

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A Passividade na Liderança Complexa: A Insegurança e
a Inação Evidenciadas nas Pistas Não-Verbais**

Bruna Filipa Branco Tomé

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2018

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A Passividade na Liderança Complexa: A Insegurança e
a Inação Evidenciadas nas Pistas Não-Verbais**

Bruna Filipa Branco Tomé

Dissertação orientada pelo Prof.º Doutor Luís Alberto Curral

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2018

“Our emotions have a mind of their own, one which can hold views quite independently of our rational mind.”

Daniel Goleman

Mais do que uma dissertação de Mestrado, este trabalho relata parte de mim numa fase de transição e de escolhas, a todos os níveis, em que o livre-arbítrio foi colocado à prova. Descobri um novo personagem em mim, aquele que se lançou ao desconhecido, ativou as suas capacidades, traçou caminhos e batalhou na sua concretização, iniciando a escalada da montanha no sentido ascendente.

Bruna Tomé

AGRADECIMENTOS

Aos *experts* em *gaming* que se juntaram aos de psicologia com o intuito de fazer crescer o Projeto de Liderança Complexa. Aos *cliques* do ligar e desligar da câmara e às *borboletas na barriga* que surgiam sempre que guardávamos os vídeos, os questionários e os *PrintScreen* das tabelas, na expectativa de os salvarmos. À união de diferentes perspetivas sobre o mesmo assunto e à experiência de trabalho em equipa. Ao espírito de colaboração e aprendizagem que emergiu com afincamento e dedicação de todos.

Um agradecimento especial à Joana, pelo apoio incondicional e exemplo de pró atividade e dedicação no trabalho, que nos fez acreditar que tudo ia correr bem! Ao professor Luís Curral, pela orientação e autonomia proporcionadas, direcionando para o lugar certo, à hora certa. Ao Paulo Leitão, pelas dicas fabulosas e palavras sempre apropriadas e motivadoras. Ao Ricardo Santos, pelas conversas que incentivavam a pensar além dos limites sobre assuntos práticos e concretos da vida.

Às pessoas que me surpreenderam pela positividade e fizeram acreditar na verdadeira troca e na simplicidade humana. Às pessoas que saíram da minha vida e me ensinaram a tornar um ser mais íntegro e confiante. À mãe, ao pai, aos avós, aos tios, à irmã e ao primo, pela atenção e suporte que proporcionaram ao longo de todo o percurso. Aos restantes amigos e colegas que caminharam, lado a lado, nesta etapa final de curso.

RESUMO

O presente estudo experimental investigou se, o fenómeno de passividade, podia ser observado, em indivíduos, no contexto da Liderança Complexa. Para tal, recorreu-se à observação da comunicação não-verbal em imagens de vídeo gravadas durante um experimento de trabalho em equipa. A metodologia “*Video- Reflexive Ethnography*” permitiu filmar as equipas na execução de uma tarefa de governação da cidade Virtual *SimCity*, e captar gestos, posturas corporais e olhares, os indicadores não-verbais de passividade, através de uma tabela de observação pré-feita e adaptada de Navarro (2015). A amostra de estudo contemplou 40 participantes, maioritariamente estudantes.

De acordo com os resultados obtidos, os elementos identificados como passivos pela sua equipa evidenciaram um padrão de comportamentos não-verbais comuns entre si, nomeadamente no recolhimento da postura corporal, na direção do tronco para o lado oposto ao dos colegas e na rigidez e estaticidade das micro-expressões. Para além disso, os participantes manifestaram uma passividade tendencialmente submissa (e.g.: tocar na cara e na testa), em detrimento da autoritária (e.g.: posição das mãos em cúpula).

Este estudo, conjugando a componente subjetiva da componente não-verbal com a objetividade da questão de investigação, numa metodologia inovadora, proporcionou a criação de um quadro de comportamentos não-verbais dos passivos com potencial de ser aprimorado futuramente em diversas áreas de intervenção.

Palavras-chave: Fenómeno de Passividade; Liderança Complexa; Equipas de trabalho; Comunicação não-verbal.

ABSTRACT

The present experimental study investigated whether the phenomenon of passivity could be observed in individuals in the context of Complex Leadership. For this we used the observation of non-verbal communication in video images, which were recorded during an experience of team dynamics. The Video-Reflexive Ethnography methodology allowed to film teams, in the execution of a virtual SimCity city governance task, and to capture gestures, body postures and looks, non-verbal indicators of passivity, through the use of a table of observation pre-made and adapted from Navarro (2015). The Study sample consisted of 40 participants, mostly students.

According to the results obtained, the elements identified as passive by their team showed a pattern of common non-verbal behaviors among them, namely in the recollection of body posture, in the direction of the trunk towards the opposite side of the colleagues, and in stiffness and staticity of micro-expressions. In addition, the participants manifested a submissive passivity (e.g.: touch face and forehead), in detriment of the authoritarian (e.g. hands in dome position).

This study, combining the subjective component of the non-verbal component with the objectivity of the visuals on the research question, in an innovative methodology, provided the creation of a framework of non-verbal behavior about the liabilities, with potential to be improved in the future in several intervention areas.

Keywords: Passivity Phenomenon; Complex Leadership; Work Teams; Non-Verbal Communication.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 A Teoria da Liderança Complexa	10
1.2 As Funções da Liderança Complexa	11
1.3 A Estrutura Funcional das Equipas de Trabalho	12
2. O Fenómeno de Passividade na Liderança Complexa	13
2.1 A Interação na Liderança Complexa	14
2.1.1 O Conteúdo e a Ação da Comunicação	15
2.1.1.1 As Hipóteses de Pistas Não-verbais de Passividade	15
3. MÉTODO	17
3.1 Planeamento do Estudo	17
3.2 Participantes	18
3.3 Descrição da Tarefa	19
3.4 Procedimento	20
3.5 Material	21
3.5.1 Tabela de Observação Comportamental	21
4. RESULTADOS	23
5. DISCUSSÃO	31
6. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	33
7. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	35
8. LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	35
9. CONCLUSÃO	37
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
Anexos	
Anexo I – Quadro de Observação do Passivo E1	
Anexo II – Quadro de Observação do Passivo E2	
Anexo III – Quadro de Observação do Passivo E4	
Anexo IV – Quadro de Observação do Passivo A5	
Anexo V – Quadro de Observação do Passivo D5	

1. INTRODUÇÃO

O ritmo acelerado e repentino, decorrente da época da globalização e tecnologia de informação suscita desafios ao nível da integração do ser humano nas organizações (Barkema, Baum & Mannix., 2002; Schneider, 2002), particularmente ao nível das equipas de trabalho e sua liderança. É neste contexto, que surge um novo paradigma para explicar a liderança enquanto fenómeno que, na presença de certas condições, se deixa emergir entre elementos de uma equipa – a Liderança Complexa (Currell, Marques-Quinteiro, Gomes, & Lind, 2016; Lichtenstein & Plowman, 2009; Uhl-Bien & Marion, 2009).

Especificamente, a Teoria da Liderança Complexa (TLC) enfatiza as interações dos indivíduos em sistemas complexos enquanto dinâmicas interativas que ocorrem ao nível da sua unidade básica, o Sistema Complexo Adaptativo (Currell et al., 2016; Uhl-Bien & Marion, 2009). Este caracteriza-se pela rapidez, imprevisibilidade e irreversibilidade que afetam a gestão de informação (e.g.: retenção, transmissão, expansão e convergência), dentro das organizações. Os seus elementos dividem-se em equipas de trabalho, com diferentes papéis, que estabelecem ligações entre si na manutenção do um resultado comum (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007). Neste sentido, podemos assumir que a liderança complexa surge à medida que indivíduos autónomos e heterogéneos criam um padrão de atividades organizadas entre si através de um sistema de ações (Lichtenstein et al., 2006; Uhl-Bien et al., 2007).

Como referido, a TLC surge à medida que os indivíduos se organizam entre si (Lichtenstein & Plowman, 2009; Uhl-Bien et al., 2007). Esta ideia levou os autores (e.g.: Uhl-Bien & Marion, 2009; Uhl-Bien et al., 2007) a distinguir as funções que cada indivíduo ocupa na equipa: a formal, a adaptativa e facilitadora (“*enabling*”). Contudo, um estudo recente (Currell et al., 2016) verificou que existem elementos, de um sistema em equipa, que contribuem para a emergência deste tipo de liderança enquanto outros não contribuem. Os “Social Loafers” são considerados os autores do fenómeno de passividade emergente nas equipas, pois não contribuem para o seu resultado final (Currell et al., 2016).

A passividade tem sido notada, na liderança complexa, como um desligamento existente entre os elementos da equipa, remetendo para um défice ao nível da comunicação e conseqüente interação (Currell et al., 2016). Apesar de haver pouca investigação sobre o fenómeno, a literatura tem questionado a forma como os passivos se

expressam, nomeadamente o seu estilo de comportamento. Curral et al. (2016) levantam a questão de que, esta a Passividade, se pode manifestar em elementos que não se identificavam com nenhum tipo de função de liderança já identificado na TLC.

Para colmatar esta questão, o presente estudo compromete-se a observar a forma como os elementos passivos comunicam, num contexto de trabalho em equipa, recorrendo à análise de mensagens não-verbais captadas pela câmara em tempo real (e.g.: forma de sentar, postura e contacto visual). Ao detetar um padrão comportamental nas imagens de vídeo, poder-se-á desmistificar a conceção sobre a passividade e abrir horizontes para estudos extensivos.

No âmbito do Mestrado Integrado em psicologia dos Recursos Humanos, Trabalho e Organizações, o presente estudo tem como objetivo cientificar o elemento disfuncional que tem afetado a liderança de equipas: a passividade. De modo a contextualizar o fenómeno, a presente dissertação começa por enquadrar teoricamente a problemática, remetendo posteriormente para o método qualitativo apropriado ao respetivo trabalho. Após estas seções analisar-se-ão as observações e remeter-se-á para a discussão e consideração face à pergunta de partida.

1.1. A Teoria da Liderança Complexa

Nos últimos anos, a barreira espaço-tempo tem tomado proporções diferentes ao nível da estrutura das organizações e das suas partes, pelo aparecimento da *internet* e de estruturas autónomas. Estas estruturas têm incutido um novo ritmo ao mundo e às interações: as pessoas acedem à informação de forma rápida e em qualquer lugar. Há, portanto, uma *interface*, onde é possível que as pessoas, distanciadas fisicamente, interajam, através do sentido auditivo e visual, em tempo real (e.g.: através do *Skype*), ou, noutra perspetiva, possam assistir ao mesmo canal televisivo em qualquer parte do mundo (Cascio, 2003)

Este novo contexto, caracterizado pela não-linearidade (Plowman et al., 2007) e por ser emergente (Dooley, 1997), manifesta aspetos de imprevisibilidade que exigem o ajustamento de dinâmicas alternativas. É neste contexto que surge a Liderança complexa, a teoria que dá a conhecer uma liderança em que as pessoas têm de tomar decisões dentro de estruturas moldáveis, flexíveis e em constante desenvolvimento.

