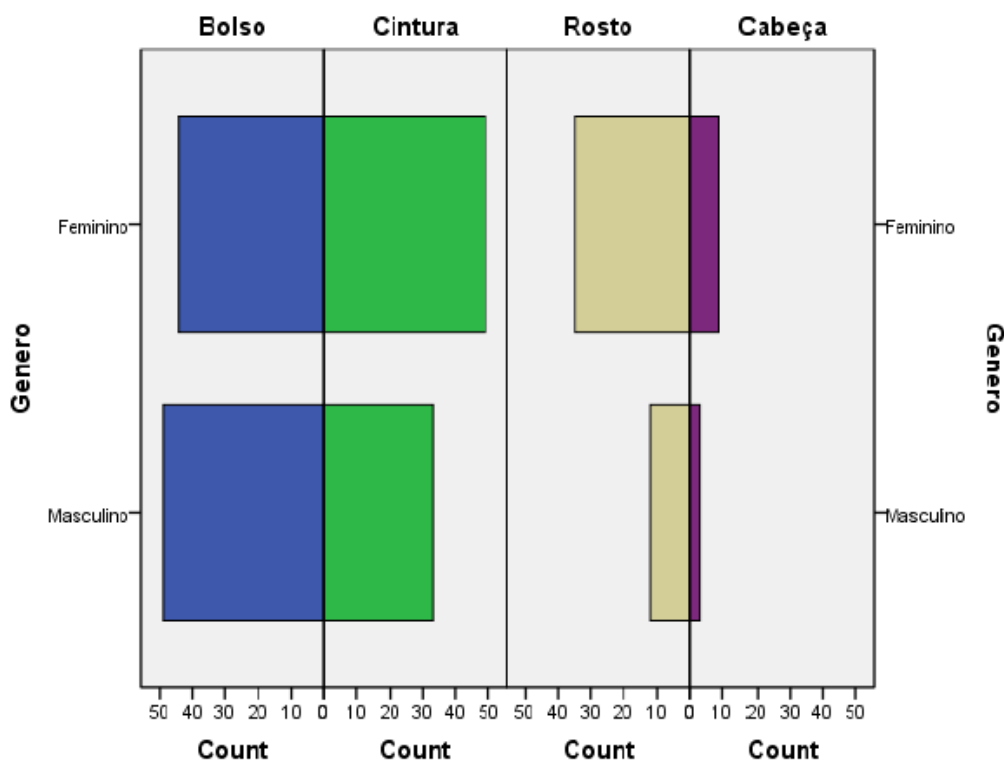


Figura 11: Análise temporal da linguagem verbal vs não-verbal por faixa etária



Curiosa é a indicação registada na **Figura 12** de que as senhoras reconhecem que quando dialogam, predominantemente, colocam as mãos na cintura, enquanto que é maioritariamente masculino o hábito de, no mesmo contexto, colocar as mãos no bolso.

Figura 12: Perceção da linguagem não-verbal por género



4.3.4 Influência da empatia

A empatia, enquanto capacidade para se colocar na posição do “outro”, constitui um importante dinamizador da melhoria da eficácia de comunicação global. Particularmente importante é dispor de medidas robustas para a poder gerir.

Os dados recolhidos foram submetidos a uma análise de classificação (*two steps cluster*), no sentido de verificar de que forma a amostra se posiciona relativamente ao conceito de empatia.

Com base nos segmentos identificados relativamente ao grau de empatia global, pretendemos avaliar o seu impacto na atitude e nos comportamentos da amostra face à comunicação não-verbal.

A estrutura implícita identificada é composta por dois segmentos de dimensão similar, constituídos em resultado da ação dominante da capacidade reclamada para “acompanhar com atenção todas as observações dos meus interlocutores” (Figura 13).

Caracteristicamente, o *cluster* que manifesta mais elevado grau de empatia descreve-se a si próprio como alguém capaz de assegurar que se vai recordar do que dizem os seus interlocutores, do mesmo modo que investe no resumo dos pontos de acordo/desacordo de uma conversa.

