

UNESP  
UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
FAAC  
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO

**GESTOS, EXPRESSÕES E EMOÇÕES:  
QUANDO A LINGUAGEM CORPORAL PERMEIA AS RELAÇÕES  
PÚBLICAS**

BAURU  
2009

UNESP  
UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
FAAC  
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO

**GESTOS, EXPRESSÕES E EMOÇÕES:  
QUANDO A LINGUAGEM CORPORAL PERMEIA AS RELAÇÕES  
PÚBLICAS**

Trabalho de conclusão de curso realizado por  
PEREIRA, Marília de Sousa, sob a orientação  
da Profa. Dra. Maria Antônia Vieira Soares,  
para o Departamento de Comunicação Social.

BAURU  
2009

*À minha querida (e grande) família, com muito amor, dedico este trabalho.*

*A você, mãe, especialmente pelo apoio, pelas palavras de estímulo, por me ensinar,  
por se preocupar e por cuidar de mim. Parabéns pelo ser humano que você é!!!*

*A você, pai, por ser minha fonte de inspiração na realização deste trabalho e por  
acreditar sempre nos meus sonhos. Este é um sonho sendo realizado...*

## Resumo

De quanto vale um pequeno gesto, um sorriso, um olhar? São estes detalhes que nascem da linguagem corporal é que estarão presentes neste trabalho. Este projeto foi construído a partir do desejo de se provar que a mensagem presente sob as palavras tem um grande e belo papel para o diálogo e as relações humanas. É com esse propósito que, inicialmente, buscaremos o homem na raiz de sua linguagem, numa trajetória cultural e evolutiva das expressões e da utilização do corpo humano nos rituais de interação. Aos poucos, este mesmo homem se descobre um ser simbólico, com sua capacidade de interpretar símbolos e sinais por meio de um mundo de representações, que fez com que o ser humano procurasse sair da solidão em busca da formação de comunidades. Neste momento, o corpo marca importante papel comunicativo, já que exerce sua função unificadora nas variadas dimensões interpessoais. A partir dessa particularidade, buscaremos o homem imerso na coletividade das organizações, comunicando seus estados emocionais e fazendo uso do não-verbal para reeducar o seu comportamento como trabalhador, mas principalmente, como homem. Este trabalho propõe, assim, analisar a importância de dimensões esquecidas da comunicação que permeiam a percepção dos sentidos, dos afetos, das emoções e da cordialidade entre os sujeitos. Neste sentido, o profissional de Relações Públicas quer fomentar em si – e no outro – o desejo de resgatar valores adquiridos ao longo da história humana, para se fazer presente como sujeito e compreender o outro, de corpo, alma e em todas as suas dimensões.

## **Sumário**

### **CAPÍTULO 1 – A EVOLUÇÃO NA FORMA DE SE COMUNICAR: A EMOÇÃO COMUNICADA SEM PALAVRAS**

- 1.1 A trajetória cultural na expressão da linguagem
- 1.2 O uso do corpo e os rituais de interação

### **CAPÍTULO 2 – A COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL: OS GESTOS E A PALAVRA COMO SISTEMAS DISTINTOS DE COMUNICAÇÃO**

- 2.1 O ser humano, um ser simbólico
- 2.2 As palavras sob as palavras: a comunicação por meio da percepção dos sentidos (falar das expressões faciais, do olhar, do sorriso e dos gestos)
- 2.3 A relação entre os gestos e as palavras na comunicação

### **CAPÍTULO 3 – A LINGUAGEM CORPORAL E O MEIO SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES**

- 3.1 O homem como ser imerso na coletividade das organizações
- 3.2 A comunicação dos estados emocionais
- 3.3 Quando gestos e palavras se contradizem
- 3.4 Os efeitos dos sinais não-verbais na comunicação que media o trabalho

### **CAPÍTULO 4 – TRANSFORMANDO AS RELAÇÕES: O RELACIONAMENTO PÚBLICO COMO OBSERVADOR DIFERENCIADO DAS EXPRESSÕES**

- 4.1 O Relacionamento Público na organização: uma visão global da linguagem que media as relações
- 4.2 Reeducando os movimentos: emoções, motivações e comportamento humano
- 4.3 A dança das Relações Públicas no ambiente do trabalho contemporâneo: a cultura do passado e as relações em processo de mudança

## Introdução

O presente trabalho é fruto de uma trajetória que nos desafiou a analisar as teias de relações no âmbito organizacional à luz das sutilezas das emoções e sentimentos transmitidos por meio da linguagem corporal. Essa temática surgiu a partir de um processo de aprendizagem e de encantamento pela dança, em uma academia na cidade de São José dos Campos, que nos possibilitou um olhar sobre o corpo humano como portador de grande subjetividade e expressividade configuradas através dos movimentos corporais.

Com o tema já escolhido, fomos presenteados ainda com o tema “Corpo e Cultura” da XI Jornada Multidisciplinar, do Departamento de Ciências Humanas da Unesp/Bauru, em setembro de 2009, que nos trouxe a reflexão de que o corpo é um instrumento que permeia a criação de vínculos em nossas relações interpessoais. Assim, unindo uma trajetória como bailarina e as reflexões de 4 anos de vida acadêmica, fomos nos incomodarmos com o fato de que o homem expressivo tornou-se uma dimensão esquecida na perspectiva da comunicação e da interação humanas.

Essa leitura nos possibilitou uma abordagem problematizadora do comportamento humano, o qual se constitui nas relações interpessoais, relações que transcendem a simples transmissão de mensagens e buscam construir redes em processos complexos de vinculação com o outro, permeando o mundo das significações, dos sentidos e das emoções.

Dessa forma, esse projeto se constrói a partir do desejo de se provar que a mensagem presente sob as palavras tem significativo papel para o diálogo e as relações humanas. Percebemos que o corpo fala e muito pode dizer de nós e essa permanente consciência nos leva à percepção constante e cuidadosa do outro.

É com esse propósito que, inicialmente, buscamos o homem na raiz de sua linguagem, numa trajetória cultural e evolutiva das expressões e da utilização do corpo humano nos rituais de interação. Aos poucos, analisamos esse mesmo homem com sua capacidade de interpretar símbolos e sinais

inseridos em um mundo de representações, buscando a percepção da expressividade do outro.

Em seguida, retratamos o homem como um ser simbólico, que transmite significações em seu contato com o mundo social e, a partir disso, fornece sentido a suas palavras e suas ações. Aqui, analisamos o homem que se descobre com um complexo sistema de linguagem e repleto de subjetividade, capaz de se colocar na sociedade, de conhecê-la e, muitas vezes, de persuadi-la de acordo com os seus desejos. Neste momento, percebemos o homem como ser essencialmente social, com o seu próprio corpo marcando importante papel comunicativo, já que exerce sua função unificadora nas variadas dimensões interpessoais.

Em nossa terceira abordagem pretendemos inserir o homem na coletividade das organizações, demonstrando uma interligação entre os sinais não-verbais da comunicação e o meio social do trabalho. Fomentamos, aqui, um olhar humanizador sobre a comunicação, que surge da percepção de que na organização quase sempre não há a preocupação das relações interpessoais com os sujeitos e da forma como a comunicação é gerida. Essa visão muitas vezes é baseada na transmissão de informações por meio de canais formais que se esquecem do diálogo, da troca, da reflexão e da percepção do outro.

Sendo assim, o nosso estudo pretende a partir de uma visão do geral para o particular – que se caracteriza na visão de totalidade – analisar o histórico humano em suas diversas abordagens de ser social e expressivo, até a busca de um caráter humano na comunicação que media as relações de trabalho no mundo contemporâneo, este mundo da era da informação e das novas tecnologias que, muitas vezes, obscurece o fator humano. Nessa ótica, buscamos o homem imerso na coletividade das organizações comunicando seus estados emocionais e fazendo uso do não-verbal para reeducar o seu comportamento como trabalhador, mas principalmente, como homem.

A partir da visão complexa e sistêmica das organizações contemporâneas e dos sujeitos, emerge a necessidade de um novo perfil do profissional de Relações Públicas, um profissional com embasamento teórico

articulado que vai muito além da racionalidade técnica da comunicação. À luz da autora Marlene Marchiori, a formação desse profissional pode vislumbrar a organização como um fenômeno social, que vê a interação humana como uma de suas principais características.

Para finalizar nossa trajetória, tecemos uma discussão sobre a possibilidade do profissional de Relações Públicas ir além da gestão da comunicação e fomentar no âmbito empresarial a importância do resgate de aspectos esquecidos no processo comunicacional, que permeiam a percepção dos sentidos, dos afetos, das emoções e da cordialidade entre os sujeitos. Neste sentido, esse profissional pode descobrir em si – e no outro – o desejo de tornar presente valores adquiridos ao longo da história humana, para se fazer atual no conflituoso mundo das relações de trabalho.

## I – A EVOLUÇÃO NA FORMA DE SE COMUNICAR: A EMOÇÃO COMUNICADA SEM PALAVRAS

*“É natural que o homem chegue às coisas inteligíveis  
pelas sensíveis, porque todo o nosso conhecimento  
tem começo nos sentidos”.*

**São Tomás de Aquino**

O homem é um ser em evolução, em sua vida e em toda a sua história. Sua capacidade de acumular conhecimentos desenvolveu-se ao longo de milhões de anos. Sua vida está sujeita a um intenso processo de mudanças que ocorre com o próprio homem, como sujeito de uma grande história, e vai se encaminhando para a transformação da sociedade, das relações culturais, econômicas e políticas. É a evolução natural e social do homem e de suas relações com o mundo.

Sendo o homem este ser de constantes mudanças, a proposta deste capítulo é ilustrar a força que a cultura e a linguagem atingiram na ascensão moderna do homem e de suas relações. Segundo Childe (1973), a linguagem “é o veículo para a transmissão da herança social da experiência” (p. 14) e “faz com que a tradição seja racional” (p. 15). Pretendemos mostrar, assim, o início de uma evolução ainda em processo. É uma evolução que envolve cultura e linguagem – acima de tudo – além de sobrevivência, interação com a natureza e relações sociais, uma vez que tudo isso implica na relação dialética entre a evolução do homem e a evolução da cultura.