A liderança e o líder, cada vez mais indissociáveis, formam uma liderança única e “autêntica”, em que o meio anda de braços dados com o indivíduo e o indivíduo com o

meio, tratando-se de um agente direto. Nesta perspetiva, o que outrora era uma forma de chefiar pessoas – a liderança -, e uma representação de autoridade – o líder -, passam a ser somente uma atuação adaptada à imprevisibilidade, volatilidade e dinamismo (Baltaci & Balci, 2017). A força “isolada” transforma-se em força “partilhada” e cada indivíduo se posiciona e age numa sinergia administrativa partilhada (Lichtenstein et al., 2006), onde toma decisões e resolve problemas em conjunto com os seus colegas (Uhl-Bien et al., 2007). Ou seja, ao invés da centralização da liderança numa só pessoa, o poder é dividido entre todos os elementos que se ligam, atuam autonomamente e cooperam para o mesmo fim.

Neste sentido, e no caso de elementos que partilham do mesmo objetivo em equipa, os mesmos começam a agir e a tomar decisões em conjunto, formando sistemas de ações partilhadas. Através de códigos e símbolos repartidos entre os elementos, forma-se uma rede de troca regida pelo “ideal” organizacional (Uhl-Bien et al., 2007). Por exemplo, os sistemas de “network” espelham um sistema virtual em que todos os colaboradores, sustentados por símbolos partilhados e focados num objetivo, atuam e interagem uns com os outros. Deste modo, a troca que se faz entre os indivíduos contribui para a manutenção da atividade do sistema, pelo que a comunicação mostra ter um papel fundamental (Taylor, 2011).

1.2. As Funções da Liderança Complexa

A Liderança Complexa funciona a partir de elementos, com diferentes papéis, que se ligam uns aos outros, na procura da união entre o sistema formal - as políticas, normas e burocracias - e o sistema social – as ligações e as interações. Estas funções de liderança formam uma espiral, designada de “*entanglement*” (Schneider & Somers, 2006), que se interligam e atuam em conjunto, produzindo resultados mais eficazes quando se relacionam de forma equitativa (Curral et al., 2016).

Baltaci e Balci (2017) definem as funções formais como sendo responsáveis pelos processos burocráticos, de planeamento e de administração; as funções adaptativas como recetivas a mudanças repentinas; e as funções de “*enabling*” como facilitadoras da concretização das últimas duas. A formal e a adaptativa funcionam, em conjunto, na prevenção do *sobre autoritarismo* e de sistemas de controlo burocrático na medida em que, a função adaptativa, de cariz dinâmico, dá o impulso à estrutura formal para seguir em frente, permitindo a criação de estratégias e políticas de nível superior. Hazy e Uhl-

Bien (2015) definem a função adaptativa como um mecanismo emergente e empreendedor, que incentiva a estrutura formal a criar práticas consistentes que permitem o estabelecimento de relações “estreitas”.

Por fim, a função “*enabling*” traz flexibilidade às estruturas formais e adaptativas, criando alternativas e oportunidades aos desafios colocados (Uhl-Bien, 2006). A função “*enabling*” funciona como intermediário e facilitador da dinâmica entre as outras duas funções, nomeadamente na interligação entre políticas e condutas administrativas e estratégias organizacionais. Por outro lado, também suporta a motivação da equipa na partilha de uma identidade comum, atuando como “*Community-Building*” (Hazy & Uhl-Bien, 2015).

Em suma, a liderança complexa sofre de uma tensão adaptativa gerada por estruturas formais que se “debatem” com a imprevisibilidade do meio que, por outro lado, oferece um leque ínfimo de oportunidades de ligação e interação entre as estruturas. Adicionalmente, Hazy e Uhl-Bien (2015) verificaram que existem duas funções responsáveis pela reunião de informação que tende a divergir: a função de “*Reunião de Informação*”, que integra e sintetiza a informação que flui de modo difuso; e a função de “*Using Information*” que reconhece e ordena as estruturas de informação, especificando competências e especialidades numa orientação convergente.

1.3. A Estrutura Funcional das Equipas de Trabalho

A liderança complexa, tendo várias funções interligadas umas com as outras, sustenta-se também e em linha com a dinâmica e evolução das equipas (Currell et al., 2016). De acordo com Davies e Kuypers (1985), reforçando Bennis (1964), as equipas desenvolvem-se, ao longo do tempo, em quatro fases: 1) “*forming*”- procura de uma referência ou orientação que as alinhe ao objetivo e as unifique; 2) “*Storming*”- experiência de um conflito natural; 3) “*Norming*”- procura de uma solução para a colisão anterior; e 4) “*Performing*”- alcance dos objetivos pretendidos.

Na primeira fase, também definida como o “*Voo do encantamento*” (Bennis, 1964), verifica-se uma coesão extrema (e.g.: alegria e diversão), onde há a propensão para produzir, em níveis elevados, e difundirem-se ideias. Ao mesmo tempo, há a tendência para que a equipa procure um líder orientador, ou seja, um elemento que tome a iniciativa

de unir todos os elementos. No entanto, o potencial dispersivo desta fase requer a implementação de estratégias de organização e de planeamento da informação.

Na segunda fase, a equipa experimenta o “*desencantamento*”, onde se confirma um “choque” face à realidade que pode despoletar a desorganização e o desvio quanto aos seus objetivos – ciclo vicioso negativo -, ou, o encorajamento da equipa a ir mais longe - ciclo vicioso positivo. Por um lado, a equipa cria expectativas erróneas, auto-perceciona-se negativamente e cultiva uma atmosfera emocional entre os seus membros, manifestando comportamentos cada vez mais insatisfatórios (e.g.: atrasos, abstinência, isolamento) que, em última análise, despertam a dúvida quanto ao potencial da equipa (Bennis, 1964) e desmotivação. Por outro lado, a equipa pode encarar os desafios decorrentes e desenvolver a coesão e consenso entre o grupo e fortalecer as suas ligações. Geralmente, este ciclo vicioso positivo ocorre quando a estratégia de organização, da primeira fase, é utilizada de forma eficaz e o “conflito” emergente produz estrutura e solidez à equipa. Shepperd (1993) verificou que as equipas se sentem mais motivadas quando preveem os custos psicológicos e físicos decorrentes da sua contribuição e percebem a particularidade e o impacto do seu contributo na equipa.

As duas fases seguintes surgem como forma de consolidar o consenso entre a equipa, reformular a sua identidade, observar os resultados obtidos dos esforços anteriores e, também, como uma segunda oportunidade de atingir os objetivos pretendidos (Bennis, 1964; Davies & Kuypers, 1985).

2. O Fenómeno de Passividade na Liderança Complexa

Estudos recentes (e.g. Curral et al., 2016), no âmbito da Teoria da Liderança Complexa aplicada às equipas de trabalho, têm identificado o fenómeno de passividade em elementos que não evidenciam comportamentos e não se identificam nem são identificados com nenhuma das três funções da Liderança Complexa sugeridas por Uhl-Bien e Marion (2009) e Uhl-Bien e colegas (2007). Este fenómeno manifesta-se pela incapacidade de seguir em frente, por parte de um elemento ou função contra desenvolvimentista que afeta a dinâmica das equipas, em particular entre a função adaptativa e o “enabling”.

Estudos sobre equipas têm observado que o desempenho de cada elemento está relacionado com o desempenho final, pelo que Williams e Karau (1991) verificaram que

as equipas cujos elementos tinham desempenhos discrepantes – ora muito elevados, ora muito reduzidos-, mostravam prestações baixas. Ou seja, os elementos que gastaram pouca ou nenhuma energia na realização do seu trabalho, demonstravam comportamentos de indisponibilidade para participar, incapacidade para realizar tarefas e/ou restrição de tempo para realizar tarefas e, os que despendiam muita energia, assumiam a liderança e acartavam com todas as responsabilidades. Os mesmos autores concluíram que os líderes ao antecipar que o grupo iria estar em falta e que havia elementos que não iriam contribuir, acartavam com todas as funções e assumiam uma liderança centrada em si mesmos, onde eram descartados os elementos que “não participavam”. Na literatura, o termo de *Social Loafing* (Shepperd, 1993) tem sido utilizado para definir os membros que não contribuírem para a eficácia da equipa, deixando tarefas para o outro (efeito “Free-Riding”) e beneficiando do trabalho dos outros (efeito “Sucker”).

No entanto, poucas evidências existem, no ramo da investigação, relativamente ao comportamento de elementos Passivos, preocupação já reforçada no estudo de Curral e colegas (2016).

2.1. A Interação na Liderança Complexa

Na liderança complexa, a informação corre entre canais estreitos e caminhos inexplorados, nomeadamente através de entrevistas, reuniões presenciais ou por Skype e e-mails, entre outros. A canalização da mensagem ocorre de modo rápido, intuitivo e com elevado nível de influência (Tourish, 2014), exigindo uma adaptação contínua face ao meio, onde a comunicação constitui um papel fundamental.

Esta Interação Social pode ser vista como o fenómeno de “*influência social*” (Tourish, 2014) que permite unir contextos, significados e objetivos, devidamente ajustados uns aos outros, através de rituais e símbolos partilhados. Estes funcionam, nas organizações, como meio de troca comunicativa que permite criar significado (Tourish, 2014) e orientar os seus elementos nos seus objetivos. Numa perspetiva *micro*, cada indivíduo cria, transmite, seleciona e interpreta as mensagens ao longo da vida mediante determinados padrões individuais que adquire com as experiências de vida (Ruben & Gigliotti, 2017).

Watzlawick et al. (1967) referem que um líder, em silêncio ou a falar, está sempre a comunicar, através de elementos “subtis” (e.g.: a presença e pontualidade) como a abertura, disponibilidade e atitude. Rector & Trinta (1985), reforçam este argumento

mostrando que o ser humano capta 93% da comunicação proveniente de pistas corporais, gestos e expressão facial e colocação da voz (e.g.: tom, ritmo, intensidade). Neste sentido, a forma como se transmite a informação ganha um grande impacto nas organizações na medida em que, a “primeira impressão”, antecipa a qualidade do desempenho (Ruben & Gigliotti, 2017).

2.1.1. O Conteúdo e a Ação da Comunicação

O processo de troca na comunicação pode realizar-se de modo horizontal – as regras e normas entre os elementos – e, de modo vertical, a ligação com o objetivo superior. Assim, a interação horizontal diz respeito à linguagem verbal, em que as palavras têm o papel central e refletem a língua e a cultura dos interlocutores (e.g.: história, rituais e mitos). Por sua vez, a interação vertical, com a função de orientação, é a ligação que cada indivíduo tem com o objetivo, relativamente ao plano e ao procedimento de ação (Tourish, 2014). De outro modo, a comunicação verbal indica o conteúdo das palavras e informações trocadas entre os indivíduos e, a não-verbal, mostra o tom, o ritmo e a eloquência (Navarro, 2015) com que se proferem as palavras. Esta última também pode espelhar movimentos e gestos corporais que, a maioria das vezes, manifestam-se automaticamente e não são percebidas pelos indivíduos.