Figura 13: Análise de Cluster

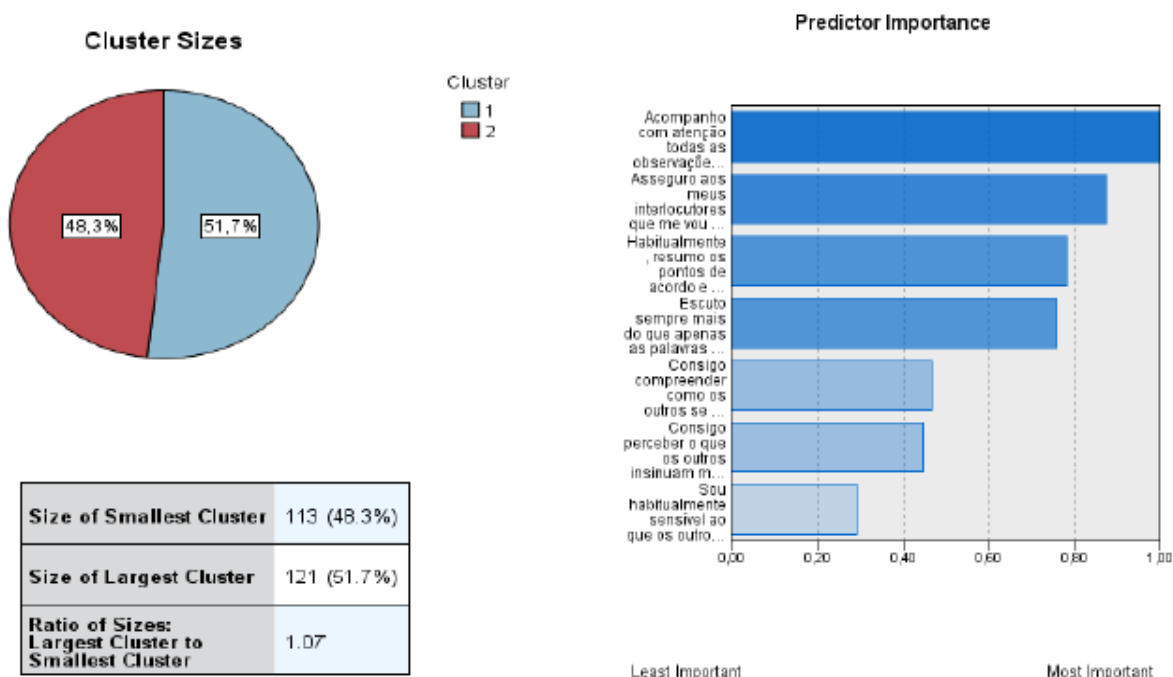


Tabela 12: Análise da empatia

	Empatia	
	Reduzida	Elevada *
	Mean	Mean
Sou habitualmente sensível ao que os outros me dizem sem verbalizar.	2,41	3,45
Consigo perceber o que os outros insinuam mas não dizem.	2,08	3,24
Consigo compreender como os outros se sentem.	2,19	3,32
Escuto sempre mais do que apenas as palavras faladas.	1,93	3,48
Asseguro aos meus interlocutores que me vou lembrar do que dizem, tomando notas, quando acho apropriado.	2,12	4,21
Habitualmente, resumo os pontos de acordo e desacordo.	2,52	4,27
Acompanho com atenção todas as observações dos meus interlocutores.	1,85	3,45