Não dirigido por padrões culturais – sistemas organizados de símbolos significantes – o comportamento do homem seria virtualmente ingovernável, um simples caos de atos sem sentido e de explosões emocionais, e sua experiência não teria praticamente qualquer forma. A cultura, a totalidade acumulada de tais padrões, não é apenas um ornamento da existência humana, mas uma condição essencial para ela – a principal base de sua especificidade. (GEERTZ, 1989, p. 33)

A cultura, dessa forma, é tema essencial para a construção de um trabalho que abrange o homem e suas relações – já que, como citou Geertz (1989), a cultura é base da especificidade da existência humana – especialmente em relações que envolvem linguagem, a percepção dos sentidos, as relações interpessoais no diálogo que aproxima os seres humanos.

Tendo a necessidade de abordar o tema cultura, devemos nos atentar para o fato de que o seu surgimento partiu da necessidade do homem de obter explicações acerca do mundo em que está inserido. Partindo do pressuposto de que o homem é produto e, ao mesmo tempo, produtor da cultura, atentamos

para a concepção de que “o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu” (WEBER apud GEERTZ, 1978, p. 15) e que cultura diz respeito às relações que proporcionam o criar e o transformar dessas teias, e que também possibilitou ao homem se organizar de maneiras diferentes e produzir um emaranhado de símbolos que o identifica em cada momento histórico.

Neste capítulo podemos compreender melhor qual a raiz de um longo processo de aperfeiçoamento da linguagem humana, que transformou o homem em um ser complexo e único, diferente dos outros animais. Essa faculdade da comunicação humana – em forma do desejo de transcender o isolamento na busca de algum tipo de conexão com o outro – possibilitou ao homem transmitir as vivências antepassadas aos seus descendentes, acumulando a espécie de conhecimento, valores, normas e padrões culturais.

Inicialmente apresentamos alguns aspectos que se destacam na origem, trajetória e evolução da linguagem, abordada em sua forma mais universal enquanto meio de expressão cultural. Pensamos o homem como um ser único e distinto dos outros animais, como aquele que sabe se apropriar da natureza e extrair dela recursos que possibilitam o seu trabalho e a conquista de seu espaço no planeta.

Por conseguinte, o homem tem de satisfazer, antes de mais nada, todas as necessidades de seu organismo. Tem de criar condições e trabalhar para alimentar-se, aquecer-se, abrigar-se, vestir-se ou proteger-se do frio, do vento e das intempéries. Tem de proteger-se e organizar essa proteção contra inimigos e perigos externos, físicos, animais ou humanos. Todos estes problemas fundamentais dos seres humanos são solucionados para o indivíduo por artefatos, organização em grupos cooperativos e também pelo desenvolvimento do conhecimento: um sentido de valor e ética.

Tudo isso faz com que, pela necessidade, o homem possa desenvolver maneiras mais complexas de tornar o entendimento e a compreensão mais completos. Por isso, mais adiante, traçamos uma panorâmica sobre a capacidade do homem de poder se comunicar por meio da linguagem não-verbal, como um dos elementos da comunicação primitiva e contemporânea, e

também como forma de diferenciação do ser humano, em suas construções individuais e coletivas.

### **1.1 A trajetória cultural na expressão da linguagem**

Assim como desde o nascimento, o ser humano – se socializando – aprende a viver – com todas as características e habilidades que isso exige – também a espécie humana, desde a sua gênese, aprendeu a estar nesse mundo. Estar nesse mundo implicava na sobrevivência, ou melhor, no caçar, no habitar, no comer, no se relacionar. Mas sabemos que a busca por essas necessidades só foi possível graças à união de características biológicas e culturais do homem, conforme Geertz:

A perspectiva tradicional das relações entre o avanço biológico e cultural do homem era que o primeiro, o biológico, foi completado, para todos os intentos e propósitos, antes que o último, o cultural, começasse. [...] O ser físico do homem evoluiu, através dos mecanismos de variação genética e seleção natural, até o ponto em que sua estrutura anatômica chegou a mais ou menos à situação em que hoje o encontramos: começou então o desenvolvimento cultural. (GEERTZ, 1989, p. 34)

A cultura tornou-se, primordialmente, o que fez o homem querer estar nesse mundo. À medida em que, fisiologicamente, o ser humano constituía-se em corpo e cérebro, no qual cada parte modelava o progresso deste ou daquele órgão ou sistema biológico, havendo uma crescente interação entre todas as partes que constituía o homem biológico, também o homem em sua sociabilidade sentiu a necessidade de se relacionar com os demais visando a própria sobrevivência e a permanência da espécie no planeta.

Toda a sobrevivência era mediada pelas relações existentes entre os habitantes que antes aqui viviam, nossos ancestrais. “Ao reproduzir técnicas que outros homens já usaram e ao inventar outras novas, a ação humana se torna fonte de idéias e ao mesmo tempo uma experiência propriamente dita” (ARANHA, MARTINS, 1997, p. 6) Aos poucos, para que fosse possível a

sobrevivência, o entendimento e a compreensão mútua entre os seres, essas relações humanas ficaram cada vez mais complexas.

Em algum estágio particular da sua história filogenética, uma mudança genética marginal de alguma espécie tornou-o capaz de produzir e transmitir cultura e, daí em diante, sua forma de resposta adaptativa às pressões ambientais foi muito mais exclusivamente cultural do que genética. À medida que se espalhava pelo globo, ele vestia peles nos climas frios e tangas (ou nada) nos climas quentes; não alterou seu modo inato de responder à temperatura ambiental. Fabricou armas para aumentar seus poderes predatórios herdados e cozinhou os alimentos para tornar alguns deles digestivos. (GEERTZ, 1989, p. 34)

À medida em que vivia, o homem se descobria, descobria o mundo, descobria o outro, criava códigos, estabelecia regras. Ele definia-se como pessoa. Cada cultura demonstrava por si só as características de seu povo. Eram códigos que determinavam o surgimento de normas e formas de expressão e comunicação, permitindo assim, uma coesão entre um grupo qualquer de pessoas. Não poderíamos entender a questão da cultura sem o entendimento de sua ligação com a comunicação, pois consideramos que somente pode haver cultura através da comunicação de um ser humano com outro, trocando informações e desencadeando pensamentos.

Aliás, torna-se claro que a cultura se dá a partir da utilização do pensamento, atribuindo significado às ações humanas. A partir da racionalidade, o homem se concretiza como diferente dos demais animais, se distanciando de sua natureza biológica – ações instintivas – na medida em que trabalha com a reflexão e se aproxima do outro por meio da sua capacidade de pensamento. Podemos constatar tal fato se levarmos em conta o que diz Freire:

O sujeito pensante não pode pensar sozinho; não pode pensar sem a co-participação de outros sujeitos no ato de pensar sobre o objeto. Não há um 'penso' mas um 'pensamos'. E o que 'pensamos' que estabelece o 'penso' e não o contrário. (Esta co-participação dos sujeitos no ato de pensar se dá na comunicação). (FREIRE, 1977, p. 66)

Assim como Geertz (1989), Freire (1977) também defende a idéia de que o homem só se faz homem por meio de sua relação com o outro. Desde os primórdios de nossa civilização, os seres humanos viram a necessidade de se comunicar e se relacionar com os demais, não havendo um só sujeito que não buscasse meios de interação e sobrevivência. Tanto a comunicação quanto a cultura implicam em linguagem e, por isso, ambas fazem-se elementos humanos.

Entendemos que nessa relação há a formação da linguagem – maneira pela qual o homem pode construir e comunicar sua cultura – e, de forma simultânea, há o desenvolvimento do trabalho – o que denota ações pensadas com um fim pré-determinado – diferentemente do puro instinto que guia os outros animais. A partir de então, o homem percebeu a possibilidade de utilizar a natureza a seu favor, tendo a sensação de domínio da mesma. “O homem se tornou homem, continua a história, quando, tendo cruzado algum Rubicon mental, ele foi capaz de transmitir conhecimento, crença, lei, moral, costume a seus descendentes e seus vizinhos através do aprendizado.” (GEERTZ, 1989, p. 34)

A partir desse domínio, já não podemos chamar esse mundo modificado pelo homem de mundo natural. Ele se encontra cada vez mais humanizado, já que o ser humano foi capaz de desenvolver suas habilidades utilizando a natureza que se transforma e apresenta novos aspectos. Podemos contemplar que à medida que a natureza se transforma, o homem também transforma.

Mais do que uma renovação, o ser humano consegue realmente se produzir, ou se autoproduzir. A partir do trabalho que faz pela transformação da natureza, o homem se desenvolve, conhece suas habilidades e se torna único. Essa diferenciação entre o homem e o animal torna-se essencial para o entendimento da evolução do homem e de sua cultura. Não podemos dizer que os animais podem produzir a sua própria existência. Eles apenas sabem conservá-la por meio de seus próprios instintos.

Esses atos visam a sua defesa, a procura de alimentos e de abrigo, e não devemos pensar que o castor, ao construir o dique, e o João-de-barro, a usa casinha, estejam ‘trabalhando’. Se o trabalho é a ação transformadora da realidade, na verdade o animal não trabalha mesmo

quando cria resultados materiais com sua atividade, pois sua ação não é deliberada, intencional. (ARANHA, MARTINS, 1997, p. 6).

Estes animais não-humanos vivem o seu presente, não sendo capazes de transmitir todas as suas experiências em vida para as gerações futuras. Faltam-lhes a capacidade de transformar a natureza e a possibilidade de fazer com que o conhecimento adquirido sobreviva no tempo, por meio da linguagem.

É indiscutível que a dança das abelhas, por exemplo, influencia o comportamento das companheiras da colméia, retratando certas condições ambientais. Essa observação pode nos levar a perguntar se a dança das abelhas preenche o requisito de uma linguagem. Sabemos que as abelhas nunca cometem erros na dança e que as comunicações que transmitem não são enganosas e nunca há comunicação quando não há mel. Podemos dizer, assim, que as abelhas não dispõem de linguagem, embora possam se comunicar de maneira padronizada.