2.1.1.1. As Hipóteses de Pistas Não-Verbais de Passividade

Paul Ekman (2016), fez a primeira pesquisa sobre as *micro-expressões*, onde constatou a existência de pequenos movimentos faciais, que duravam frações de segundo, e a sua relação com as emoções. Tal facto, confirmou a teoria de que as emoções eram biologicamente determinadas e universais, independentemente de fatores culturais, conforme proferira Charles Darwin. As *micro-expressões* mostravam aspetos do contato visual, da dilatação das alas nasais, da abertura da boca e da posição da cabeça. Recentes estudos têm verificado que, quando a pessoa se sente “desconfortável” face a dada situação, produz *micro-expressões* específicas, tais como o “olhar escarninho” – o típico “olhar de desprezo”-, com o rosto virado para cima e inclinado para o lado e os olhos a apontar para baixo; a dilatação das alas nasais, que podem indicar a intenção de sair, levantar-se ou mudar de lugar ou situação; o nariz franzido que pode expressar rejeição ou repulsa a algo. Relativamente à boca, esta pode comunicar-se de três formas: 1) pelo sorriso “falso”, com a expansão da boca para trás (de forma direita) com o mínimo envolvimento dos músculos dos olhos; 2) pelo desvanecimento dos lábios, provocado

pela tensão do músculo dos lábios com a boca fechada e o aumento do stress; 3) e pelos comportamentos repetitivos (e.g.: lamber, puxar ou roer as unhas e mascar). Por sua vez, a cabeça também pode indicar comportamentos não-verbais de insegurança, através do gesto de colocar a mão atrás do pescoço, o toque na zona entre o pescoço e o peito (a “cavinha” do pescoço), queixo para cima e nariz “empinado” ou queixo enfiado para dentro.

Para além dos movimentos rápidos dos músculos da face (e.g.: leve entortar das pálpebras), para observar o comportamento não-verbal também se deve atender a aspetos dinâmicos (Navarro, 2015) como o *ênfase* (e.g.: o modo como se utiliza o ponto de exclamação para realçar algo ou os braços para cima para celebrar algo); os *comportamentos que desafiam a gravidade*, também vistos como os gestos que se fazem para cima (e.g.: no queixo e nos polegares); a *háptica*, o toque da mão e a sensação que o mesmo produz (e.g.: o cumprimento); a *cinética*, o movimento do corpo, especialmente das extremidades (e.g.: auto toque e movimento dos olhos); a *proxémica*, a distância interpessoal e a forma como se utiliza o espaço; e a *sincronia* que mostra a harmonia na forma de interagir com o outro (e.g.: gestos semelhantes, continuação do raciocínio do outro). Adicionalmente, pistas mais específicas como os movimentos sistemáticos e repetitivos (e.g.: mexer no cabelo, pescoço, brincar com o anel do dedo) e certas posições (e.g. direção do pé), podem sinalizar intensões e constituir formas de gerir o “desconforto”.

Neste sentido, Navarro (2015) defende que os indivíduos gerem os movimentos e posições do seu corpo mediante o “conforto” e “desconforto” que sentem numa dada situação, por outras palavras, o seu nível de adaptação a uma dada situação é fotografado pela linguagem não-verbal que os mesmos exibem. O mesmo autor refere que, a forma como os indivíduos mostram essa “inadequação” face ao contexto é que se pode manifestar de formas distintas, pelo autoritarismo, numa atitude de imposição e ordenação, ou, pela submissão, numa atitude de conformismo às situações e anulação.

3. MÉTODO

O presente estudo remete para uma perspectiva interpretativista. Esta, de gênese qualitativa, assume que a realidade é subjetiva e múltipla, distinta entre si, que se compreende pelos dados fornecidos pelos participantes e as suas interpretações. Para além disto, o paradigma qualitativo, que utiliza o modelo holístico-indutivo (Vilelas, 2009) na análise de dados da questão de investigação, assume que a realidade é uma construção social.

Com vista a prosseguir a investigação experimental quantitativa previamente desenvolvida por Currell e colegas (2016), a presente investigação adiciona a abordagem qualitativa com recurso à captação de imagem, conforme o preconizado por Gordon, Charlotte, Jean e Cleland (2017).

3.1. Planeamento do estudo

A Liderança Complexa, de natureza dinâmica e moldável (Uhl-Bien & Ospina 2012), tem como componente principal a interação entre os agentes (Fairhurst & Uhl-Bien 2012). O presente estudo recorre ao *Gaming* que oferece um contexto virtual semelhante à “vida real”, com uma determinada envolvente histórica e cultural, que coloca o jogador numa posição de agência sobre a mesma. Este método, cada vez mais utilizado para fins experimentais, tem facilitado criação de modelos de tomada de decisão baseados nas escolhas que o jogador faz, mediante as situações e os desafios com que se depara no jogo (Van Thiel, 2014).

Adicionalmente, de modo a analisar e interpretar os comportamentos não-verbais, conjuga-se o método semiestruturado de Observação através da “*Video- Reflexive Ethnography*”. O primeiro fornece um quadro comportamental pré-definido e, o segundo, a captação de imagens de vídeo.

O método de Observação permite visualizar e interpretar eventos, pessoas e ações para as conclusões do estudo (Van Thiel, 2014), através de um quadro de comportamentos, construído previamente, que é separado por categorias comportamentais ajustadas ao contexto experimental. De modo a prevenir a emergência de apontamentos, que não estejam contemplados no quadro pré-definido, há a possibilidade de adicionar e ajustar elementos que sejam detetados, no momento de observação. Apesar de, fornecer uma estrutura que seleciona comportamentos para

observar, o presente método permite transcrever, detalhadamente, o que é dito e feito, facilitando a captação de padrões comportamentais que testem a questão de investigação.

Por sua vez, a metodologia “*Video- Reflexive Ethnography*” (VRE), permite detetar e explorar cenas de vídeo gravadas (Iedema et al., 2013) e repeti-las (Heath et al., 2007), atendendo ao contexto “natural” de trabalho. Neste sentido, tem o potencial de captar aspetos “subtis” da linguagem não-verbal que ocorrem ao nível da interação entre os participantes (Iedema et al. 2013), aspetos que, em tempo real, podiam passar despercebidos. Ou seja, o método de permite visualizar, repetidamente, as ações, os contextos, a complexidade e a fluidez das interações e relações entre elementos que trabalham em equipa.

3.2. Participantes

O convite de participação foi feito pessoalmente e *online*, através de redes sociais como o Facebook. Os grupos de trabalho foram organizados - tanto pelo investigador – através de um documento Excel *Online*. Não havia qualquer tipo de compensação pela participação, nem promessa da mesma.

Este estudo integrou 40 participantes, divididos em 8 grupos de 5 elementos cada, com idades compreendidas entre os 18 e os 26 anos ($M=20.88$; $SD=1.556$). 67.5% eram do sexo feminino. Os participantes, com habilitação académica de 12º ano, atualmente estudantes de ensino superior, caracterizavam-se por ser maioritariamente estudantes e (85%) sendo os restantes trabalhadores-estudantes (2.5%). As suas áreas formação variavam entre a Administração Pública (47.5%), as Ciências da Comunicação (40%) e as Línguas e Humanidades (5%).

A maioria dos participantes (87.5%) não tinham tido cargos de liderança no último ano, no entanto, os restantes 12.5% que desempenharam atuaram como coordenadores ou chefes de equipa. Além disso, também se questionou sobre o conhecimento prévio que os participantes tinham dos seus colegas de equipa ($M=2.83$; $SD =1.24$), pelo que 22.5% conheciam pelo menos um membro da equipa, 17.5% conheciam dois, 15% conheciam três e, por último, 45% conheciam previamente todos os colegas.

Relativamente à experiência prévia e familiaridade que tinham a jogar *SimCity 4* (ou diferentes versões do jogo), foi pedido que os participantes avaliassem, de 0 a 100 horas de jogabilidade ($M=8.58$; $SD =19.95$). Dos dados obtidos, 50% nunca tinha jogado previamente, 12.5% apenas tinha jogado por uma hora e 15% por cerca de 10 horas.

3.3. Descrição da tarefa

Estudos recentes têm mostrado o *SimCity* como um jogo individual que pode ser utilizado, com sucesso, em contexto de trabalho de equipa (Currell et al., 2016; Randall, Resick & DeChurch, 2011; Resick, Murase, Bedwell, Sanz, Jiménez & DeChurch, 2010). O agente do *SimCity* (e.g. residente de uma cidade virtual) tomava decisões face a desafios que iam surgindo e recebia as respetivas consequências. Os fenómenos interdependentes resultantes da ação dos jogadores, restringidos à codificação e às políticas do jogo, podiam ser compreendidos pela teoria da complexidade (Devisch, 2008). Para além disso, o jogo tinha funcionalidades coordenativas que forneciam o *feedback* sobre o desempenho do jogador (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007), em que os participantes obtinham uma orientação constante sobre a sua performance.

Para a presente investigação pré-definiu-se a cidade *Spandau Hans*, mapeada pela zona industrial, na área inferior esquerda, e pela zona residencial, na zona superior direita. A cidade tinha, §69,986 de dinheiro inicial, 2.244 de população, 295 empregos comerciais e 860 empregos industriais; e, problemas ao nível do meio ambiente, da energia, da saúde, da educação, e da segurança. O principal objetivo do jogo era fazer com que o crescimento populacional aumentasse e se desenvolvessem os fundos da cidade, sendo registadas, no final da tarefa, a população e a quantidade de dinheiro disponível nos cofres da cidade.

Os participantes podiam tomar uma série de decisões relativas à gestão, planeamento urbano e governação da cidade. Com base na eficácia verificada no estudo anterior de Currell et al. (2016), o presente estudo pré-definiu o jogo com a velocidade *Rhino* – duração de 24 minutos que equivalia a 4 anos de tempo de jogo- e o modo *Mayor* – nível de dificuldade de três estrelas. O tempo era exibido no ecrã do computador mais próximo dos participantes, através do *website online-stopwatch* (<http://www.online-stopwatch.com/>).

Ainda que, todos os elementos da equipa escolhessem e atuassem na governação da cidade, apenas um participante ficava no controlo formal, – na posse do Rato -, do jogo e implementava as decisões feitas por toda a equipa. Para prevenir que, os elementos com mais experiência, ocupassem o lugar de liderança e assumissem um total controlo do jogo, optou-se por selecionar este participante, aleatoriamente, através do *website Random.org* (<https://www.random.org/>).

3.4. Procedimento

A experiência, realizada numa sala configurada para o efeito, foi dividida em 8 sessões de simulação, com 5 participantes em cada uma e duração de, aproximadamente, uma hora e meia. Cada participante estava identificado com cartões, colocados ao peito, identificados com a letra A, B, C, D e E, garantindo o anonimato e facilitando o regresso do participante para a sua mesa, após a simulação.