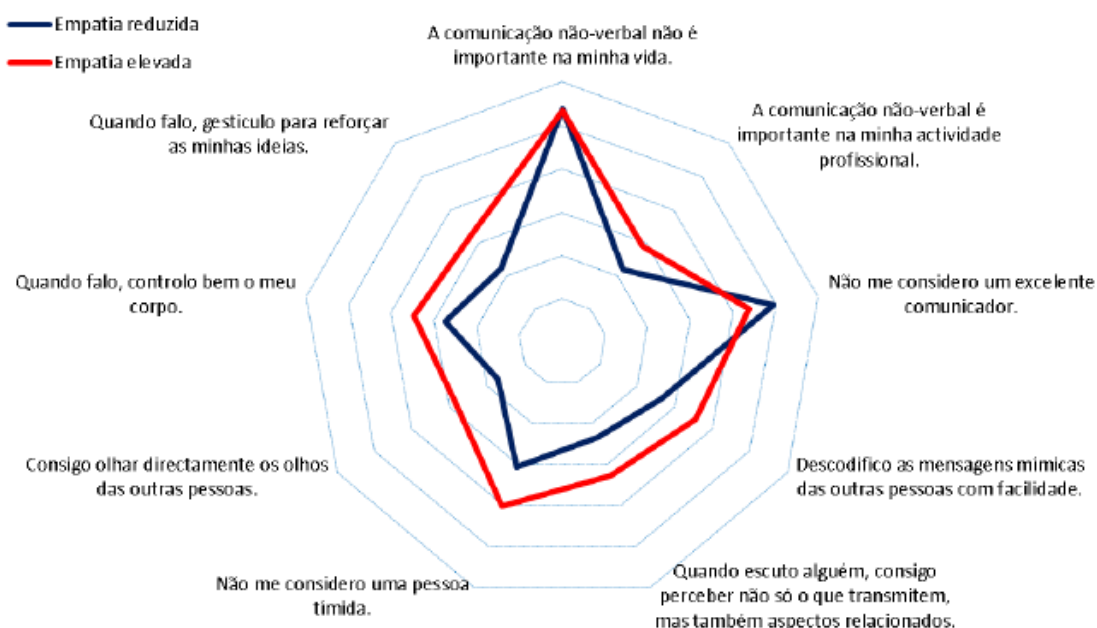
4.3.5 Na atitude face à comunicação não-verbal

A capacidade de influência da empatia sobre as facetas da atitude face à comunicação não-verbal, registada na Tabela 13, reduz-se capacidade de alguns, poucos, para descodificar as mensagens mímicas de outros, investindo então depois na medida de traços de natureza quantitativa.

Tabela 13: Análise da empatia (Importância)

	Empatia	
	Reduzida	Elevada
	Mean	Mean
A comunicação não-verbal não é importante na minha vida.	5,40	5,35
A comunicação não-verbal é importante na minha actividade profissional.	2,19	2,89
Não me considero um excelente comunicador.	4,94	4,39
Descodifico as mensagens mímicas das outras pessoas com facilidade.	2,63	3,55
Quando escuto alguém, consigo perceber não só o que transmitem, mas também aspectos relacionados.	2,35	3,28
Não me considero uma pessoa tímida.	3,06	4,03
Consigo olhar directamente os olhos das outras pessoas.	1,71	2,83
Quando falo, controlo bem o meu corpo.	2,74	3,46
Quando falo, gesticulo para reforçar as minhas ideias.	2,20	3,24