Já as experiências humanas são conscientes e capazes de sobreviver no decorrer das gerações, pois o homem sim possui a inteligência e a vontade de transmitir as informações aos seus descendentes. Da mesma forma cita Childe (1973):

A lebre da montanha passa o inverno, confortável e seguramente, nas encostas abertas de neve, graças às modificações de seu pelo. No clima mais quente dos vales, correria evidente perigo. O homem pode dispor de roupas quentes, ao se transferir para um clima mais cálido, e adaptar sua indumentária ao meio. As patas do coelho são bons instrumentos de cavar, mas não podem concorrer com as de um gato, como armas. Em resumo, o equipamento hereditário do animal é adequado à execução de um número limitado de operações, num determinado meio. O equipamento não-corpóreo do homem pode ser ajustado a um número quase infinito de operações [...] (1973, p. 11)

Com isso, o fato de poder se locomover e ser extracorpóreo dá ao resto do equipamento humano vantagens evidentes. É mais adequado e mais

adaptável do que o dos outros animais, cujos recursos só os tornam capazes de viver num meio determinado e sob condições especiais.

A capacidade do homem de poder construir a sua história pela transformação da natureza e, a partir disso, ter o poder de que essa história se perpetue pelo tempo, o torna único. Como afirmam ARANHA e MARTINS (1997), “a noção de experiência humana não se separa do caráter abstrato da inteligência do homem, pela qual ele pode superar a vivência do ‘aqui e agora’, passando a existir no tempo” (1997, p. 6), existência tal que torna o ser humano único porque torna possível a existência da cultura.

Dessa forma, a cultura é aqui entendida como tudo aquilo que o homem cria, em um processo de acúmulo de experiências que são convertidas em idéias, imagens e lembranças e transferidas pelo tempo e pela história, numa relação de mutualidade entre o homem e o mundo natural. E a continuidade desse processo só foi possível graças às inter-relações humanas mediadas pela linguagem em sua evolução, processo este que tornou o homem consciente dos outros e de si próprio.

O desenvolvimento da linguagem se reflete de volta no pensamento, pois, com a linguagem, os pensamentos se podem organizar e novos pensamentos surgem. A consciência de si próprio e o sentido de responsabilidade social apareceram como resultado de pensamentos organizados. Sistemas de ética e de leis foram edificados. O homem se tornou uma criatura social, consciente de si própria, responsável. (CHERRY, 1968, p. 23)

O ser humano é aquele que consegue se dominar por meio de seus próprios pensamentos. Uma vez que a comunicação significa “compartilhar elementos de comportamento, ou modos de vida” (CHERRY, 1968, p. 27), a linguagem se faz essencial para o domínio de si e do mundo que o cerca, da mesma maneira que a cultura, conforme nos expõe EAGLETON (2009): “A natureza agora não é apenas a matéria constitutiva do mundo, mas a perigosamente apetitiva matéria constitutiva do eu. [...] A cultura, assim, é uma questão de autosuperação tanto quanto de autorealização” (2009. p. 15).

O homem começa a se perceber como sujeito repleto de possibilidades, já que se descobre como ser autoconstrutivo, dono de si e dono das coisas do mundo. Ele agora é sujeito de si, ser que constrói, que trabalha, que se supera, podendo analisar suas experiências passadas e prever as futuras, organizando seu projeto de vida. Para Geertz (1989, p. 37), “tornar-se humano é tornar-se individual, e nós nos tornamos individuais sob a direção dos padrões culturais, sistemas de significados criados historicamente em termos dos quais damos forma, ordem, objetivo [...]”.

Assim, a cultura – na medida em que proporciona a consistência necessária para o desenvolvimento do ser humano – fornece um conjunto de diretrizes que permitem o estabelecimento da identidade durante todo o processo de desenvolvimento do sujeito. Tornando-se um ser cultural, o homem torna-se um ser – humano e coletivo – dono de si, com sua especificidade e identidade próprias.

Todos os acontecimentos e conhecimentos adquiridos pelo homem produzem sobre ele sua auto-afirmação. Essa construção é feita a partir das relações e no próprio ato de relacionar-se. É um crescente processo de diferenciação, em que o sujeito se dá cada vez mais conta de si à medida em que toma consciência do outro. É a vida social, portanto, que proporciona as trocas afetivas desde o início da existência do homem. A identidade dá-se no coletivo, por meio da linguagem e da cultura. Fazemos nossas as palavras de Coon (1960):

Para nossos objetivos atuais, o que mais importa saber a respeito da linguagem é que ela capacita os seres humanos a permutarem experiências culturais, criando assim mais cultura. A cultura pode acumular-se porque a linguagem é capaz de mudança. (1960, p. 27)

O eu constrói-se a partir do outro, no contato inicial com os mais próximos e o posterior – e simultâneo – contato com os demais. Por isso é tão importante o diálogo, as trocas de conhecimento e o convívio social, uma vez que é nesse relacionar-se que o homem se constrói e desenvolve o seu próprio eu. A linguagem torna-se aqui um meio de vincular-se ao outro, uma forma de contato e aproximação nessas relações interpessoais.

Sabemos que o homem não adquiriu esses padrões culturais em um dado momento de sua evolução, mas tais padrões foram sendo construídos por meio da transmissão de saberes desde que o ser humano é existente. A comunicação, as técnicas e as regras não surgiram de um momento histórico exato, em uma linearidade definida em tempo e espaço. Após entender diversas possibilidades, podemos aceitar as que convergem na idéia de que, conforme Geertz (1989):

[...] a cultura, em vez de ser acrescentada, por assim dizer, a um animal acabado ou virtualmente acabado, foi um ingrediente, e um ingrediente essencial, na produção desse mesmo animal. O crescimento lento, constante, quase glacial da cultura através da Era Glacial alterou o equilíbrio das pressões seletivas para o Homo em evolução, de forma tal a desempenhar o principal papel orientador em sua evolução. (1989, p. 34)

Aqui podemos entender a relação dialética entre a formação da cultura e a evolução humana. Ambos os processos não ocorreram em momentos distintos do desenvolvimento humano. Uma vez que o sujeito se encontra neste mundo, ele já passa a formar-se culturalmente, ao mesmo tempo em que desenvolve suas características físicas e psicológicas. Assim, a evolução humana é constituída por uma troca e um acúmulo de experiências que envolvem cultura, linguagem e evolução biológica.

A primeira imagem que o sujeito faz de si próprio, na perspectiva freudiana (1976) <sup>1</sup> – segunda a qual Freud mostra os efeitos do grupo no indivíduo e a transformação de um agregado de indivíduos em uma unidade – é constituída a partir do olhar do outro.

No decorrer do crescimento, a identidade é constituída também a partir da inserção na cultura, na qual o homem extrai modelos, valores e padrões de conduta. O homem tornou-se um ser social em decorrência do meio cultural em

---

<sup>1</sup> Essa perspectiva pode ser encontrada na obra *Psicologia das massas e análise do Eu*, de 1976, em que Freud aborda as relações e contrastes presentes entre a psicologia individual e a psicologia social ou de grupo.

que se socializou e está em um processo de contínua transformação, pois absorve e seleciona suas experiências e as leva para o mundo natural, transformando continuamente o meio em que vive.

Foi por meio da primazia da linguagem que o ser humano teve a possibilidade de compreender e ser compreendido, proporcionando o entendimento do homem com o seu mundo e a transmissão do que é conhecido para novas gerações, de modo que cada sujeito pudesse construir a sua personalidade e que toda a espécie perpetuasse de forma a se identificar e, ao mesmo tempo, se diferenciar do outro, num processo dialético que se dá pela essência social humana. Childe entende essa relação:

Felizmente, a criança não precisava acumular experiência ou fazer por si mesma todas as tentativas e erros. Na verdade, a criança não herda, ao nascer, um mecanismo de nervos que tenha sido moldado no plasma germinativo da raça e que a predisponha, automática e instintivamente, aos movimentos corporais apropriados. Herda, entretanto, uma tradição social. Seus pais e as pessoas mais velhas lhe ensinarão como fabricar e utilizar o equipamento, segundo a experiência acumulada por numerosas gerações anteriores, e que constitui em si mesmo uma expressão concreta dessa tradição social. Qualquer instrumento é um produto social, e o homem é um animal social. (CHILDE, 1973, p. 12)

Assim, a cultura influencia a construção de uma identidade em cada ser humano, já que é por ela que o homem acumula experiências e conhecimentos tradicionais que constituem a sua existência. Identificar-se com o outro é uma das formas de manifestação do eu de cada sujeito, que se diferencia dos demais por meio de suas particularidades e, ao mesmo tempo, posiciona-se como semelhante aos membros de uma categoria ou classe. Nesse contexto, o corpo tem um importante papel nessa identificação social e na mediação das relações interpessoais.

Através da linguagem corporal, é possível ir além do que dizem as aparências. Especialmente quando o homem ainda não era dotado de um desenvolvido e complexo sistema de linguagem, os seres captavam toda e qualquer forma de comunicação emitida por outros. Muitas vezes eram por gestos e movimentos determinados que os homens conseguiam entender o

caminho na busca de alimento, a presença de um perigo próximo ou mesmo a descoberta dos sentimentos dos demais. Assim, o homem podia – e ainda pode – descobrir a essência do outro por meio de sinais que o próprio corpo emite e – ainda por meio desse corpo – pode ritualizar suas relações na interação com o outro.

## **1.2 O uso do corpo nos rituais de interação**

Na Idade da Pedra, o animal desenhado nas paredes – entre as várias interpretações que podem ser atribuídas a essa imagem – era uma forma de aprisioná-lo, enquanto o próprio corpo humano demonstrava as expressões únicas de uma tribo. O homem em sua evolução pressentia o desejo de interação com os demais, já que o sujeito apenas pode ser considerado como tal se este puder se socializar. Não podemos considerar, pois, que estes elementos nascidos da busca por uma melhor compreensão possam significar meros desenhos rupestres. São símbolos surgidos de uma necessidade mútua de querer dialogar e ser compreendido pelo outro.

As relações interpessoais são os papéis representados pelo homem dentro do seu grupo. O papel social dos sujeitos são como comportamentos solicitados, ou mesmo expectativas de desempenho destes indivíduos num grupo social. Cada comunidade desenvolve sua própria fala, escrita e gestual, além de vícios de linguagem que são comuns e interpretáveis pelos indivíduos que também pertencem àquele meio social. E dessa forma são desenvolvidos elementos básicos de interação, a fim de que o homem saia de si e passe a viver também pelos demais.