Cada sessão começava por dar as boas vindas aos participantes que tinham sido orientados a se sentar nas cadeiras em frente aos computadores, nas mesas secundárias (figura 1- secção b), e, quando todos estivessem presentes, procedia-se à entrega dos consentimentos informados que iriam garantir a confidencialidade. De seguida, era pedido que cada participante respondesse, individualmente, à primeira parte do questionário “online”, suportado pela plataforma *Qualtrics*, onde eram questionados aspetos sobre os seus dados demográficos (e.g. idade, sexo, educação), a sua proximidade com os colegas de equipa e à sua experiência anterior com jogos. Ao fim de 10-15 minutos, quando os participantes terminavam o preenchimento do questionário, dava-se início ao treino dos conhecimentos básicos sobre o jogo, com a resolução de três tutoriais, - “*Get Started*”, “*Big City*” e “*Making money*” -, num período de 20 minutos.

Após completarem os tutoriais, os participantes eram chamados à mesa principal (figura 1- secção a), com os respetivos cartões de identificação, para iniciar a tarefa de governação da cidade em equipa. O responsável pelo controlo do Rato era conduzido para a cadeira junto ao computador e, os restantes, sentavam-se nas cadeiras colocadas em meio círculo; a tarefa era apresentada; a câmara e o temporizador eram ligados; e iniciava-se o jogo. A câmara captava, em vídeo, os movimentos, as discussões e as jogadas dos participantes, para posterior análise da comunicação não-verbal.

Ao fim de 24 minutos, os participantes eram convidados a pausar o jogo e a voltar para os respetivos computadores, para responder à segunda parte do questionário *online*, de 5-10 minutos, em que tinham de avaliar o desempenho dos colegas de equipa face à tarefa anterior. Durante o tempo em que os participantes respondiam ao questionário (aproximadamente dez minutos), o investigador fazia o *PrintScreen* das tabelas indicadoras da evolução das variáveis da cidade. Estes indicadores de desempenho eram guardados, em formato de imagem JPEG, numa pasta identificada com o número da equipa e a data. Após o preenchimento do questionário, dava-se por finalizada a experiência e agradecia-se o contributo dos participantes na investigação.

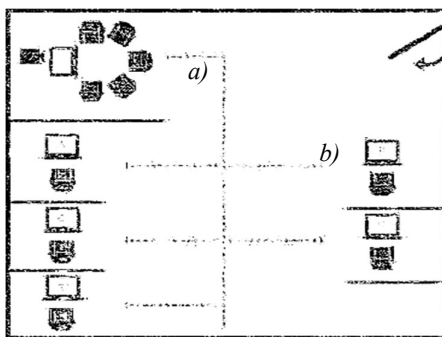


Figura 1. Configuração da sala da experiência: mesa principal (a) e mesas secundárias (b).

3.5. Materiais

Para a tarefa de simulação, utilizou-se o planejamento urbano de uma cidade virtual do jogo *SimCity*, desenvolvido por *Maxis*, subsidiária da *EAGames*. A disposição da sala segue a mesma lógica do que foi apresentado no estudo de simulação experimental de Curral e colegas (2016). Contudo, neste estudo, e para complementaridade qualitativa, acrescentou-se uma Câmara de filmar - *Sony DCR – SR15E* - para registrar e analisar o comportamento verbal e não-verbal dos participantes nas dinâmicas de equipa.

3.5.1. Tabela de Observação Comportamental

Por forma a evidenciar o comportamento dos elementos passivos em cada equipa, utilizou-se o método de observação, do qual se adaptou a tabela de comunicação Não-verbal (tabela 1), desenvolvida por Navarro (2015). De acordo com o contexto que iria ser observado - uma sala com cinco cadeiras em círculo, onde havia contato visual constante com os colegas – e a questão de investigação, ajustou-se o quadro comportamental em 10 categorias de comportamento, duas descrições para cada uma e um espaço para adicionar comportamentos que não estivessem contemplados (tabela 1). Assim, cada categoria descrevia dois tipos de comportamento passivo - ao que Navarro designava de nível de “desconforto” face a situações adversas -, um mais “autoritário” e outro mais “submisso”. Os comportamentos observados nos vídeos eram assinalados com um “visto”, e, os que não contemplavam a grelha, anotavam-se na zona em branco, adicionando informação que tivesse sido captada no momento de observação.

Tabela 1. Quadro de Observação de Passivos consoante as categorias, a sua descrição e os comportamentos que seriam observados.

Categorias Comportamentais	Descrição dos comportamentos	Comportamentos Observados
Posição das pernas sentado	- Cruzadas acima do joelho - Juntas ou cruzadas	
Posição da cabeça	- Queixo levantado - Queixo baixo encostado ao pescoço	
Posição dos ombros	- Para trás - Para a frente	
Falar com as mãos	- Palmas das mãos para baixo - Braços cruzados ou mãos nos bolsos	
Quando concorda	- Não acena com a cabeça - Acena com a cabeça demasiado	
Enquanto pensa	- Mãos em cúpula do poder/oração - Morde os lábios, toca na cara ou mexe no cabelo	
Direção do tronco	- Virado para a pessoa e mãos na cintura - Virado para a pessoa e mãos nos bolsos ou braços cruzados	
Sentado	- Mãos em cúpula do poder e recostado para trás com os cotovelos para fora - Mãos para baixo, cotovelos para dentro e encolhido	
Contato visual	- Fixo - Olha para baixo	
Ao ouvir	- Olha nos olhos e cabeça direita - Olhar fraco e cabeça virada noutra direção	

4. RESULTADOS

Os resultados foram obtidos pela observação de comportamentos evidenciados ou não evidenciados pelos elementos da equipa, sendo fornecidas como opções as funções dos elementos Formais, Adaptativos e *Enabling* (Baltaci & Baltaci, 2017), devidamente descritas. Uma vez que eram cinco elementos a avaliar os comportamentos uns dos outros, escolheu-se a moda como medida de frequência para caracterizar cada uma das funções referidas (tabela 2). Para a presente dissertação, focou-se a atenção nos passivos, aqueles que não se identificavam nem eram identificados com nenhuma das funções anteriores.

Em termos gerais, foi observado um prejuízo significativo nos cofres da cidade (tabela 3). A única equipa que obteve lucros tinha dois elementos passivos, um formal e dois adaptativos (equipa 5). Quanto aos elementos passivos (12.5% do total dos participantes), foram detetados cinco em 4 das equipas - três delas com um e a outra com dois -, sendo a maioria do sexo feminino (excluindo um).

Tabela 2. As funções identificadas em cada participante (A, B, C, D, E) por equipa.

Equipas	A	B	C	D	E
1	"Enabler"	Adaptativo	"Enabler"	Formal	Passivo
2	Adaptativo	Formal	"Enabler"	"Enabler"	Passivo
3	Adaptativo	Adaptativo	Adaptativo	"Enabler"	Adaptativo
4	Adaptativo	"Enabler"	Adaptativo	Adaptativo	Passivo
5	Passivo	Adaptativo	Formal	Passivo	Adaptativo
6	"Enabler"	Formal	Adaptativo	"Enabler"	Adaptativo
7	"Enabler"	Adaptativo	Formal	Adaptativo	Formal
8	"Enabler"	Adaptativo	"Enabler"	Formal	Adaptativo

Mediante a análise observacional dos vídeos, os passivos mostraram um padrão específico de comportamentos, de equipa para equipa, nomeadamente ao nível do tom de voz, da postura corporal e das micro expressões. A forma de controlar a variável passividade foi feita através da análise de características de elementos, em cada grupo, que não tinham sido identificados como passivos.

Tabela 3. Balanço final, da população e do dinheiro dos cofres da cidade, por equipa.

Equipa 1			
	Inicial	Final	Balanço
População	2.244	3143	899
Dinheiro	69.986	673	-69313
Equipa 2			
	Inicial	Final	Balanço
População	2.244	2.749	505
Dinheiro	69.986	64.365	-5621
Equipa 3			
	Inicial	Final	Balanço
População	2.244	2.929	685
Dinheiro	69.986	54.742	-15244
Equipa 4			
	Inicial	Final	Balanço
População	2.244	3.020	776
Dinheiro	69.986	41.204	-28782
Equipa 5			
	Inicial	Final	Balanço
População	2.244	2.994	750
Dinheiro	69.986	75.259	5273
Equipa 6			
	Inicial	Final	Balanço
População	2.244	3.156	912
Dinheiro	69.986	35.162	-34824
Equipa 7			
	Inicial	Final	Balanço
População	2.244	3.120	876
Dinheiro	69.986	25.525	-44461
Equipa 8			
	Inicial	Final	Balanço
População	2.244	2.932	688
Dinheiro	69.986	53.575	-16411

Seguidamente, descreve-se o contexto e os comportamentos não-verbais que cada passivo evidenciou na respetiva equipa.

• *Elemento E (equipa 1):*

O elemento E1, ao ser informado que um colega ficaria no comando da equipa (rato), comunicou aos colegas que tinha ficado mais tranquila pois não sabia como conduzir o jogo, expressando verbalmente o seu contentamento. No seguimento, ao longo dos 24 minutos de jogo, manteve um comportamento focado no desconhecimento que tinha à cerca dos procedimentos do jogo, mostrando uma postura recolhida, o tronco

direcionado para o ecrã, apesar da boa visibilidade que tinha do mesmo. O tronco estendia-se para trás e para a frente, em movimentos sistemáticos, e os braços estavam cruzados ou a suportar a cabeça (figura 2), as mãos mexiam na cara, orelhas e testa ou tapavam a boca. As pernas permaneciam cruzadas e juntas (mudam uma vez de posição da direita para a esquerda); a cabeça posicionava-se para baixo virada para o ecrã (levemente para o lado), o pescoço estava encolhido e a mão direita agarrava no queixo ou suportava o queixo; os ombros estavam para a frente, dando a impressão de que estava encolhida; as mãos encontravam-se para baixo ou para cima, sendo que quando estavam para cima suportavam o queixo e quando estavam para baixo, mexiam num sítio específico ou estavam fechadas; a mão apontava para o ecrã, virada para cima ou para baixo.

Enquanto mostrava estar a pensar, tocava na cara, mexia no cabelo ou colocava o dedo na boca, em movimentos repetitivos e direcionados; franzia o sobrolho e, por vezes, dizia “não percebo”. É de salientar que, a maioria dos assuntos que o elemento E colocava, durante o jogo, eram paralelos ao assunto, ela expressava e transmitia a sua preocupação no que não sabia fazer (e.g.: “isto está a correr mal”, “Já não entendo nada”). O seu contacto visual fixava-se no ecrã e a sua expressão facial mostrava “dúvida” e “alienamento” quanto ao conteúdo (e.g.: franzia o sobrolho, abria a boca e colocava a mão à frente, afirmando dúvidas aos colegas, principalmente à colega do lado direito). Normalmente, tinha a cabeça virada para o ecrã, mesmo quando estava a falar com os colegas.

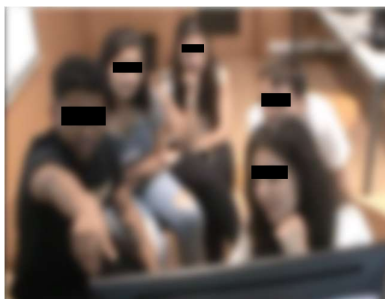


Figura 2. Elemento E1 (encontra-se ao centro) numa posição encolhida, o tronco para a frente e o braço direito a suportar a cabeça.