Figura 14: Análise da empatia



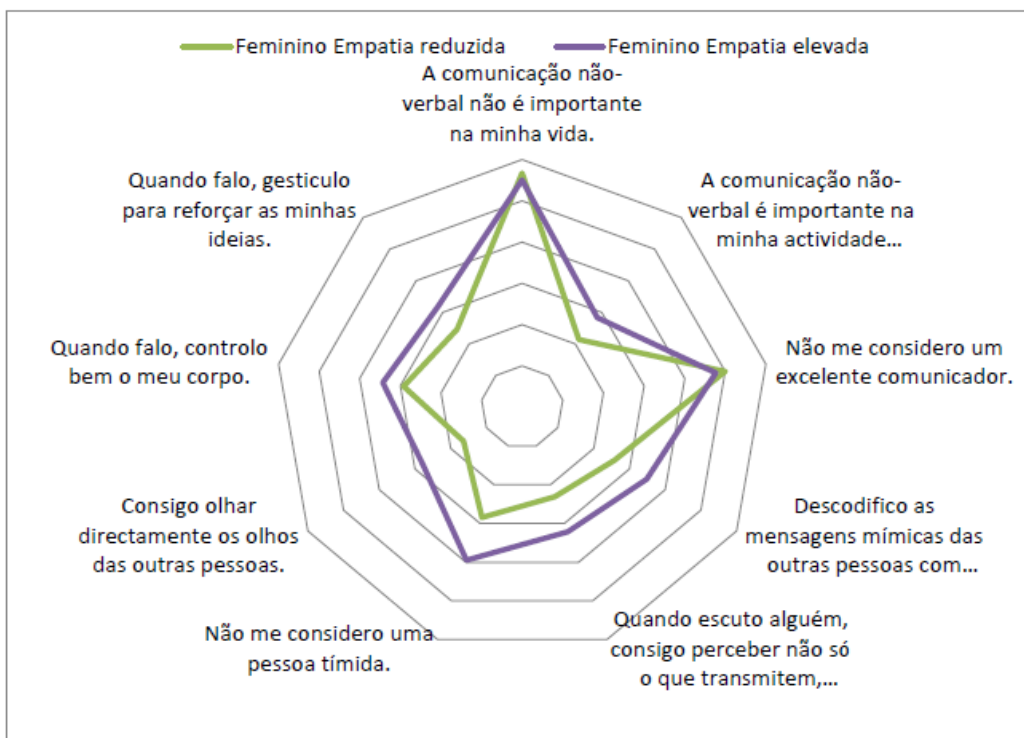
4.3.5.1 Por Género

Quando segmentado pelos níveis de género (Tabela 14 e Figura 15), o impacto observado da empatia na atitude diversifica-se um pouco, mas não se multiplica. Com efeito, a desconsideração da timidez como descritor da atitude face à comunicação não-verbal em contexto de reduzida empatia, tanto no masculino quanto no feminino, surge como a única indicação saliente.

Tabela 14: Análise da empatia por género

	Género			
	Masculino		Feminino	
	Empatia		Empatia	
	Reduzida	Elevada	Reduzida	Elevada
	Mean	Mean	Mean	Mean
A comunicação não-verbal não é importante na minha vida.	4,98	5,15	5,68	5,51
A comunicação não-verbal é importante na minha actividade profissional.	2,27	2,98	2,14	2,83
Não me considero um excelente comunicador.	4,86	3,88	5,00	4,77
Descodifico as mensagens mímicas das outras pessoas com facilidade.	2,69	3,63	2,58	3,49
Quando escuto alguém, consigo perceber não só o que transmitem, mas também aspectos relacionados.	2,41	3,38	2,31	3,22
Não me considero uma pessoa tímida.	3,37	4,12	2,85	3,95
Consigo olhar directamente os olhos das outras pessoas.	1,82	2,90	1,64	2,78
Quando falo, controlo bem o meu corpo.	2,49	3,50	2,92	3,43
Quando falo, gesticulo para reforçar as minhas ideias.	1,82	3,31	2,46	3,18

Figura 15: Análise da empatia por género



4.3.6 Nos comportamentos face à comunicação não-verbal

No que respeita aos comportamentos face à comunicação não-verbal os impactos da empatia são já relevantes.

Os resultados que podemos observar na Tabela 15 sugerem que, globalmente, quem manifesta reduzida disponibilidade para se envolver na implementação da empatia de descreve como alguém que:

1. Fala o tempo todo, embora de alguma medida equilibre a conversação;
2. Escuta atentamente, de qualquer modo, e dá *feedback*;
3. Utiliza múltiplas soluções para colocar as mãos ao longo de uma conversa.

De todo o modo, e apesar das diferenças mais salientes nesta fase da investigação, os dados indicam que quem beneficia de uma capacidade suficiente de empatia valoriza significativamente e tenta induzir a linguagem não-verbal na sua comunicação interpessoal.