O homem se faz homem quando é capaz de transcender sua individualidade e, por meio do diálogo com a natureza e com o outro, consegue ir em busca da convivência social. Podemos concordar que:

[...] isso sugere não existir o que chamamos de natureza humana independente da cultura. Os homens sem cultura [...] seriam monstruosidades incontroláveis, com muito poucos instintos úteis,

menos sentimentos reconhecíveis e nenhum intelecto: verdadeiros casos psiquiátricos. Como nosso sistema nervoso central [...] cresceu, em sua maior parte, em interação com a cultura, ele é incapaz de dirigir nosso comportamento ou organizar nossa experiência sem a orientação fornecida por sistemas de símbolos significantes. (GEERTZ, 1989, p. 35)

Partindo das palavras de Geertz, assim como a cultura humana é fruto da interação e da convivência social, podemos citar algo semelhante ao fazer um paralelo com a cultura das organizações atuais. Do mesmo modo, elas possuem uma cultura própria porque também se tratam de um sistema social. Assim como a cultura é única para cada grupo, não existem organizações que compartilhem da mesma cultura, havendo sempre uma diferenciação.

Cada organização é formada por indivíduos que se socializam e criam condutas, comportamentos, crenças e valores próprios, todos formados a partir dessa inter-relação. E não há como uma organização – e é claro, também um homem – viver sem sua cultura.

Neste contexto somos capazes de defender que o homem sem sua cultura – que implica em seu conhecimento, sua linguagem, sua sociabilidade e sua maneira de utilizar o corpo – não se faz homem. As distintas espécies existentes se utilizam dos meios que podem para se comunicarem com os seus semelhantes, mas nunca com o complexo sistema de linguagem desenvolvido pelo homem. Os animais não-humanos, por exemplo, fazem do corpo uma espécie de instrumento a ser utilizado na expressão de alguns instintos, enquanto o animal homem transcende os meros instintos.

Durante todo o processo de desenvolvimento fisiológico e social do homem, o corpo o acompanha com características que dão suporte à evolução humana, sejam nas formas de desenvolvimento motor, sejam nos movimentos corporais que acompanham a linguagem. A princípio, os órgãos e formas corporais foram tornando o homem apto à sobrevivência na terra, com características que, como vimos, passaram a diferenciá-lo dos demais animais. Concomitante a esse desenvolvimento, o corpo foi transformando o ser humano em um ser cultural. Sobre esse homem em desenvolvimento:

Pouca dúvida poderá haver de que as habilidades que suas mãos e olhos começaram a adquirir, com o início da vida cultural, possibilitaram um aumento de capacidade intelectual e por consequência um cérebro maior. O tamanho maior do cérebro adequa-se mais às necessidades de um ser cultural do que o menor, porque dá mais livre espaço para a associação, dúvida ou hesitação, e para o pensamento criador. (COON, 1960, p. 25)

O corpo humano é utilizado na transmissão e compreensão do outro, com o objetivo de se socializar, se aproximar dos demais, estabelecer cultura. Nenhum outro animal foi capaz de, conscientemente, querer desenvolver uma linguagem e uma forma de expressão para que o seu conhecimento fosse transmitido aos demais, de forma que se mantivesse vivo na memória – até mesmo porque os animais não-humanos não possuem memória. Apenas o animal humano recebeu os mecanismos necessários para se auto-desenvolver e também desenvolver o seu habitat, nesse pensamento criador citado por Coon (1960).

Além disso, as habilidades corporais não buscavam apenas uma interação com o outro, mas também – e principalmente nesse momento da história – uma compreensão do meio natural. O homem adquiria habilidades com o corpo – especialmente com as mãos – que lhe possibilitavam a criação de peças e instrumentos de sua necessidade. Neles, além de características essenciais para o eficiente funcionamento do material, o homem depositava suas próprias emoções e certas características estéticas. O sujeito se identificava com aquilo que criava. Childe (1973) compreende essa interação do homem com a natureza no período de selvajeria paleolítica:

Finalmente, muitos dos instrumentos posteriores, principalmente os da classe do machado de mão, mostram extraordinário cuidado e delicadeza de confecção. Percebe-se que sua produção exigia um trabalho superior ao necessário para fazer apenas um instrumento útil. Seus fabricantes procuravam fazer algo não só útil como belo. E se assim tiver sido, os movimentos em questão constituem realmente um trabalho de arte, expressões de um sentimento estético. (1973, p. 35)

Assim, desde que o homem entende que ele depende da interação social para a sua própria sobrevivência neste mundo, ele também compreende que a natureza está a seu favor na busca por sua evolução natural. À medida que este mesmo homem interage, compreende e transforma a natureza, ele também se transforma e consegue aprimorar seus movimentos, utilizando o seu próprio corpo como instrumento de evolução e veiculação com o ambiente natural e social do qual é integrante. Neste sentido, em complemento às idéias de Childe, “de todas as criaturas, somente o homem tem mãos exclusivamente devotadas ao trabalho, à gesticulação, ao cruzamento em prece e às centenas de outras coisas que faz com elas” (COON, 1960, p. 22)

Entendemos, então, que a significação desses símbolos – os símbolos do corpo – é o alicerce a ser utilizado para a formação da cultura, por meio do acúmulo de experiências e conhecimento e da transmissão destes. O gestual e a linguagem corporal, como sistemas de símbolos, são uma espécie de impressão digital da cultura, em que está gravada toda uma carga de formação social. Ao aprimorar seus gestos, o homem se expressava e produzia. Garaudy também explica essa dinâmica:

“O homem adquiriu assim um novo poder e toma consciência dessa transcendência da comunidade com relação aos indivíduos. Este poder e essa transcendência estão ligados ao ritmo dos gestos e a comunhão que esse ritmo permite concretizar. A dança opera essa metamorfose: transformando os ritmos da natureza e os ritmos biológicos em ritmos voluntários, ela humaniza a natureza e dá o poder de dominá-la”. (1980, p. 19)

É evidente que o homem não é o único capaz de dominar a natureza. Porém, sabemos que todos os outros animais não-humanos apresentam habilidades pré-determinadas nesse domínio, uma vez que eles não podem trabalhar e acumular experiências que aprimorem o seu relacionamento com o meio natural. Podemos encontrar este domínio da natureza pelo corpo humano através das palavras de Coon (1960):

Um homem não pode, porém, trabalhar com um objeto preso por sua mão a menos que possa vê-lo claramente e em perfeita perspectiva. Somos capazes de fazer isso por causa de nossa direta herança da visão primata. Os primatas necessitam de bons olhos para saberem onde estão e para onde estão indo. As árvores das florestas tropicais são muito altas. Se um macaco falha o aferro da mão e cai dos galhos que formam a sua estrada aérea, essa queda é de mais de trinta metros e pode ser mortal. Esta é a seleção natural da mais rígida categoria. O que é bom para macacos nas árvores é mesmo mais útil para homens no chão. (COON, 1960, p. 23)

Além disso, advindos da herança primata, os olhos bem aguçados, no ser humano, desempenham um papel ainda maior. São capazes de transmitir expressividade, demonstrando o que o sujeito está sentindo, ou ainda substituindo palavras que o homem ainda não sabia dizer. Dessa forma, é possível considerar que o homem pré-histórico já possuía os processos de pensamento em desenvolvimento, embora tivesse ainda pouca capacidade de abstração. A comunicação pelos gestos era uma forma de entendimento eficaz e muito utilizada, uma vez que, conforme complementa GIOVANNINI “o gesto identifica uma situação global, a palavra refere-se a uma simples coisa ou ação”. (1987, p.27).

DE FLEUR (1987) defende que nessa fase o homem ainda não se comunicava pela fala, devido à sua formação “neurológica e anatômica”. E analisando a sociedade da época, conclui:

“[...] é evidentemente possível comunicar-se com sinais de mão e braço sem depender das palavras faladas. Vemos isso sendo feito o tempo todo na televisão, quando o juiz de partidas desportivas faz gestos com o braço indicando faltas. Pode-se facilmente imaginar gente pré-histórica usando gestos semelhantes para coordenar uma caçada, ou para indicar seus planos, conclusões e opiniões”. (1987, p. X)

Para que fossem realizadas tarefas de ordem coletiva, necessárias à manutenção da comunidade, era necessário aprimorar, cada vez mais, a linguagem para que houvesse comunicação. O homem já se encontrava no patamar de tomar suas próprias decisões, como sujeito de seu próprio caminho e já tinha o privilégio de poder transformá-lo em algo diferente do que concebeu durante o seu aprendizado. O sujeito estava disposto, assim, a se socializar, criando canais de interação coletiva.

Os gritos dos pássaros e o balido das ovelhas têm, sob esse ponto de vista, um sentido. Ao ouvir tal sinal, os membros do rebanho reagem de modo adequado. Significa para eles pelo menos um sinal de ação e provoca uma reação correspondente no seu procedimento. Entre os homens, as palavras faladas (e também os gestos) têm a mesma função, numa escala tremendamente mais rica. (CHILDE, 1973, p. 13)

A cultura vista como um emaranhado de mecanismos simbólicos que direcionam os comportamentos, ações e decisões, permite a humanização dos indivíduos, cada qual com suas particularidades, à luz dos sistemas de significados que lhe são apresentados no decorrer do seu processo de acúmulo de conhecimento. A partir desses mecanismos, os comportamentos foram direcionados à busca do outro, para que fosse possível o compartilhamento do conhecimento adquirido e o convívio de uma espécie que se perpetuaria pelos séculos.