• *Elemento E (equipa 2):*

Desde o início até ao fim, o participante mostrava-se incomodado quanto ao seu lugar, pois não conseguia ver o ecrã. Ao longo do jogo, avisou os colegas, duas vezes, que não conseguia ver o ecrã (e.g.: “eu não consigo ver nada”). Face à situação, os colegas afastaram-se para lhe dar visibilidade e o problema persistiu, pelo que se manteve “ausente” da equipa e alienado a maior parte do tempo, lá atrás, mostrando indicadores não verbais de incómodo quanto à posição em que se encontrava. O olhar focava-se no ecrã e, por vezes, tentava comandar a situação do jogo, contradizendo o que os colegas diziam (e.g.: “não, não é isso”), obtendo descrédito por parte dos colegas que, continuavam o que estavam a fazer, pois as suas intervenções não eram relevantes para as situações do jogo. O seu discurso, por norma, era hesitante (inibido), com tom de voz baixo e, quando repetia algumas coisas que o colega do lado (elemento identificado como formal), a sua ditação era mais clara e o tom ligeiramente mais alto. A relação que tinha com este elemento permaneceu, ao longo do jogo, pelo que ele se ria algumas vezes com ele, olhando para o ecrã com os lábios direitos para trás, sem rugas de expressão nos olhos.

O elemento E2, ora permanecia isolado dos colegas, ora chegava-se lá para a frente e intervinha, mostrando diferentes indicadores corporais em ambas as posições. Assim, quando estava atrás, movimentava-se muitas vezes e repetidamente, recostando-se para trás (figura 3) ou inclinando-se para a frente com os braços apoiados nas pernas e a cabeça para o lado. Mexia várias vezes na face (queixo ou orelhas) ou nas pernas (em deslocações pequenas e repetitivas) e com as palmas das mãos viradas para cima ou para baixo e braços tendencialmente cruzados ou juntos. Enquanto pensava, mexia na orelha ou esfregava a mão nos olhos, tocava na cara ou mexia no pescoço (atrás), mexia e repunha a cadeira, e respirava fundo várias vezes. O seu olhar era fraco e virado para baixo (pálpebras caídas) e para outro lado (normalmente para o ecrã) quando se dirigia para os colegas.

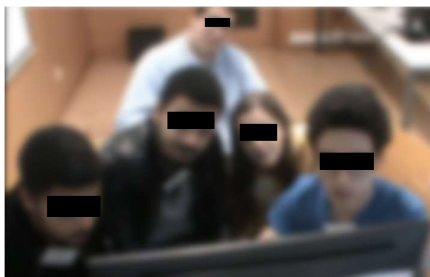


Figura 3. Postura “isolada” da equipa: o elemento E2 com o corpo recostado para trás com o olhar no ecrã e a cabeça para o lado esquerdo, o queixo levantado e as pernas afastadas e as mãos em cima das pernas, o tronco direito e a cabeça inclinada para o lado.

• *Elemento E (equipa 4):*

Este elemento manteve-se, ao longo do jogo, fechado e isolado dos colegas, mostrando-se calado e pensativo. Olhava fixamente para o ecrã, falava com um tom de voz muito baixo e utilizava o riso para economizar algumas palavras. Quando alguém do grupo, se ria, ele acompanhava sempre, mas mantinha-se com o olhar para o ecrã ou outro sítio, desviando o olhar dos colegas. Numa cena do vídeo, mostra-se ele a apontar para o ecrã, levantando-se, com o braço na direção do ecrã, e voltando-se a sentar, rapidamente.

Inicialmente, tinha as pernas cruzadas e juntas para o lado esquerdo e, passado 5 minutos, colocou para o lado direito (oposto ao do grupo), onde permaneceu durante todo o jogo. Os seus ombros, inclinados para a frente e os braços cruzados, permitiam que as mãos mexessem na cabeça, no queixo, no braço, à volta dos olhos, aleatoriamente e repetidamente. O tronco ora ia para a frente ora para trás, em movimentos lentos, com a cabeça descaída para o lado esquerdo ou para o lado direito, com os braços sempre na mesma posição (figura 4). Enquanto pensava, virada para o ecrã, fazia diferentes movimentos como: morder os lábios, tocar na cara, virar o tronco para a frente ou para trás, inclinar a cabeça para o outro lado; quando concordava dizia, verbalmente, um “sim”, de modo audível e com certeza. Durante a interação com os colegas, evitava o contato visual, mostrando um olhar fraco e cabeça virada na direção do ecrã quando alguém falava.

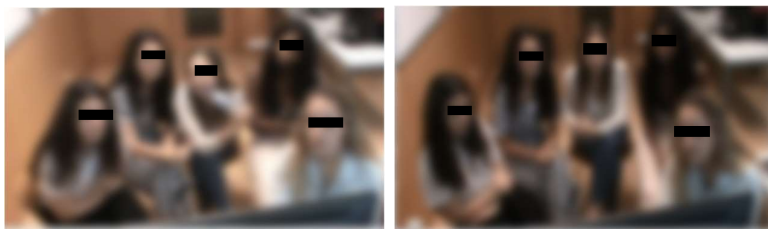


Figura 4. O elemento E4 com o tronco para a frente (queixo para cima) e tronco estendido para trás (queixo para dentro), respetivamente.

• *Elemento A (equipa 5):*

O participante encontrava-se, frente a frente, com o outro elemento identificado como passivo. Recorria, sistematicamente, a expressões como “acho que...”, “se calhar...” e, por vezes, ria-se e mudava, radicalmente, do sorriso para uma expressão “séria”. Mais especificamente, quando sorria tinha a boca direta para trás, sem rugas nos olhos, e olhava fixamente para o ecrã, com as sobrancelhas estáticas e pouca expressão facial; quando mudava para a expressão “séria”, somente relaxava a boca e mantinha os olhos focados no ecrã do computador.

Enquanto estava sentado, as pernas estavam cruzadas e juntas, numa posição “quieta” e recolhida direcionada para o ecrã, mas, quando as descruzava, colocava as mãos no meio das pernas. Mudava, várias vezes, de posição e mexia sistematicamente e rapidamente nas pernas em toques suaves. A cabeça, para cima ou “neutra” e virada para o ecrã, por vezes movia-se subtilmente para a esquerda e, quando alguém colocava uma ideia, voltava rapidamente para o ecrã na posição inicial. No momento de apontar para o ecrã, a palma das mãos estava para baixo (e uma mexia nas pernas) e, quando falava, a palma das mãos ia para cima e mexiam por baixo da testa; ao concordar, a sua expressão permanecia igual, não acenava com a cabeça nem fazia nenhum movimento diferenciado; ao pensar, olhava para o ecrã, colocava o braço por baixo do queixo (apoiar a cabeça), colocava as mãos à frente da cara e, por vezes, ria-se; ao escutar o interlocutor, mantinha um olhar fraco, virava a cabeça noutra direção ou olhava e desviava o olhar rapidamente.

• *Elemento D (equipa 5):*

O outro passivo da equipa 5, na posição de comando do jogo, ia seguindo as instruções dadas pelos restantes elementos da equipa, questionando continuamente o que tinha de fazer (e.g.: “é para ficar esse?”, “o que é que é isso?”) e responsabilizando os

colegas pelas suas ações (e.g.: “você é que percebe”, “temos de ser rápidos”). Relativamente à comunicação não-verbal, pela invisibilidade do ângulo da câmara, conseguiu-se apenas visualizar a zona da cabeça e do ombro esquerdo, notando-se a posição do queixo, ombros e, inferindo-se, os braços. Assim, tinha o queixo levantado, os ombros inclinados para a frente e os braços em cima da mesa do computador, com uma das mãos no rato. Enquanto pensava, o queixo estava para cima e uma das mãos (a que não estava a controlar o Rato) tocava na zona lateral do rosto ou na testa (figura 5). À semelhança dos outros elementos passivos, mantinha uma posição direcionada para o ecrã e um olhar fraco, com as pálpebras caídas; o seu tom de voz era lento e de nível neutro/audível.

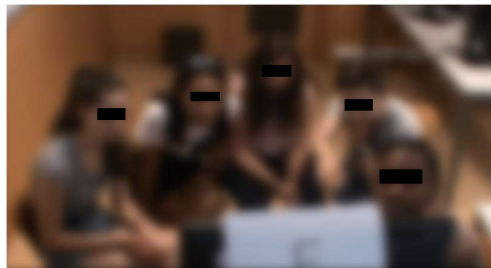


Figura 5. O elemento A5 numa posição recolhida (ponta esquerda) e o D5 (ponta direita), normalmente, tinha o queixo para cima e mão na cara (na parte inferior).

Após a descrição procedeu-se ao enquadramento dos comportamentos dos passivos¹ por forma a classificá-los como autoritários ou submissos. Na tabela 4 apresenta-se a distribuição dos participantes identificados como passivos em cada uma destas categorias. Verificou-se que, tendencialmente, os passivos manifestavam características passivas de submissão, geralmente na posição das pernas cruzadas, dos ombros para a frente, dos braços cruzados, do olhar fraco e da direção da cabeça para outro lado.

¹ Encontra-se em anexo o quadro de observação de passivos preenchido por cada elemento identificado como tal, ou seja, a contabilização e anotação dos comportamentos observados.

Tabela 4. Distribuição dos Participantes, identificados como passivos, de acordo com o tipo de passividade (autoritária e submissa).

Categorias Comportamentais	Descrição dos comportamentos (Autoritários/ Submissos)	Elementos identificados como passivos (por equipa)
Posição das pernas sentado	- Cruzadas acima do joelho	
	- Juntas ou cruzadas	E1; E4; A5;
Posição da cabeça	- Queixo levantado	E2; E4; A5; D5
	- Queixo baixo encostado ao pescoço	E1; E4;
Posição dos ombros	- Para trás	E2;
	- Para a frente	E1; E2; E4; A5; D5
Falar com as mãos	- Palmas das mãos para baixo	E1; E2; A5;
	- Braços cruzados ou mãos nos bolsos	E1; E2; E4; A5;
Quando concorda	- Não acena com a cabeça	E1; E2; A5; D5
	- Acena com a cabeça demasiado	
Enquanto pensa	- Mãos em cúpula do poder/oração	
	- Morde os lábios, toca na cara ou mexe no cabelo	E1; E2; E4; A5; D5
Direção do tronco	- Virado para a pessoa e mãos na cintura	
	- Virado para a pessoa e mãos nos bolsos ou braços cruzados	E1; E2; E4; A5;
Sentado	- Mãos em cúpula do poder e recostado para trás com os cotovelos para fora	E1; E2; E4;
	- Mãos para baixo, cotovelos para dentro e encolhido	E1; E4; A5;
Contato visual	- Fixo	E1; E4; A5;
	- Olha para baixo	E2;
Ao ouvir	- Olha nos olhos e cabeça direita	
	- Olhar fraco e cabeça virada noutra direção	E1; E2; E4; A5; D5

5. DISCUSSÃO

O presente estudo adicionou uma nova abordagem à metodologia tradicional, utilizada em contexto de investigação, mostrando uma forma de medir o comportamento, através da análise de imagens de vídeo com um guião de comportamentos que permitia acrescentar informação que surgisse no momento de observação.