Tabela 15: Análise da disponibilidade para implementar empatia

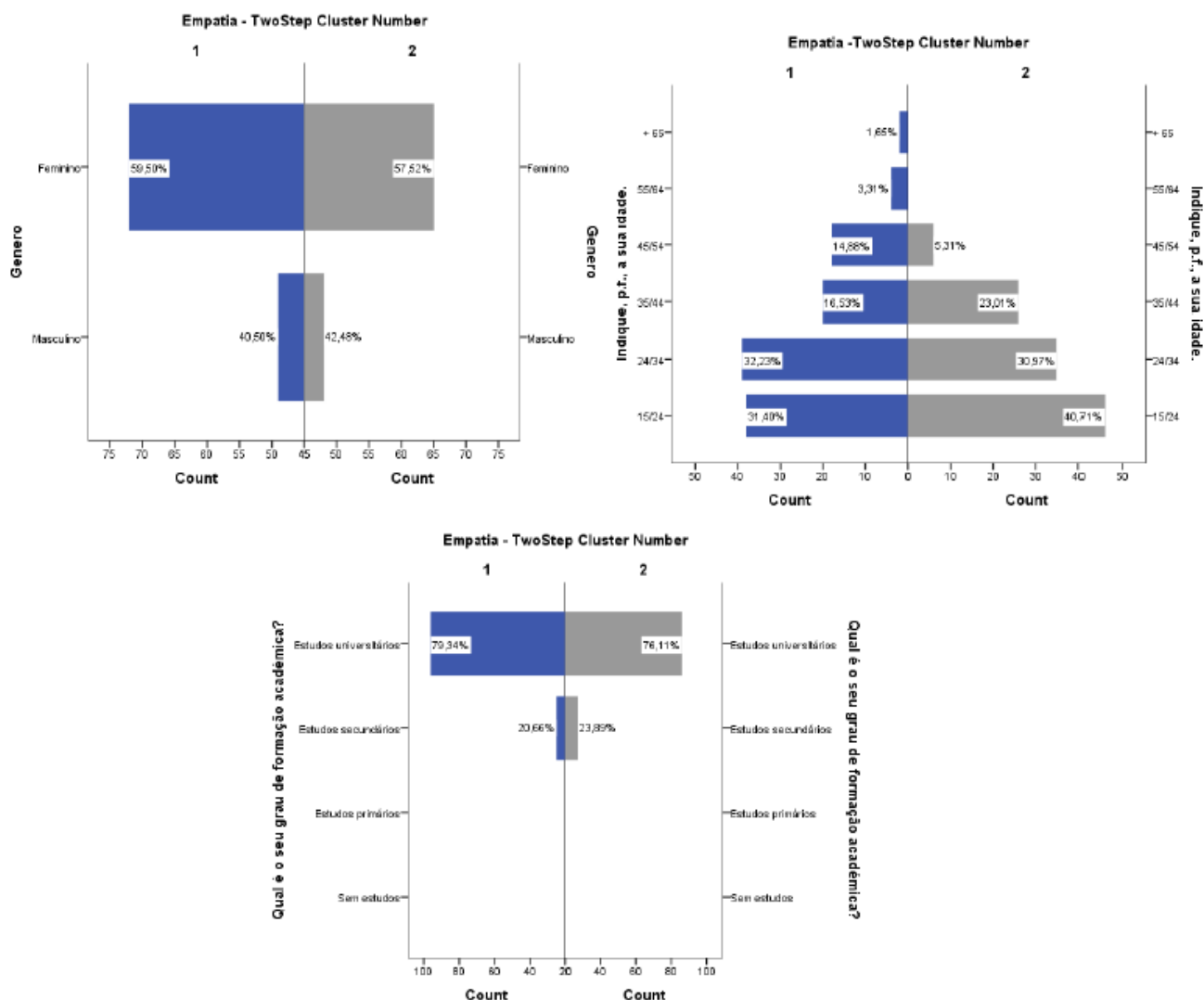
		Empatia	
		reduzida	elevada
		Row N %	Row N %
Quando encontro uma pessoa pela primeira vez:	Falo o Tempo Todo	100,0%	,0%
	Procuo dividir a conversação	53,4%	46,6%
	Deixo que o outro fale	43,6%	56,4%
Quando uma pessoa fala:	Escuto	42,9%	57,1%
	Escuto atentamente e dou feedback	55,0%	45,0%
	Interrompo frequentemente	20,0%	80,0%
	Escuto com atenção, apenas se o tema me interessar	23,1%	76,9%
A comunicação interpessoal é formada por palavras (comunicação verbal) e por gestos e maneirismos (comunicação não-verbal). Pensando na comunicação tradicional, qual considera ser o contributo de cada uma das duas anteriores dimensões?	Um terço a comunicação verbal e dois terços a comunicação não verbal	56,1%	43,9%
	Metade a cada	49,5%	50,5%
	Um terço a comunicação não verbal e dois terços a comunicação verbal	51,2%	48,8%
Habitualmente, quando fala, onde coloca as mãos?	Bolso	44,1%	55,9%
	Cintura	56,1%	43,9%
	Rosto	53,2%	46,8%
	Cabeça	75,0%	25,0%