Com isso, todos os meios encontrados com a finalidade de diálogo eram válidos. A necessidade era aparente e o homem percebeu que, mesmo com uma primitiva estrutura de comunicação, era preciso que se desenvolvesse um meio coletivo. Na pré-história, a comunicação era baseada nos gestos e nos sons. Por esse motivo, SANTAELLA afirma que o corpo humano foi a primeira forma de mídia:

É no corpo humano (o próprio corpo humano como suporte) que a evolução biológica instalou o primeiro aparelhamento complexo de produção de linguagem: o cérebro e seus meios de transmissão, aparelho fonador, gestualidade, sutilezas do rosto, do ouvido e do olhar [...]. (1996, p. 88)

Ainda nesse período histórico notou-se, por meio da linguagem não-verbal, um abandono de ao menos uma parte da identidade pessoal em proveito da identidade do grupo. Nesse momento, o corpo marca importante papel comunicativo, já que exerce sua função unificadora das diversas representações da organização social. Essa particularidade fez com que o ser humano procurasse sair da solidão em busca da formação de comunidades. Por meio de gestos, gritos, pulos, o homem primitivo se utilizou de recursos para formar uma coletividade, visto que ele é essencialmente um ser social.

Aos poucos, o homem adquire a capacidade de acumular conhecimentos. Sua flexibilidade, agilidade intelectual e motora permitiram sua

adaptação em distintos meios. Cada vez mais ele se apropria de si – descobrindo-se como dono de seu próprio sujeito – e extrai de sua espécie humana um modo peculiar de se comunicar, de entender o outro e de fazer-se entender, por meio de sua essência – reflexiva e pensante – e de seu corpo – expressivo e atuante.

O desenvolvimento da linguagem humana constituiu um enorme avanço evolutivo. O poder do homem de se organizar e também de organizar os seus pensamentos teve – e ainda tem – grande ligação com o seu poder de se comunicar. O homem descobriu que por meio de seu próprio corpo era capaz de se tornar mais compreensível aos outros que, da mesma forma, buscavam formas mais complexas de comunicação e interação.

A própria palavra ‘comunicar’ significa ‘partilhar’, e na medida em que eu e você, leitor, nos estejamos comunicando, somos um. Não tanto uma união como uma unidade. Na medida em que concordemos, dizemos que temos uma só idéia ou, também, que nos compreendemos um ao outro. Esse um e outro são a unidade. Um grupo de pessoas, uma sociedade, uma cultura, eu os definiria como ‘pessoas em comunicação’. (CHERRY, 1968, p. 24)

A importância do partilhar e do se relacionar vai além da transmissão de uma mensagem, conforme ainda percebemos em Cherry:

A fala e a escrita não são, de modo algum, nossos únicos sistemas de comunicação. O intercâmbio social é grandemente reforçado por hábitos de gesticulação – pequenos movimentos das mãos e da face. Com acenos de cabeça, sorrisos, carrancas, apertos de mão, beijos, agitar de punhos, e outros gestos, podemos comunicar compreensão mais sutil. (CHERRY, 1968, p. 24)

Tal sutileza tão bem lembrada nessa passagem mostra o corpo não apenas como um instrumento de diálogo e interação humana, mas algo que transcende a comunicação como forma de transmissão de mensagens. Isso significa que tanto em tempos mais remotos da existência humana, quanto na contemporaneidade que assistimos e de que participamos, o homem pode se utilizar do seu corpo como forma de qualificar e dar valor ao que pretende expressar.

A importância dos símbolos é justamente a de tornar comum o pensamento entre os homens e de tornar perceptível tudo o que os envolve, evitando uma possível falta de identificação. Como expõe Laraia (2001, p. 26), “possuidor de um tesouro de signos, o homem é capaz de assegurar a retenção de suas idéias, comunicá-las para outros homens e transmiti-las aos descendentes como uma herança sempre crescente”.

O ser humano é capaz de emitir uma infinidade de códigos, sinais e gestos que transmitem significação a seus interlocutores. As emoções quase sempre são expressas, pois o homem é essencialmente um ser que se expressa, que se exterioriza e que sai de si, a fim de mostrar ao mundo o que é e o que sente. O homem cobriu a face da terra de sua espécie e também a cobriu de intensa significação, que permeia o seu contato com o solo em que pisa, com os objetos que cria e com os sujeitos com os quais cria vínculos.

A tendência humana é a de querer inovar e inventar sempre um novo mundo, uma nova forma de estabelecer diálogo, de dar significação a sinais e gestos, conforme vemos:

O impulso dinâmico joga o homem fora dos quadros fixos e estruturais que encontra, pois sua grandeza não lhe permite aceitar o enquadramento estrutural: quanto mais consciente e responsável se torna, mais quer a liberdade de ação para que consiga realizar o quanto de criador o move. [...] Resultado da história até certo ponto, quer construir a mesma história: Torna-se homem ao humanizar o mundo; torna-se mundo ao mundanizar o homem. (MOSER, 1972, p. 38)

O homem age dessa forma porque possui a inquietação de um vir a ser. Goés e Villaça (1998) nos lembram que “precisamente por ser imperfeito, o ser humano tinha uma grande vantagem sobre os anjos (que são perfeitos): poder aperfeiçoar-se sempre, infinitamente.” (1998, p. 11). É num prisma da busca de mais sentido, de expressão e de metamorfose que o homem se faz um ser simbólico, tanto em suas relações pessoais, quanto no seu contato com o trabalho.

O universo humano é um mundo de signos, e imagens, de metáforas, de emblemas, de símbolos, de mitos e de alegorias. O objeto de estudo da antropologia, da etnologia, da história das religiões, da mitologia, das artes e da literatura, da filosofia e da sociologia, “o simbólico confunde-se com a evolução total da cultura humana” (G. Durand, 1984: 130). Todo ser humano e toda sociedade humana produziram uma representação do mundo que lhe confere significação. (CHANLAT, 1996, p. 30)

É por esse motivo que se torna essencial, no contexto deste estudo, uma análise dos signos e do mundo simbólico na elaboração e transmissão das mensagens do corpo. Mais adiante, esse corpo simbólico se mostra atuante na inter-relação com os sujeitos presentes em uma organização e nas diversas dimensões sociais que o mundo do trabalho faz o homem se envolver.

Entendendo maneiras de se expressar e saber captar os sinais emitidos pelos sentidos do outro, o sujeito está apto a conviver com diversos e intensos meios sociais. Lembrando que Geertz defende que a cultura deve ser tratada como “sistemas entrelaçados de signos interpretáveis” (1989, p. 24), em uma cultura em que a linguagem dos símbolos não é compartilhada, o homem corre o risco de se tornar um ser distante do mundo em que vive. Essa é a importância das reflexões do nosso próximo capítulo.

## II – A COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL: OS GESTOS E A PALAVRA COMO SISTEMAS DISTINTOS DE COMUNICAÇÃO

*Que casa é esta que abriga minh'alma e o mais íntimo da minha emoção?*

*Que casa é esta que me toma de assalto com seus movimentos ora sutis ora escancarados, e que me retrata de um jeito tão forte e tão fiel?*

*Esta casa, tão em mim, como uma Caixa de Pandora, anuncia-me ao mundo como um outdoor gigantesco, que é impossível toda gente não ver e não sentir!*

*Que eu encontre o meu jeito de cuidar desta casa, que é o meu corpo, com a consciência dos sábios.*

*Que este corpo me represente com a ousadia e a sede pela vida.*

*Que ele tenha a voz, o poder, a determinação e a coragem para ir além dos sonhos!"*

**Eunice Mendes**

No capítulo anterior, analisamos como o homem se comportou na evolução de sua forma de comunicação e interação com os demais. Aspectos relacionados à cultura e linguagem foram de extrema importância para entendermos o homem como um ser cultural, que interage e transmite, pela linguagem, suas expressões e tudo o que constrói. A significação das ações humanas só é completa com a existência do outro, pois o homem, como vimos, é um ser de sociabilidade. Dessa forma, o aspecto cultural está a todo tempo mediando as nossas ações e comportamento. Conhecemos – ou apenas nos recordamos – um complexo mundo de linguagem e contato com o meio social, especialmente através do corpo humano, que é o nosso objeto de estudo.

A pesquisa na área da comunicação não verbal teve sua origem na década de 60 a partir dos estudos de etólogos que estudavam componentes semelhantes na comunicação não verbal humana e não humana, nos seus estudos de comportamento social dos animais. Mais adiante, a linguagem não verbal passou a constituir um tópico alvo de estudos específicos mais aprofundados do desenvolvimento humano, uma vez que a linguagem corporal é um componente essencial no desenvolvimento da linguagem verbal. Apesar disso, aqui somos forçosamente seletivos, referindo-nos apenas a pontos relevantes no estudo do comportamento social.

Os sinais da comunicação não verbal são usados para formar e manter as relações interpessoais. A comunicação faz mais do que nos permitir sobreviver. É a maneira – na verdade, a única maneira – pela qual aprendemos quem somos. Privados da comunicação com os outros, não teríamos uma noção de nós mesmos. Além de ajudar a definir quem somos, a comunicação proporciona uma ligação vital com as outras pessoas, num processo dialético que ocorre desde o surgimento do primeiro ser humano. Além de satisfazer nossas necessidades sociais de interação e moldar a nossa identidade, a comunicação é o que nos torna seres simbólicos e que, constantemente, sabe transmitir significação.

Assim, pretendemos demonstrar de que forma o homem conseguiu conhecer o seu próprio corpo a ponto de poder dominá-lo no processo de comunicação. Por ele, como vimos, o homem é capaz de transmitir mensagens que o norteia em suas diversas expressões no cotidiano. Vimos que sistema de signos altamente desenvolvidos só os possui o homem. Dessa forma, acabamos descobrindo o homem como um ser simbólico, que transmite mensagens repletas de significado.

Por símbolos que o sujeito compartilha, é possível que ele se mostre, compartilhando com outros seres sociais o que talvez eles não possam ver, mas

sentir. O sentido é a percepção, talvez, mais verdadeira que o homem pode construir com o seu interlocutor.

As crianças de tenra idade compreendem-se entre si com gestos. Se não querem que outro menino se lhes aproxime demais estendem uma das mãos para a frente; se querem ameaçar outro menino estendem as duas mãos para a frente, mostram os dentes e resmungam; querem brincar pacificamente com outro, sorriem-lhe, meneiam a cabeça e põe-se ora sobre uma perna, ora sobre outra: se o outro menino está de acordo devolve-lhe o sorriso. (METZELTIN, 1978, p. 21)

Vemos que desde o início de nossas vidas fazemos do nosso corpo um forte aparelho lingüístico de transmissão de vontades, afetividades e emoções. Quando crianças, fazemos caretas por não gostar de alguma refeição, sorrimos quando observamos um brinquedo que nos agrada ou fazemos cara feia quando encontramos alguém de quem não gostamos. Somos simples e verdadeiros. Qualquer adulto adivinha – ou desconfia – dos desejos mais profundos de uma criança. Ela sabe se utilizar de todos os artifícios para demonstrar o que sente e o que quer, como quando estufa as bochechas para exemplificar a redondeza de um objeto. Porém, qual será o motivo pelo qual expressões tão sutis e valiosas foram se perdendo durante o desenvolvimento e amadurecimento humanos?