O estudo tinha como principal objetivo verificar se a passividade estava, efetivamente, presente nas equipas de trabalho e de que forma se manifestava num indivíduo. Para tal, partindo do conceito pré-existente de passividade com base no conceito de *social loafing* (Shepperd, 1993), ultrapassou-se as barreiras fenomenológicas e a lógica causal promulgadas pela investigação clássica, e colocou-se a atenção no “como” da questão, aplicando uma técnica de observação de imagens de vídeo suportada por um quadro comportamental pré-feito. Deste modo, recolheram-se evidências visuais e devidamente justificadas pela teoria, sobre o fenómeno de passividade, explorando a comunicação não-verbal correspondente. O paradigma é inovador pois inferem-se conclusões com base na frequência de comportamentos, entre as equipas, que traduzem a questão principal. Este método faz a fusão entre subjetividade da observação e a evidência das imagens de vídeos.

As hipóteses sobre as pistas não-verbais dos passivos verificaram-se pela observação de comportamentos em todos os passivos das diferentes equipas, construindo-se um “perfil de passivo”. Para além da análise isolada da comunicação não-verbal de cada passivo, nos vídeos, teve-se em conta outros fatores envolventes, nomeadamente a situação em que se manifestavam, a função que ocupavam na equipa e o contexto estrutural da própria equipa em que estavam.

De acordo com o referencial de comportamentos, observou-se, de modo geral, que os elementos identificados como passivos mostravam posturas “para dentro”, ao nível dos braços, do tronco e das costas e direcionavam-se para o lado oposto ao dos colegas. Notava-se ausência de expressividade no olhar e rigidez das micro expressões (e.g.: franzir o sobrolho e “riso forçado”), bem como movimentos rápidos e repentinos quando apontavam o dedo no ecrã. Os auto toques (Navarro, 2015) em zonas específicas (e.g.: no queixo, nos olhos e nas pernas) mostraram-se apontamentos significativos nos passivos, mostrando a intenção de se acalmarem através da “carícia” ou “massagem” numa zona sensível.

Para além dos indicadores já previstos, detetaram-se outros comportamentos como as interrupções e o silêncio ou oscilação do discurso. As primeiras eram observadas pela adição de assuntos aleatórios (e.g.: construir um parque de campismo), de “piadas” inoportunas e de questões irrelevantes (e.g: significado de um termo) que eram acionados pelos passivos frequentemente e dispersavam toda a equipa. As segundas manifestavam-se pela quase ausência de fala, pelo que se mantinham calados e quando se expressavam eram incoerentes ou passavam despercebidos, acompanhados de um tom de voz baixo e reticencia com que proferiam as palavras, utilizando muito as expressões “mas” e “se calhar” que transmitiam indecisão e insegurança. Apesar do tom de voz dos passivos ser baixo, os mais autoritários exibiam um tom de voz mais elevado do que o normal, em situações inesperadas, juntamente com mensagens de “imposição” (e.g. “é assim!”) e, os submissos, mostravam um tom de voz baixo que, por vezes, parava repentinamente. Adicionalmente, no presente estudo, observou-se que, perante uma função de responsabilidade obrigatória, o passivo tendia a seguir as instruções dos restantes elementos, reduzindo o isolamento social e distanciamento dos colegas e da tarefa, como costumava acontecer. Apesar de, mostrar indicadores não-verbais caraterísticos de passividade, nomeadamente a imposição sobre o seu ponto de vista ou alienamento, o passivo quando era acompanhado por um ou mais colegas experientes, a sua função passava a ser mais ativa e participativa, contribuindo para a integração da equipa e melhores resultados globais.

6. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

No presente estudo, a maioria das equipas, à exceção de uma, mostrou desempenhos negativos, não necessariamente pela presença de passivos. No entanto, as equipas com passivos podem ter sofrido do fenómeno de compensação (Shepperd, 1993; Williams & Karau, 1991), conforme o relatado anteriormente na teoria, em que os líderes podiam estar a sobrecarregar as suas funções e os passivos a minimizar.

A separação entre os passivos e os líderes ocorria pois uns isolavam-se em si mesmos e os outros agrupavam-se para resolver as tarefas do jogo, exibindo pistas não-verbais idênticas entre si que apelavam à sincronia gestual e à harmonia comunicativa. Assim, em termos de linguagem não-verbal, a génese do distanciamento entre ambos podia estar nos comportamentos que cada um manifestava e que os levava a unir ou afastar, mediante a semelhança que tinham uns com os outros. De acordo com algumas investigações (e.g.: Rizzolatti, 2004), a aproximação e o afastamento entre indivíduos, decorre de processos automáticos que levam a atrair ou a repelir. Os *mirror-neurons*, localizados no córtex pré-motor, refletem a tendência inata do ser humano em selecionar características externas do outro que residem, previamente, em si mesmos, podendo estas ser percecionadas como positivas ou negativas, levando ao conflito ou à complementaridade. Estudos com eletroencefalograma acrescentam que, os indivíduos dessincronizam com o EEG quando observam os movimentos das ações dos outros (Cohen-Seat et al., 1954; Gastaut & Bert, 1954).

O modelo “*Stop-Signal*” (Logan & Cowan, 1984) mostra precisamente que existem mecanismos mentais responsáveis por regular o comportamento, inibidores de pensamentos e de ações, que respondem reactivamente às restrições e oposições colocadas pelo meio, reações que são manifestadas pela comunicação não-verbal. Ou seja, enquanto os passivos se sentiam desconfortáveis ao lidar com os estímulos externos, podiam estar a ocorrer mecanismos internos específicos que acionavam o *stress* no organismo e manifestavam-se para o exterior através da comunicação não-verbal. Neste sentido, os passivos podiam agir sem pensar ou pensar em agir, sendo que, em ambas havia um défice na ligação entre o cérebro e os mecanismos comunicacionais, isto é, uma desregulação do sistema psicossomático.

O cérebro utiliza o método seletivo para detetar estímulos externos, armazená-los e emitir novos estímulos, pelo que a atenção com que um indivíduo despende numa determinada tarefa é maior ou menor dependendo dos conteúdos disponíveis (e.g.: temas, conversas e preferências) relativamente a esse assunto. Quando existe escassez de recursos internos, o corpo tenta adaptar-se às condições do meio, de forma automática, pela sua plasticidade neuronal (Kass, 2001), sendo extremamente sensível às mesmas. A rede neuronal, deparando-se com ameaças à sua subsistência energética, absorve tudo o que tem armazenado e gasta mais do que aquilo que recebe, submetendo-se ao *stress* oxidativo (Bullmore, 2012). Por consequência, cria-se um “ciclo adaptativo de desgaste”, em que o cérebro fica ainda mais sensível a perturbações funcionais e deteta todos os recursos disponíveis para repor o que gastou excessivamente. Deste modo, a inibição e desconforto que os passivos manifestam pode ser causado pela insuficiência seletiva que o cérebro tem face aquele contexto, despoletando uma desregulação ao nível total do organismo, nomeadamente na ligação entre o cérebro e a comunicação não-verbal.

Reich (2011) associa os conteúdos inconscientes às manifestações corporais, dando ênfase à importância da comunicação não-verbal. Para além disso, baseado na teoria psicossomática, faz a correspondência entre a função psico-emocional e a resistência dos músculos, podendo estes indicar estados de saúde. Assim, os processos mentais configuram a ligação do cérebro às sensações corporais (e.g.: a dor), aos estados emocionais (e.g.: a alegria) e à postura corporal (e.g.: postura encurvada para a frente), que se projetam externamente através da linguagem não-verbal.

Estudos psicoterapêuticos (e.g.: Reich, 2011) mostraram que, para além dos conteúdos cerebrais internos, também os indicadores “não-verbais”, que se manifestam ao nível externo, podem refletir a disfuncionalidade neurológica. No presente estudo verificou-se, por exemplo, a emergência do “sorriso forçado” (Navarro, 2015) seguido de uma mudança repentina de expressão “séria”, - normalmente focada no ecrã e corpo desviado dos restantes elementos da equipa-, refletindo rigidez expressiva identificada particularmente nos passivos, pois os restantes elementos tinham os músculos faciais mais relaxados, exibindo uma expressão mais contínua e coerente em constante troca com os outros.

Sendo que as posturas passivas manifestam estados internos disfuncionais, Reich diria que indicariam o alojamento ou manifestação futura de doenças. Assim, o modo como o ser humano se gere emocionalmente depende dos padrões mentais que vai adotando,

sendo que o comportamento é uma manifestação subtil (e.g.: posturas corporais, voz, expressão facial) desses conteúdos internos. A sensibilidade para captar os indicadores subtis depende da tendência e capacidade que cada individuo tem para detetar conteúdos na esfera das emoções e dos impulsos. Por exemplo, a inteligência emocional, definida por Godeman (1998) como a capacidade de perceber as suas próprias emoções, que potencia o reconhecimento das emoções dos outros e, conseqüentemente, o estabelecimento de relações saudáveis, através da autogestão emocional.

7. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

De acordo com o supracitado, poderá dizer-se que um passivo será um indivíduo com maturidade insuficiente para lidar com uma certa situação na qual seja inexperiente. Este desafio pode ser solucionado com treino proporcionado através da aprendizagem e armazenamento de novos conteúdos mentais, como por exemplo técnicas de questionamento direto e distribuição de tarefas por todos os elementos da equipa. Nesta perspectiva, o passivo tem a oportunidade de se adaptar à nova situação, com o apoio e orientação de um líder, e experienciá-la. Deste modo pode reconverter o seu padrão de estagnação e paralisação para um padrão de iniciativa e ação. Esta é uma das recomendações práticas que poderá ser implementada pelas organizações por forma a evitar a sobrecarga dos líderes.

8. LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Baseada na sua manifestação em equipas de trabalho, pretendia-se conceber um perfil de Passivo, tendo em conta conteúdos comunicacionais, nomeadamente ao nível não-verbal, construindo-se um quadro de comportamentos não-verbais e comparando-se com as imagens dos vídeos, de modo a fazer a correspondência de características entre os indivíduos identificados como Passivos. No entanto, a Teoria da Liderança Complexa tinha suporte teórico insuficiente sobre a comunicação dos passivos, pelo que se utilizou como modelo o quadro de comportamentos de Joe Navarro (2015) que identificava estilos de comportamentos desviados da liderança que coincidiam com a definição de Passivo pretendida.

Relativamente à metodologia, houve constrangimentos ao nível da câmara e da amostra de estudo. A câmara, colocada a cima do ecrã de jogo, direcionava-se para a

frente dos participantes, captando um ângulo de visão que limitou a visualização do elemento responsável pelo comando do rato. Para que a metodologia VRE fosse aplicada a cem por cento, teria de haver várias câmaras que diferentes câmaras abrangessem diferentes perspetivas que permitissem captar os gestos, movimentos, e expressões mais detalhadamente (Iedema et al., 2013).