4.3.7 Perfil de Segmento

Finalmente, a empatia justifica, em presença de diferentes níveis de sucesso, a criação de condições de reflexão acerca da sua adoção como indicador de proximidade/afastamento da comunicação não-verbal.

A observação conjunta dos gráficos da **Figura 16** permite assinalar que a empatia é feminina em ambos os *clusters* ($\pm 60\%$), jovem ($\pm 70\%$) e universitária ($\pm 80\%$)

Figura 16: Análise Cluster da empatia por género, faixa etária e formação académica



Conclusões

De entre os resultados mais salientes da investigação devem destacar-se a confirmação:

1. Da esperada influência da empatia sobre alguns traços da atitude e comportamentos face à comunicação não-verbal;
2. Da sua natureza feminina e jovem, vincadamente;
3. Da sua preparação cultural – frequência universitária.

O principal benefício retirado deste trabalho de investigação foi ampliar os conhecimentos sobre esta temática, de grande importância na atualidade, para além de servir de instrumento para o leitor que manifeste preocupação em aperfeiçoar técnicas de comunicação, tanto na sua vida pessoal como organizacional.

Limitações do estudo e pistas de investigação

Em termos das limitações do estudo, devem destacar-se:

1. Dificuldade para alargar a revisão da literatura em torno da linguagem não-verbal, o que constitui uma forte limitação que deverá ser complementada por uma *network* de investigadores com interesses nesta área;
2. A conseqüente dificuldade em integrar resultados com outras indicações de *desk research* limita a margem de manobra para integrar resultados.

Relativamente à indicação de pistas de investigação futura que colmate algumas lacunas que identifiquei, a tarefa básica que deverá ser implementada, é a de estruturar informações e instrumentos que sejam significativos para visitar a estrutura e objetivos.

Bibliografia

- Castro, J. (2007). *Comunicação de Marketing (2ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cruz Junior, B. (2004). *Repensando as organizações - da formação à participação*. Florianópolis: Editora Fundação Boiteux.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Dionísio, P. e. (2004). *Mercator XXI (12ª Edição)*. Dom Quixote.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Psicossociologia das Organizações*. Amadora: McGraw Hill.
- França, F., & Leite, G. (2007). *A comunicação como estratégia de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Goleman, D. (2003). *A inteligência emocional*. Lisboa: Temas e debates - Atividades editoriais, Lda.
- Kotler, P. (1994). *Administração de Marketing: Análise, Planeamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing: a bíblia do Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Lambin, J. (2000). *Marketing Estratégico*. Amadora: McGraw-Hill.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J., Lévi, J., & Dionísio, P. (2004). *Mercator XXI - Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Martins, F., & Saleiro, M. (2008). *Marketing - Trabalho de Gestão*. Faro: Universidade do Algarve - Escola Superior de Tecnologia.
- Pease, A., & Pease, B. (2005). *Desvendando os segredos da linguagem corporal*. Rio de Janeiro: Sextante.