Talvez os homens não dêem mais o mesmo valor ao complexo sistema de linguagem que possuem, ainda mais para um elemento tão esquecido que é a linguagem do corpo humano. Penna (1970) nos lembra que:

Na vida ateniense do século V a linguagem converteu-se em um instrumento para propósitos definidos, concretos, práticos. Constituía a arma mais poderosa nas grandes lutas políticas. Ninguém poderia esperar uma posição de relevo sem dominar esse instrumento. Revestia-se de importância capital o saber empregá-lo de maneira adequada, convindo o esforço para uma contínua melhora e constante preocupação com o seu aperfeiçoamento. (PENNA, 1970, P. 127)

Da mesma forma que nos lembrou Penna, este capítulo tem a relevância de nos lembrar que somos homens repletos de significação e que a todo tempo podemos comunicar desejos e emoções, a fim de buscar um aperfeiçoamento do nosso sistema de linguagem. Quando o corpo produz movimentos, ele produz gestos. Produzindo gestos, nós nos socializamos e nos aproximamos dos outros. Os gestos são a exterioridade do nosso movimento e nos fazem construir vínculos, relações sociais. Aqui, o corpo humano é uma ferramenta nobre, que consegue agregar valores às palavras faladas e transmitir intenções, afetos e emoções que, muitas vezes, não se mostram tão verdadeiros na comunicação verbal.

## 2.1 O homem, um ser simbólico

Como vimos no capítulo anterior, o homem descobriu uma forma de se adaptar ao meio social em que vive, por meio da cultura, transmitida a ele pela linguagem humana. Isso só tornou-se possível pelo fato de que este mesmo homem criou um modo de relacionamento mais dinâmico com tudo o que faz e pensa. Isso se faz porque este homem:

Já não vive um universo puramente físico, mas num universo simbólico. A linguagem, o mito, a arte e a religião são partes deste universo. São os vários fios que tecem a rede simbólica, a teia emaranhada de experiência humana. Todo o progresso humano no pensamento e na experiência aperfeiçoa e fortalece esta rede. (CASSIRER, 1977, p. 50) Ver Antropologia filosófica / Ensaio sobre o homem

Cassirer (1977) ainda defende que em lugar de definir o homem como um animal *rationale*, deveríamos defini-lo como um animal *symbolicum*. Desde tempos muito remotos, como podemos conhecer no capítulo anterior, o homem se utiliza de símbolos para fugir da palavra ou frase, escrita por extenso. São como mensagens mais sintéticas criadas por ferramentas da própria inteligência humana para facilitar sua própria tarefa de comunicação. Cassirer (1977) ainda salienta que a chave para conhecer o homem é por meio da linguagem manifestada por ele, pois é pela linguagem que conhecemos a essência dos sentimentos e afeições humanas.

Os símbolos direcionam a linguagem humana em seu percurso histórico-cultural. Os sentimentos e afetos, como expressão do sentido simbólico humano, compreendem as diretrizes da formação cultural humana e são como parte desse universo sócio-histórico. Cada homem – como sujeito de sua própria trajetória – se

utiliza dos recursos de linguagem que possui para sua expressão e comportamento em um determinado espaço e tempo.

Toda representação é uma imagem, um simulacro do mundo a partir de um sistema de signos, ou seja, em última ou em primeira instância, toda representação é gesto que codifica o universo, daí se infere que o objeto mais presente e, ao mesmo tempo, mais exigente de todo processo de comunicação é o próprio universo, o próprio real. Dessa presença decorre sua exigência, porque este objeto não pode ser exaurido, visto que todo processo de comunicação é, se não imperfeito, certamente parcial. Assim, corrigindo, toda codificação é representação parcial do universo, embora conserve sempre, no horizonte da sua expectativa, o desejo de esgotá-lo. (FERRARA, 1993, p. 7)

Devemos compreender o homem como centro teórico e prático do mundo, o que significa percebê-lo como agente de reflexão e de transformação. As manifestações linguísticas, apontadas no capítulo anterior, são obras do ser humano que as representam, como manifestação de um espírito livre e criador. Sendo este homem um animal que não é puramente racional, mas simbólico, todas as construções humanas concretizam um sentido de se criar condições de convivência social. Por isso, como cita Cassirer, a linguagem, o mito, a arte e as diversas formas de expressão humana denotam não apenas a vivência em um meio físico, mas cultural.

Umberto Eco (1989)<sup>2</sup> considera que os signos podem ser emitidos intencionalmente ou não. Aqui podemos compreender o aspecto de que o homem racional se confronta com o fato de ser “puramente simbólico”, conforme nos alerta Cassirer. Em nossa trajetória histórico-cultural, apreendemos uma riqueza de valores e comportamentos simbólicos que hoje podemos dizer estarem intrínsecos a nós. Por isso, muitas vezes em nosso discurso, atribuímos valores que muitas vezes não são intencionais e puramente racionais. Isso acontece porque somos seres essencialmente que se comunicam, que transmitem cultura, que são simbólicos, que são humanos.

Ao carregarmos o nosso diálogo de intenção, queremos que nossas expressões façam parte da mensagem. É como se quiséssemos que o interlocutor conhecesse o mais íntimo de nós. Por outro lado, muitas vezes não queremos que

---

<sup>2</sup> Eco, Umberto. **Sobre os espelhos e outros ensaios**. Nova Fronteira, 1989)

nossas palavras sejam carregadas de uma maior significação. Mas o corpo fala por nós. Essencialmente um ser cultural e simbólico, o homem compartilha de símbolos o tempo todo, mesmo que esta não seja sua intenção.

[...] o nível da sociedade possui um subsistema estrutural-material e um subsistema simbólico que articulam as relações sociais que são tecidas entre os diferentes indivíduos e grupos que compõem a sociedade. [...] O nível da sociedade engloba, penetra e irriga o universo dos indivíduos, das interações e da organização, pois a sociedade é sentido, domínio e condição do sentido. Todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio. (CHANLAT, 1996, p. 41)

Chanlat nos propõe que esta teia social na qual o homem se insere o coloca em condição de interação com os demais, articulando suas relações nos diversos papéis que representa. Ao dizer que o ser humano é o socializado de cada meio, podemos entender que os sujeitos desempenham determinados comportamentos sociais dependendo do ambiente social que se encontra. Partindo desse pressuposto, para cada papel social que desempenha, o homem deve se comportar desta ou daquela maneira, se utilizando de todo o seu repertório de linguagem simbólica para tal. Sobre isso, Chanlat ainda acrescenta:

Este processo de socialização ou de aculturação permite amoldar o indivíduo ao seu grupo, ensinar-lhe um conjunto de gestos, de atitudes, de comportamentos que lhe permitirão ao mesmo tempo atuar em conformidade com as normas não escritas (Sahlins, 1989), ser reconhecido como um membro do grupo e, portanto, distinguir-se das pessoas pertencentes a outros grupos (CHANLAT, 1996, p. 42)

Nessa passagem, Chanlat retoma cultura, conceito estudado em nosso primeiro capítulo, visto a importância de sua análise. Este homem socializado, pertencente a um grupo – ou, melhor dizendo, pertencente a vários grupos distintos – por querer sempre estar em interação com os demais homens, acaba por adquirir características próprias daquele grupo.

São características que vão sendo formadas em conjunto, a partir dessa socialização e da constante interação entre os sujeitos. Podemos dizer que é um processo que se constrói em reciprocidade, em que todos os sujeitos que ali se constroem e constroem aquele meio social participam dialeticamente da formação

dessas peculiaridades; Tais comportamentos vão sendo transmitidos pela mesma linguagem simbólica que foi construída, que é também parte integrante da cultura que se formou e é transmitida dentro desse meio social. Dessa forma, Pierce considera que:

Cada estado de consciência é uma inferência, de forma que a vida nada mais é que uma sequência de inferências ou uma corrente de pensamento. Em qualquer instante, portanto, o homem é pensamento e, como pensamento é uma espécie de símbolo, a resposta geral à questão de *o que é o homem?* É que ele é um símbolo. (PIERCE in SAPORITI, 1995, p. 25)

Pierce (1995), nessa passagem, não fica em dúvidas de que o homem é o próprio símbolo. Se o homem está em constante interação, nos diversos espaços em que se encontra, sempre desempenhando papéis e pensamentos que se distinguem de acordo com o meio social em que está, ele pode ser considerado este ser simbólico, ou mesmo o próprio símbolo. O seu comportamento é que o define como símbolo e o seu corpo é o instrumento de expressão do pensamento que se converte nesse comportamento.

A partir dessa ótica, o corpo é a ferramenta a ser trabalhada em todo o processo de interação com os demais, já que ele agrega valor às palavras faladas, simbolizando o que está dentro de cada sujeito. Cada símbolo emitido, expressado por nossos gestos e ações, representa uma parte de nós que está querendo falar, não por meios verbais, mas a partir de aspectos sutis da linguagem humana, que quase sempre são esquecidos no processo de socialização.

Não há idéias isoladas. Sabemos que a continuidade das idéias não está limitada às idéias de um único indivíduo, sendo este o caráter social e comum do pensamento. Essa continuidade de pensamento se dá pela expressão de um sujeito e pela interpretação de um outro sujeito que com o primeiro quer estabelecer uma comunicação.

Cabe a nós, assim, uma interpretação do que significam esses gestos, esses símbolos que permeiam as relações humanas de forma intensa e eficaz. Podemos levar a sério a idéia de que o ato primordial da consciência humana – em interação com os demais sujeitos – não é apenas ler as aparências, mas interpretar a essência da linguagem e do comportamento humano. O homem quer se expressar e transmitir suas emoções, com ou sem intenção, de forma a buscar no outro o mesmo tipo de interação, pautada na percepção dos sentidos.