Apesar da definição dos vídeos ser insuficiente para captar as micro-expressões, ao pormenor, podia-se ver, no geral, a configuração do rosto dos participantes, nomeadamente a extensão dos lábios e as rugas dos olhos no instante em que sorriam. Os participantes que se encontravam mais perto da câmara conseguia-se captar e perceber as micro-expressões referidas no quadro de comportamentos, visualizando-se a detalhes de rigidez das posturas e expressões faciais fixas.

Para além da componente visual, o tom de voz e o seu ritmo, precisaria de estudos que aprofundassem esta componente, com teorias mais direcionadas para este assunto, visto que se pode verificar apenas que o tom de voz era baixo e lento, mas também em situações de maior pressão, podia ser um tom neuro. Adicionalmente, em termos de linguagem verbal, observou-se a presença do “Mas...”, “Acho que...” e “Se calhar...”, no discurso dos passivos, que remetia para dúvida e insegurança relativamente ao assunto. Em futuros estudos, seria interessante complementar o perfil dos passivos com na verificação de micro expressões verbais indicadoras de insegurança.

Relativamente à tendência identificada para os participantes serem passivos submissos, ao invés de autoritários, pode ter sido influenciada pela sua idade, área de estudo, personalidade ou sexo. No entanto, o presente estudo não tem dados de comparação para comprovar isso, pelo que se poderia estudar melhor essa questão e entender se existe essa correlação.

Por fim, o estudo contemplou participantes da mesma faculdade, uns que já se conheciam e partilhavam a turma, pelo que a amostra acaba por ser restringida aquele núcleo, podendo indicar gestos e movimentos corporais caraterísticos do contexto. Seria interessante comparar a comunicação não-verbal de diferentes populações e “retirar” um denominador comum, para que se pudesse definir de forma mais abrangente o perfil de um passivo e, também, detetando também comunicações caraterísticas de diferentes culturas.

9. CONCLUSÃO

O presente estudo coloca na mesa a “sombra” da liderança, evidenciando os comportamentos característicos de uma função passiva num sistema complexo adaptativo de trabalho em equipa. Mais permite a reflexão sobre possíveis soluções para colmatar as falhas dos mecanismos internos que estão por detrás da sua manifestação, abrindo horizontes para futuras investigações quer na área de Liderança Complexa e de práticas dos Recursos Humanos, como na de Psicologia e de Saúde ocupacional.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baltaci, A. & Balci, A. (2017). Complexity Leadership: A theoretical Perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 5 (1), 30-59. doi: 10.17583/ijelm.2017.2435
- Bullmore E. & Sporns O., (2012). The Economy of Brain Network Organization. *Nature Reviews Neuroscience Advance Online Publication*. doi:10.1038/nrn3214
- Craighero L., & Rizzolatti G. (2004) The Mirror-Neuron System. *Annual Review of Neuroscience*, 27, 169–92. doi: 10.1146/annurev.neuro.27.070203.144230
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. London: Sage
- Curral L, Marques-Quinteiro P, Gomes C, & Lind, PG (2016). Leadership as an emergent feature in social organizations: Insights from a laboratory simulation experiment. *PLoS ONE* 11(12): e0166697. doi:10.1371/journal.pone.0166697
- David J. H., Krebel A., Nadler J., Tindale R. S. (2001) Trial Complexity and procedural remedies. Em Hogg M. A. & Tindale S. (Eds) *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes* (pp. 583-486) USA: Blackwell Publishers.
- Ekman, P. (2016). What Scientists Who Study Emotion Agree About. *Perspectives on Psychological Science*, 11 (1), 31-34.
- Forsyth D. R. (2001) Group Development. In Hogg M. A. & Tindale S. (Eds) *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes* (pp. 631-635) USA: Blackwell Publishers.
- Glioblastoma (2016) Neuroplasticity. [ScienceDirect] Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/topics/neuroscience/neuroplasticity>
- Gordon L., Rees C., Ker J., Cleland J. (2017). Using Video-Reflexive Ethnography to Capture The Complexity of Leadership Enactment in the Healthcare Workplace. *Adv in Health Sci Educ* 22, 1101–1121. doi: 10.1007/s10459-016-9744-z
- Heath, C., Luff, P., & Svensson, M. S. (2007). Video and qualitative research: Analysing medical practice and interaction. *Medical Education*, 41, 109–116.

- Iedema, R., Mesman, J., & Carroll, K. (2013). Visualising healthcare practice improvement: Innovation from within. London: Radcliffe
- Kerr N. L. & Park E. S. (2001) Group Performance in Collaborative and Social Dilemma Tasks: Progress and Prospects. Em Hogg M. A. & Tindale S. (Eds) *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes* (pp. 631-635) USA: Blackwell Publishers.
- Lichtenstein, B. B., & Plowman, D. A. (2009). The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 617-630.
- Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J.D., & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *E:CO*, 8 (4), 2–12
- Logan G., D. & Cowan W., B. (1984) On the Ability to Inhibit Thought and Action: A Theory of an Act of Control. *Publication Manual of the American Psychological Association*, 91 (3), 295-327.
- Marion, R., Christiansen, J., Klar, H., W., Schreiber, C., and Erdener, M., A. (2016) Informal leadership, interaction, cliques and productive capacity in organizations: a collectivist analysis. *The Leadership Quarterly*, 27, 242-260. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.01.003
- Mesquita R., M. (1997) Comunicação Não-verbal: Relevância na atuação profissional. *Revista Paulista de Educação Física*, 11 (2), 155-63.
- Navarro J., (2017) Tipos de Liderança e Posturas. Em Monteiro A., (Eds). *Os Segredos que o Nosso Corpo Revela*. (pp.197- 198) Manuscrito Editora.
- Rizzolatti G., & Craighero L., (2004) The Mirror-Neuron System. *Adv in Annu. Rev. Neurosci.* 27, 169–92. doi: 10.1146/annurev.neuro.27.070203.144230
- Ruben B., D., Gigliotti R., A. (2017) Communication Sine Qua Non of Organizational Leadership Theory and Practice. *International Journal of Business Communication*, 54 (1), 12-30. doi: 10.1177/2329488416675447
- Shepperd J. A. (1993) Productivity Loss in Performance Groups: A motivation Analysis. *Psychological Bulletin*, 1, 67-81.

- Sletvold J. (2011) The Reading of emotional Expression: Wilhelm Reich and the History of Embodied Analysis. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10481885.2011.595337?src=recsys&>
- Sousa M., Costa E. (2014) Game based Learning Improving Leadership Skills. *EAI Endorsed Transactions on Serious Games*, 1, 1-7. doi: 10.4108/sg.1.3.e2
- Turner, J. & Baker, R. (2017). Team Emergence Leadership Development and Evaluation: A Theoretical Model Using Complexity Theory. *Journal of Information & Knowledge Management*, 16 (2), 1-17. doi: 10.1142/S0219649217500125
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631-650.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- Van Thiel, S. (2014). *Research methods in public administration and public management: An introduction*. London: Routledge.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

ANEXOS

Anexo I – Quadro de Observação do Passivo E1

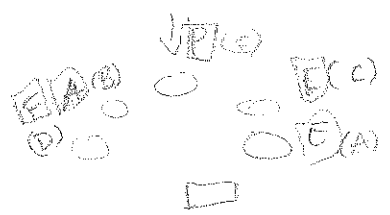
Quadro de observação: Comportamento dos Passivos

Comunicação não verbal de Joe Navarro (adap.)

Equipa: 1

Passivo (letra de ident.): E

sexo: feminino



categorias comportamentais	Descrição dos comportamentos	Comportamentos Observados
Posição das pernas sentado	- Cruzadas acima do joelho (Autoritário*) - Juntas ou cruzadas (Submisso*)	⊗ virada às 2/3 do lado do lado direito ⊗ sempre cruzadas
Posição da cabeça	- Queixo levantado - Queixo baixo encostado ao pescoço	* (sem a cabeça para trás)
Posição dos ombros	- Para trás - Para a frente	
Falar com as mãos	- Palmas das mãos para baixo - Braços cruzados ou mãos nos bolsos	⊗ mãos à frente em base (base aberta de abertura) ⊗ braços cruzados ⊗ à frente do peito (com) ⊗ caga o teste (com)
Quando concorda	- Não acena com a cabeça - Acena com a cabeça demasiado	⊗ aponta para cima
Enquanto pensa	- Mãos em cúpula do poder/oração - Morde os lábios, toca na cara ou mexe no cabelo	⊗ vários usos ⊗ frange na cabeça ⊗ dedos no bico ⊗ lê o seu cartão de visita
Direção do tronco	- Virado para a pessoa e mãos na cintura - Virado para a pessoa e mãos nos bolsos ou braços cruzados	⊗ braços cruzados ⊗ cobrir a pessoa o tempo ⊗ virado para a pessoa

* movimento de cabeça (submisso)

Sentado	- Mãos em cúpula do poder e recostado para trás com os cotovelos para fora - Mãos para baixo, cotovelos para dentro e encolhido ✓	⊗ recostado qd mãos
Contato visual	- Fixo ✓ - Olha para baixo ✗	⊗ expressão facial ⊗ olhar no notebook
Ao ouvir	- Olha nos olhos e cabeça X direita - Olhar fraco e cabeça virada noutra direção ✓	⊗ olhar virado p' direita ⊗ olhar virado p' esquerda

*no presente estudo considera-se estilo submisso e autoritário a elementos do grupo que provocam disfunção na equipa (passivo), ao que o autor considera estilos disfuncionais.

Notas adicionais:

- ① Mostra logo no início que não sabe "trabalhar" no grupo ("Eu não")
(mostra ^{passivo} ~~competência~~ não se prende no conteúdo)
- ② Acto das mãos (aparece no primeiro / agenda o canal ascendente a mão e o canal na canal ascendente)
- ③ mostra o longo de volta uma expressão facial de astoridade
(foco no olhar / sorriso "falso"; não vejo nada de interesse)
- ④ Frases negativas: "está a correr mal", "está o grupo", "não está", "nada gostoso dentro e fora", "onde há interesse e não?", "é não de tempo", "isto vai correr mal", "faltava um minuto já não vale a pena"
- ⑤ Adiciona o assunto (estudo avulso)
- "deixamos para amanhã a parte principal"
- "não estou a perceber onde está o sentido"
- ⑥ É bastante impertinente

Anexo II– Quadro de Observação do Passivo E2

Nota: esta observação

movimentos com os pés
 numa sala expulso do corpo
 (deixa principalmente as pernas)

↓
 E(1)
 E(2)
 E(3)
 E(4)

Quadro de observação: Comportamento dos Passivos

Comunicação não verbal de Joe Navarro (adap.)