- Pérez, J. F. (2009). *Motivar para o sucesso*. Porto: Porto Editora.
- Pires, A. M., & Xavier, S. (2000). *Manual Prático de Técnicas de Comunicação e Negociação*. Lisboa: Ligrate.
- Serra, E. (2012). *Direção e Gestão da Força de Vendas*. Edições Vida Económica.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Madrid: McGraw Hill.
- Well, P., & Tompakov, R. (2004). *O Corpo Fala*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Xavier, R. (2006). *Gestão de pessoas na prática*. São Paulo: Editora Gente.

Webgrafia

- Andrade, R., & Amboni, N. (23 de Março de 2010). Obtido de http://books.google.pt/books?id=ggOfcFYVU5EC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Bonoma, T., & Felder, L. (1977). Nonverbal Communication in Marketing: Toward a Communicational Analysis. *Journal of Marketing Research*, 14.
- Drollinger, T. C. (2006). Development and validation of the active empathetic listening scale. *Psychology & Marketing*, 23 (2).
- Ferrazzi, K. (2012). *Cinco truques para definir novos contactos com facilidade em 10 segundos*. Obtido em 8 de Junho de 2014, de Portal Gestão: <http://www.portal-gestao.com/gestao/carreira/item/6729-cinco-truques-para-definir-novos-contactos-com-facilidade-em-10-segundos.html>
- George, W. (2007). *Nonverbal Communications: A serious Business Advantage*. Obtido de <http://comp.uark.edu/~lmeade/Communication/Student%20samples/Nonverbal%20Comm%20research%20paper.doc>
- Graham, G. U. (1991). The impact of Nonverbal Communications in Organizations: A Survey of Perceptions. *The Journal of Business Communications*, 28 (1).
- Infopédia. (2014). *Infopédia*. Obtido de <http://www.infopedia.pt/pesquisa-global/assertividade>
- Lemos, I. (2006). A Comunicação não-verbal: Um Estudo de Caso. *I* (3).
- Meuse, K., & Erffmeyer, R. (1994). The relative importance of verbal and nonverbal communication in sales situation: An exploratory study. *The Journal of Marketing Management*, 11-17.
- Prata, A. R. (2011). *Comunicação não-verbal: Linguagem corporal*. Obtido em 8 de Junho de 2014, de <http://student.dei.uc.pt/~aprata/Artigos/ComunicacaNaoVerbal.pdf>
- Priberam. (2013). *Priberam*. Obtido de <http://www.priberam.pt/dlpo/torso>

- Schelles, S. (2008). A importância da linguagem não-verbal nas relações de liderança nas organizações. *Revista Esfera*, 1-8.
- Silva, L., Brasil, V., Guimarães, H., Savonitti, B., & Silva, M. (Agosto de 2000). Obtido de Scielo: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v8n4/12384.pdf>
- Sundaram, D., & Webster, C. (2000). The role of nonverbal communication in service encounters. *Journal of Services Marketing*, 14.
- Terra, R. (2014). *Cabine do tempo*. Obtido de <http://cabinedotempo.com.br/historia-2/cabine-historica/cabine-historica-fatos-historicos-do-dia-05-de-fevereiro/>
- Tsai, W. C. (2005). Exploring Boundaries of the Effects of Applicant Impression Management Tactics in Job Interviews. *Journal of Management*, 31 (1), 108-125. Obtido em Maio de 2014, de Journal of Management: <http://jom.sagepub.com/content/31/1/108.short>
- Urbaniak, A. (2005). Nonverbal Communication in Selling. *Supervision*, 13-15.

ANEXOS