A realidade pode ser apreendida só através dos nossos órgãos sensoriais, que dirigem as percepções ao cérebro. Aqui estas são estruturadas em conceitos e, eventualmente, armazenadas. Se uma pessoa quer comunicar a outra estes conceitos tem de se servir de objetos/processos (desenho, gesto, som, etc.) que os expressem e que sejam perceptíveis pelo receptor. (METZELTIN, 1978, p. 25)

Sendo o homem este ser simbólico, todas as suas ações estão repletas de significação, que podem ser percebidas por meio dos sentidos. Essa percepção, porém, não é algo apenas de superfície, que está claramente aparente. São percepções sensíveis, que se dão quando há uma pré-disposição por parte do sujeito, em querer conhecer o outro. Não há como desvincular as atividades desempenhadas externamente pelo sujeito de seus estados emocionais, pois o corpo humano é como um espelho de socialização, que faz transcender os sentimentos e afeições mais profundas do sujeito em cada meio sócio-cultural em que se insere.

Um homem só representa um ser simbólico porque convive coletivamente com outros homens, que encontram nele uma significação. Sozinho, o homem não se constituiria em um ser repleto de significação, pois toda a sua linguagem simbólica só encontra verdadeira razão no outro. Conforme nos coloca Penna (1970), “cada vez que conseguimos resultados bons, isso decorre de que não nos contentamos em coincidir com os nossos próprios sentimentos, mas nos entregamos a estudá-los como condutas, isto é, como modificações de nossas relações com os outros e com o mundo” (PENNA, 1970, p. 30).

Assim, quando aplicado ao domínio da linguagem, o corpo humano se revela de caráter essencial na definição da conduta humana. A busca por diversas formas de expressão da linguagem caracteriza a exibição de toda a plenitude do ser em um processo de relacionamento com o mundo e com os outros. Partindo dessa idéia, quando expressamos determinado objeto ou processo através ou com o auxílio de um sinal, conseguimos agregar significado ao que seria comunicado no início. Mas isso só se faz possível se há a interação, pois o emissor da mensagem agrega valores e significação a ela para a plena – ou quase plena – compreensão de quem recebe a mensagem, o receptor.

Uma linguagem que, efetivamente, visasse apenas reproduzir as próprias coisas, por mais importante que sejam elas, esgotaria o seu poder de ensinamento em dados de fato. Uma linguagem que, pelo contrário, manifeste as nossas perspectivas sobre as coisas e introduza nelas um relevo inauguraria uma discussão que não

termina consigo, suscita ela própria uma procura. (PENNA, 1970, p. 95)

Essa linguagem proposta por Penna (1970) é a linguagem do homem simbólico, que não quer apenas reproduzir as coisas do mundo, mas dar a elas um sentido, um significado para si e para o outro. Assim, a comunicação se torna uma extensão infinita, já que há uma mútua busca de compreensão. A comunicação não cessa. Assim como o homem – que é um ser inacabado na busca de mais conhecimento – também a comunicação e a interação entre os sujeitos se fazem infinitas, sempre em busca de aperfeiçoamento. A linguagem deixa de ser apenas um meio de comunicarmos aos outros nossas idéias e intenções e passa também a um meio de regular nosso próprio comportamento e a nossa aproximação com os que nos rodeiam.

Como a linguagem é um sistema de comportamentos, a movimentação corporal humana dá sentido à comunicação. Culturalmente, o homem se encontra com uma bagagem de gestos que o faz se expressar em seu comportamento e faz com que os sujeitos do mesmo meio social, que compartilham dessa cultura, o compreendam. Nesse contexto, é visível que esse partilhamento de símbolos e expressões define o sujeito como homem, já que este se mostra um ser sociocultural. Ferrara (1993) nos acrescenta:

Como se vê, o objetivo da leitura não-verbal vai muito além da decodificação. Se a leitura verbal tem como objetivo saber o que o texto quer dizer, para a leitura não-verbal a decodificação de um referente tal é início de um processo, condição e não consequência. Logo, a leitura entendida como processo de produção de sentido(s) se opõe àquela vista como técnica, uma competência que flagra o significado colocado no texto mais ou menos conscientemente, porém para sempre aprisionado nas redes de ambos, do texto e do emissor. (FERRARA, 1993, p. 28)

Nesta passagem, não queremos colocar em segundo plano a linguagem verbal como uma leitura pragmática e cheia de regras. O reconhecimento da importância da palavra é essencial para o estudo da linguagem corporal. Aqui, queremos ressaltar que a leitura do não-verbal deve ser considerada a partir do pressuposto simbólico, a partir da consciência de que o homem é um ser de competências de significação, capaz de atribuir sentido às suas ações e comportamento.

Este homem simbólico, vivendo em seus diversos meios sociais, ora é um, ora é outro. São vários sujeitos presentes em um só corpo que se comunica e procura veicular significado através deste mesmo corpo. São vários homens presentes em um só homem. Este homem deve conhecer o poder que tem na riqueza do corpo que possui. É um corpo que transmite mensagens de uma forma sutil, mas ao mesmo tempo verdadeira e profunda. É um corpo que precisa aprender a se dominar, pois ele desempenha diversos papéis de acordo com o ambiente social em que se insere. É um corpo que conhece a linguagem do sentido e das emoções, e que consegue se comunicar como palavras por trás de outras palavras.

## **2.2 As palavras sob as palavras: a comunicação por meio da percepção dos sentidos**

O maior erro que podemos cometer é presumir que dizer algo é a mesma coisa que comunicar. Não há garantia de que um receptor vai decodificar uma mensagem de maneira equivalente à intenção do transmissor. Muitas vezes somos mal interpretados em nosso discurso, quando não nos esforçamos por utilizar de todos os meios para uma plena compreensão, uma vez que somos seres simbólicos na representatividade de nossas emoções. Devemos escolher o comportamento mais apropriado para a intenção que queremos depositar em nosso discurso.

Queremos seguir, no estudo da linguagem corporal deste trabalho, o conceito de Caballo (1987), segundo o qual o comportamento social que realmente promove interação é

[...] esse conjunto de comportamentos emitidos por um indivíduo no contexto interpessoal, que expressa sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou direitos desse indivíduo de um modo adequado à situação, respeitando esses comportamentos nos demais e que geralmente resolvem uma situação ao mesmo tempo em que

minimiza a probabilidade de problemas futuros. (CABALLO, 1987, p. 14)

O fato de que a comunicação não é algo que fazemos e desempenhamos para os outros, mas com os outros, é real. É algo que, em sua essência, já exige interação. Sabemos que essa dimensão da comunicação vem sendo esquecida – esta que promove a interação e a socialização entre os sujeitos – dando lugar a diálogos superficiais e visivelmente despreocupados com a demonstração de afetos e de aproximação.

À medida que nos comunicamos, entramos em contato com o outro de forma que nos tornamos apenas um em diálogo com o nosso interlocutor. Nessa relação, os sentimentos e emoções se confundem, já que eles farão parte de um processo de envolvimento com o outro sujeito.

Retomando a idéia do homem simbólico – como presente no item anterior – podemos colocá-lo como um ser sensível, que consegue olhar e perceber emoções além do que os fatos mostram. “O texto não verbal não exclui o significado, nem poderia fazê-lo sob pena de destruir-se enquanto linguagem. Seu sentido, [...] não surge a priori, mas decorre da sua própria estrutura significante [...]”. É este sujeito que queremos trazer para o nosso trabalho: um sujeito que produz significado com o seu corpo, que percebe a sua potencialidade para comunicar emoções com o objetivo de interação com os outros homens. Queremos aproximar este homem do mundo, dos sujeitos com quem convive e de suas relações.

À medida que esses relacionamentos se fortalecem, as partes começam a assumir uma identidade como uma unidade social. A partir disso, cada vez mais um sujeito se vê no outro, e consegue perceber suas intenções, sentimentos, emoções e afeições, ultrapassando limites como conferimos:

Algumas vezes, todo um sistema de gestos independentes de discurso se desenvolve, como entre mergulhadores submarinos, árbitros e diretores de televisão. Embora esses gestos formem um sistema de sinais relacionados com a realização de uma tarefa específica, podem ultrapassar tais limites. (HALL, KNAPP, 1999, p. 192)

Nossa consciência dos gestos – quando estes são independentes da fala – é quase a mesma da escolha da palavra. É um comportamento geralmente muito

consciente. Isso ocorre, pois esses gestos são o único meio de comunicação e os mesmos têm o propósito de transmitir uma mensagem. Assim, o sujeito transmissor da mensagem deve pensar na forma como deve comunicar sua idéia, de modo que o receptor o compreenda. Além disso, o mesmo cuidado que temos ao escolhermos as palavras, de maneira que elas transmitam corretamente as emoções, também devemos ter ao escolher nossos gestos. Mesmo que os gestos possam comunicar mensagens sem um discurso anexo, seus significados são ainda influenciados pelo contexto ou pelo modo como o expressamos:

Algumas vezes, leves mudanças na maneira como o gesto é feito afetam o significado da comunicação mais do que o próprio contexto. Quando o indicador estendido (com o resto da mão encolhido) é mantido imóvel a cerca de 30 centímetros diante do peito de alguém, o significado é 'espere um minuto'; quando o dedo se move repetidamente para cima e para baixo, o significado muda para ênfase ou reprimenda; quando o mesmo dedo da mesma mão é colocado perpendicularmente diante dos lábios, isso significa 'fique quieto'. (HALL, KNAP, 1999, p. 195)

Vemos que são movimentos completamente sutis, mas que muito dizem. Há um emaranhado de possibilidades a serem exploradas em nós mesmos e também em conjunto com aqueles que compartilham de nossa cultura. Porém, um dos problemas para comparar estudos de gestos em grupos sociais é a falta de um método uniforme para identificá-los. Muitos gestos autônomos de uma sociedade não têm equivalência em outras sociedades. O aspecto cultural é muito forte nessas situações.