Equipa: 2

Passivo (letra de ident.): E

sexo: masculino

Categorias Comportamentais	Descrição dos comportamentos	Comportamentos Observados
Posição das pernas sentado	- Cruzadas acima do joelho (Autoritário*) - Juntas ou cruzadas (Submisso*)	- abertos (relaxados)
Posição da cabeça	- Queixo levantado ✓ - Queixo baixo encostado ao pescoço ✗	- queixo elevado a cabeça (para cima) - cabeça baixa (para baixo)
Posição dos ombros	- Para trás ✓ - Para a frente ✓	- Aberto (braços em cima dos ombros) - encostado - braços para trás (outro lado)
Falar com as mãos	- Palmas das mãos para baixo ✓ - Braços cruzados ou mãos nos bolsos ✗	- mãos abertas na frente - braços cruzados - mãos nos bolsos
Quando concorda	- Não acena com a cabeça ✓ - Acena com a cabeça demasiado ✗	- não concorda (branco) - não acena "com a cabeça"
Enquanto pensa	- Mãos em cúpula do poder/oração - Morde os lábios, toca na cara ou mexe no cabelo ✓	- mãos em cúpula - morde os lábios, toca na cara
Direção do tronco	- Virado para a pessoa e mãos na cintura ✗ - Virado para a pessoa e mãos nos bolsos ou braços cruzados ✓	- virado para a pessoa - mãos nos bolsos

⊕ virado para a frente (para a pessoa) (cabeça virada para a pessoa) (cabeça virada para a pessoa)
 Ⓞ mãos em cúpula do poder/oração
 ⊕ mãos em cúpula do poder/oração (para a pessoa) (para a pessoa) (para a pessoa)

Anexo III – Quadro de Observação do Passivo E4

A
A
E
A(A)

Quadro de observação: Comportamento dos Passivos

Comunicação não verbal de Joe Navarro (adap.)

Equipa: 4

Passivo (letra de ident.): E

axo: 4 minutos

Categorias Comportamentais	Descrição dos comportamentos	Comportamentos Observados
Posição das pernas sentado	<ul style="list-style-type: none"> - Cruzadas acima do joelho. (Autoritário*) - Juntas ou cruzadas (Submisso*) 	<p>① sempre cu joelhos (lado de cima)</p> <p>② Juntas uma 3m m. pl. de</p>
Posição da cabeça	<ul style="list-style-type: none"> - Queixo levantado - Queixo baixo encostado ao pescoço 	<p>① Queixo baixo encostado ao pescoço</p> <p>② Queixo baixo encostado ao pescoço</p>
Posição dos ombros	<ul style="list-style-type: none"> - Para trás - Para a frente 	<p>① Para a frente</p> <p>② Para a frente</p>
Falar com as mãos	<ul style="list-style-type: none"> - Palmas das mãos para baixo - Braços cruzados ou mãos nos bolsos 	<p>① Palmas das mãos para baixo</p> <p>② Braços cruzados</p> <p>③ Braços cruzados</p>
Quando concorda	<ul style="list-style-type: none"> - Não acena com a cabeça - Acena com a cabeça demasiado 	<p>① Não acena com a cabeça</p> <p>② Acena com a cabeça</p>
Enquanto pensa	<ul style="list-style-type: none"> - Mãos em cúpula do poder/oração - Morde os lábios, toca na cara ou mexe no cabelo 	<p>① Mãos em cúpula do poder/oração</p> <p>② Morde os lábios, toca na cara ou mexe no cabelo</p>
Direção do tronco	<ul style="list-style-type: none"> - Virado para a pessoa e mãos na cintura - Virado para a pessoa e mãos nos bolsos ou braços cruzados 	<p>① Virado para a pessoa e mãos na cintura</p> <p>② Virado para a pessoa e mãos nos bolsos ou braços cruzados</p>

* observação inicial

1. O estilo de liderança é fixo e deve ser de grupo e passível de ser alterado;
 2. O estilo de liderança é fixo e deve ser de grupo e passível de ser alterado;

Sentado	- Mãos em cúpula do poder e recostado para trás com os cotovelos para fora <i>(cabeça a frente)</i> - Mãos para baixo, cotovelos para dentro e encolhido	③ recostado para trás ④ cotovelos para fora (todos)
Contato visual	- Fixo - Olha para baixo	③ no caso ④
Ao ouvir	- Olha nos olhos e cabeça direita - Olhar fraco e cabeça virada noutra direção	③ sempre olhar para o lado ④

*no presente estudo considera-se estilo submisso e autoritário a elementos do grupo que provocam disfunção na equipa (passivo), ao que o autor considera estilos disfuncionais.

Notas adicionais:

① manifestar-se pouco envolvido, cabeça encostada para trás e mãos para baixo
 ② "recostado para trás" e "olhos para baixo"
 ③ "mas os outros acham que não fazem os estudos" (exemplo)

④ olhar para o lado e cabeça virada para o lado
 (não recostado)
 ⑤ a menção de desleixo e desatenção e não é inventar a realidade, mas é fazer a diferença, em cada uma das situações.

⑥ manifestar-se recostado, pensativo, olhar para os outros e por vezes subtletizar coisas que estão a acontecer no caso (já temos 2300 mil pessoas)

⑦ olhar de um modo normal e recostado, com a cabeça para trás

⑧ olhar para o lado e cabeça virada para o lado - em grupo ou em colaboração
 ⑨ olhar para o lado e cabeça virada para o lado

Em silêncio
 sempre que se encontra
 sozinho - cabeça para baixo

③ recostado para trás
 ④ cotovelos para fora (todos)

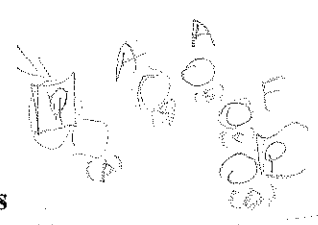
③ no caso
 ④

③ sempre olhar para o lado
 ④

reflexo

(colaboração)

Anexo IV – Quadro de Observação do Passivo A5



Quadro de observação: Comportamento dos Passivos

Comunicação não verbal de Joe Navarro (adap.)

Equipa: 5

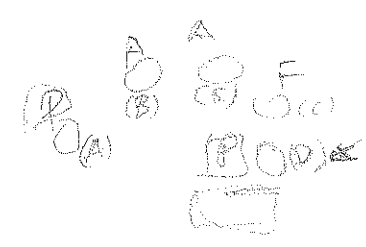
Passivo (letra de ident.): A

sexo: feminino

categorias comportamentais	Descrição dos comportamentos	Comportamentos Observados
Posição das pernas sentado <i>(estólicas)</i> <i>ruído BK</i>	- Cruzadas acima do joelho X (Autoritário*) - Juntãs ou cruzadas ✓ (Submisso*)	① pernas estólicas na barra (autoritário) ② quando "desouço" as pernas critica mais no meio das pernas ③ pernas desajustadas - uma (meio do pé) - uma via o outro
Posição da cabeça <i>(quieta/estática)</i> <i>move-se para frente e para trás</i>	- Queixo levantado ✓ - queixo neutro (virado para frente) ✓ - Queixo baixo encostado ao pescoço X	① desouço (no braço) - uns 3 cm acima do ombro ② cabeça oposta aos olhos e queixo plano ③ virado para a frente (autoritário) e queixo neutro
Posição dos ombros <i>(de baixo)</i>	- Para trás X - Para a frente ✓	- pernas estólicas/ virado no mesmo ângulo ao longo do joelho
Falar com as mãos <i>(movimentos de "acomodar")</i>	- Palmas das mãos para baixo para quando falar ✓ - Braços cruzados ou mãos nos bolsos ✓	① mãos acastalam pernas, peito, pescoço, lábios, queixo (qd encosta a cabeça) ② doradas nas pernas ou quando fala ③ a porta da mão (acastalam) a boca e cabeça no corpo
Quando concorda <i>(um 8)</i>	- Não acena com a cabeça ✓ - Acena com a cabeça demasiado X	① olhos e ombros (a mesma expressão) (a pessoa não usa)
Enquanto pensa	- Mãos em cúpula do poder/oração X - Morde os lábios, toca na cara ou mexe no cabelo	① para erguer a cabeça ② olho direito morto para a direita ③ aponta a cabeça no meio da mão e nos lábios ④ toca mais a face do que o resto
Direção do tronco	- Virado para a pessoa e mãos na cintura X - Virado para a pessoa e mãos nos bolsos ou braços cruzados ✓	① braços cruzados ② braços para frente (dorso do corpo)

* existência de movimentos opostos durante a observação e interpretação

Anexo V – Quadro de Observação do Passivo D5



Quadro de observação: Comportamento dos Passivos

Comunicação não verbal de Joe Navarro (adap.)

Equipa: 5

Passivo (letra de ident.): D

Sexo: feminino

categorias comportamentais	Descrição dos comportamentos	Comportamentos Observados
Posição das pernas sentado	- Cruzadas acima do joelho (Autoritário*) - Juntas ou cruzadas (Submisso*)	- não deu pluck
Posição da cabeça	- Queixo levantado ✓ - Queixo baixo encostado ao pescoço ✓	⊕ levantou mais quando estava sentada a fazer
Posição dos ombros	- Para trás ✗ - Para a frente ✓	
Falar com as mãos	- Palmas das mãos para baixo - Braços cruzados ou mãos nos bolsos	⊕ mãos no rosto (cabeça do pluck mais) ⊕ mãos no rosto / boca / tapa no rosto
Quando concorda	- Não acena com a cabeça ✓ - Acena com a cabeça demasiado	
Enquanto pensa	- Mãos em cúpula do poder/oração - Morde os lábios, toca na cara ou mexe no cabelo	⊕ pluck e lá a fazer dig na boca (segui as instruções) ⊕ cobras pluck (quase pluck) ⊕ mãos no cabelo (toda da cabeça)
Direção do tronco	- Virado para a pessoa e mãos na cintura - Virado para a pessoa e mãos nos bolsos ou braços cruzados	⊕ virado para a pessoa

→ print

Sentado	<ul style="list-style-type: none"> - Mãos em cúpula do poder e recostado para trás com os cotovelos para fora - Mãos para baixo, cotovelos para dentro e encolhido 	- não do lugar.
Contato visual	<ul style="list-style-type: none"> - Fixo - Olha para baixo 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ olhar fixo ⊖ não olho diretamente para interlocutor.
Ao ouvir	<ul style="list-style-type: none"> - Olha nos olhos e cabeça direita X - Olhar fraco e cabeça virada noutra direção ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ continua a olhar para o lado quando ele falar.

*no presente estudo considera-se estilo submisso e autoritário a elementos do grupo que provocam disfunção na equipa (passivo), ao que o autor considera estilos disfuncionais.

Notas adicionais:

⊕ Neste contexto a Pamela estava numa situação em que tinha de ser líder.

→ ⊕ O pomivo concentra-se na sua, ia fazendo o seu trabalho, ouvia cada vez o grupo individualmente.

Ex: - estava sempre a fazer o seu trabalho,
 - "o que é isso?" "o que é isso?" "temos de ser rápidos"
 - acabava a instrução / o fogo, tudo,
 "você é quem sabe"

⊕ tom de voz é médio / ritmo lento.