Grande parte da gesticulação comum vincula-se, na verdade, ao discurso, como uma forma de ilustrar ou sublinhar o que se diz. Há gestos que assinalam coisas, outros que sugerem distância ou direção, alguns representam um movimento corporal e outros ainda desenharam no ar o tamanho ou a forma de algum objeto. As culturas possuem linguagens não-verbais tão diferentes quanto as verbais. Cada cultura e cada sujeito têm seu próprio estilo gestual e, em parte, esse estilo reflete sua cultura.

A gesticulação dos italianos parece ser a expressão de uma existência vivida em aldeias onde o espaço é livre, a estrutura familiar é clara e definida e a conversa é muito semelhante ao canto e à dança em termos de valor expressivo. Sob condições de perseguição econômica e social, o gesto do judeu europeu tende a ser um gesto de fuga ou, diante de uma dificuldade, um gesto de agressão

endereçada apenas ao objeto imediatamente mais próximo. (MURPHY apud DAVIS, 1979, p. 85)<sup>3</sup>

Podemos citar também os franceses, que usam poucos movimentos, mas com elegância e precisão, em manifestação estilizada das emoções. Não são nem expansivos como os italianos, nem insistentes como os judeus, nem angulares e incisivos como os alemães. Suas áreas corporais mais expressivas estão no plano da face, enquanto o movimento das mãos e dos braços é utilizado apenas para reforçar alguma afirmação. Assim, como dispõe de estilo de movimentação próprio, cada cultura tem também seu repertório de emblemas<sup>4</sup>, que formam o conjunto de movimentos corporais com um significado preestabelecido.

Com isso, cada sujeito deve estar atento à linguagem do meio sócio-cultural em que vive, para que ele não se torne um ser distante desse ambiente. Ele deve atentar para as diversas formas de comunicação e expressão das emoções que permeiam essas relações de interação, bem como se utilizar de uma diversidade de aspectos e habilidades do corpo humano, sem se esquecer de que a linguagem é um sistema de grande amplitude, e que a comunicação recebe influências deste mesmo ambiente sócio-cultural, conforme descrevem Adler e Towne (2002):

Um modelo de comunicação transacional representa a comunicação acuradamente sob outros aspectos. Revela que em geral codificamos, enviamos, recebemos e decodificamos mensagens ao mesmo tempo, não em seqüência, como sugere o modelo linear. [...] Uma visão transacional da comunicação reconhece que é difícil isolar um único e distinto 'ato' de comunicação dos eventos que o precedem e sucedem. (ADLER, TOWNE, 2002, p. 7)

---

<sup>3</sup> Extraído de uma resenha de Gardner Murphy, publicada no *The Annals of the American Academy*, 1942.

<sup>4</sup> Os emblemas são os atos não verbais que têm uma tradução verbal específica conhecida pela maioria dos membros de um grupo em comunicação (KNAPP, Mark. L., **La comunicación no verbal: el cuerpo y el entorno**, 4ª edição, 1992, p. 180).

(figura pág. 7)

Conforme mostra a figura, a comunicação se torna algo global, no qual tudo o que está a volta interfere e influencia no processo. Não há como se afirmar que o processo de comunicação é algo simples, envolvendo apenas sujeito e mensagem. Essa relação de interação recebe influências de todos os lados, como o ambiente, o tempo, o contexto, a intenção dos interlocutores, o clima da relação, etc. Tudo isso forma um conjunto de fatores que interferem direta ou indiretamente no processo comunicacional. A comunicação, assim, é feita com o outro e com tudo mais à sua volta, conforme mencionamos no início desse capítulo.

Lendo o outro, neste contexto, e apreendendo o que ele quer transmitir, nós também acabamos por ler e entender a sociedade em que vivemos, já que cada sujeito fornece conhecimento sobre o ambiente em que se encontra. Quando duas pessoas se encontram, por exemplo, elas não precisam de microfone, de papel e nem de voz para se comunicarem. O próprio universo simbólico do corpo humano demonstra gestos e expressões carregadas de sentido. Com isso, é possível observarmos também qual o papel de cada sujeito no contexto daquele ambiente sócio-cultural, como se conseguíssemos vislumbrar as relações daqueles atores sociais através de seus comportamentos. Sobre isso, Davis (1979) exemplifica:

Um dos aspectos mais importantes com que se manobra nos primeiros momentos de um encontro é o da posição relativa de cada um. O estudioso das ciências sociais que sabe exatamente o que quer, consegue perceber, com facilidade, quem é que vai exercer maior domínio no grupo. [...] Seus gestos são mais vigorosos e animados e os outros prestam-lhe mais atenção. Nas manobras de domínio, provavelmente ele vai assumir uma postura relaxada, a cabeça erguida e uma expressão facial séria; os demais demonstrarão uma atitude submissa, nervosismo, um sorriso conciliador e poderão estar com a cabeça baixa. (DAVIS, 1979, p. 179)

Vemos que a forma mais eficaz de se afirmar o nosso papel social é por meio das expressões corporais. A nossa conduta e comportamento estão a todo instante vinculados aos gestos e expressões que exteriorizamos a fim de transmitir o nosso

papel específico no ambiente social em que nos encontramos. É evidente que muitas vezes não sabemos nos comportar ou não conhecemos qual a melhor forma de comportamento diante de determinadas situações. Por isso, cada sujeito é capaz de se conhecer a fim de desenvolver habilidades que norteiem o seu corpo no contexto em que estiver. Davis ainda completa:

As emoções também são transmitidas e compartilhadas, quando não tateadas, de forma não-verbal. Na lentidão dos seus gestos e na sua postura, uma pessoa revela seu desânimo; pela extrema tensão do seu corpo, a outra deixa transparecer o medo. [...] As emoções são contagiantes e se houver um certo tempo para assimilá-las, cada um dos circunstantes começará a absorver um pouco da disposição emocional alheia. (DAVIS, 1979, p. 180)

Não há mais como pensarmos que os nossos sentimentos são apenas nossos. Estamos a todo tempo compartilhando estados às vezes muito subjetivos, mas que se referem a pensamentos e fatos concretos. A partilha desses sentimentos é perceptível quando as pessoas com as quais convivemos dão uma resposta a esses estímulos corporais, perguntando-nos o porquê estamos com as expressões tristes ou qual o motivo de estarmos sorrindo com vigor. E como nos coloca Davis (1979), o estado emocional de um sujeito ou um ambiente social pode facilmente ser contagiado por nossas emoções que se encontram no exterior de nosso corpo.

Vale a observação de que não existe um padrão de comunicação plena e eficiente. Assim como as diferentes culturas podem se expressar por distintas formas de linguagem, tanto corporais quanto através da fala, também os sujeitos apresentam maneiras peculiares de comunicação e utilização do corpo.

Alguns comunicadores muito bem-sucedidos são sérios, outros usam o humor; alguns são gregários, enquanto outros são mais retraídos; e alguns são mais francos, enquanto outros fazem insinuações diplomáticas. Assim como há muitas variedades de linda música ou de objetos de arte, também há inúmeros tipos de comunicação competente. Não resta a menor dúvida de que é possível aprender maneiras novas e eficazes de comunicar através da observação de modelos, mas seria um erro tentar copiar os outros de uma maneira que não reflita seu próprio estilo ou valores. (ADLER, TOWNE, 2002, p. 15)

Complementando as idéias do autor, podemos mencionar ainda que as diferenças culturais só evidenciam o princípio de que não há um modelo único de competência. O que se qualifica como comportamento competente numa cultura pode

ser completamente ofensivo em outra. Mesmo dentro de uma única sociedade, os membros de várias culturas podem ter noções diferentes sobre o comportamento apropriado.

Dessa forma, como um comportamento ou comunicação eficaz varia sempre e em qualquer ambiente, tanto em função da situação como em função da pessoa, é um erro pensar que a competência comunicativa é uma característica que uma pessoa possui ou não possui. Há uma grande variedade de habilidades de utilização da voz e do corpo para a comunicação. Cada sujeito deve aprender a ver no outro os aspectos a serem melhorados em si mesmo, estando atentos ao *feedback*, ao nível de entendimento e à aproximação dos demais.

Se nos detivermos para pensar no quanto se consegue expressar fora da conversa verbal e normal, pode parecer estranho que as pessoas se preocupem tanto com o que falam. Parece que os primatas não têm dificuldade em mostrar suas intenções e emoções: eles o fazem através de expressões faciais, posturas, gestos e com gritos característicos. (DAVIS, 1979, p. 181)

A preocupação deve ser completa e global. Não há como pensarmos o nosso discurso apenas no âmbito da linguagem verbal com a ausência do mundo das significações. A mesma preocupação que depositamos ao falar deve aparecer ao nos expressarmos com essa fala, em nossos gestos, nas expressões que – com ou sem intenção – exteriorizamos e no comportamento e postura que conferimos nos diversos setores sociais nos quais desempenhamos papéis.

O rosto e os olhos são provavelmente as partes mais notadas do corpo, mas isso não significa que suas mensagens não-verbais sejam as mais fáceis de serem compreendidas. O rosto é um canal de expressão complexo, já que o homem pode sentir uma infinidade de emoções e também querer expressá-las através da face. Essas emoções podem ser lidas se o emissor possui a empatia e a preocupação de querer ser compreendido pelo outro, facilitando a comunicação e o entendimento de suas emoções. Além disso, Davis (1979) nos fala que “se ao mesmo tempo, as pessoas se tornarem mais conscientes daquilo que fazem com o rosto, elas acabarão alcançando uma intimidade maior com seus sentimentos pessoais”. (DAVIS, 1979, p. 67)

Através do olhar, apesar da maneira complexa pela qual o rosto mostra emoções, podemos captar muitas mensagens, caso saibamos observar. Uma maneira é procurar expressões que pareçam exageradas. Muitas vezes, quando alguém tenta enganar a si mesmo ou a outra pessoa, enfatiza a sua máscara a um ponto em que parece excessivo demais para ser verdadeiro. Além disso, na interação com o outro é fato que os olhos têm um papel de conferível importância. Quando estamos diante de alguém, como numa simples conversa, precisamos demonstrar interesse e dar a devida importância ao interlocutor. Tal papel pode ser facilmente atribuído aos olhos, que saberá demonstrar o interesse devido àquela conversa. Por outro lado, desviar os olhos da pessoa com quem se está falando é sinal de desprezo e não envolvimento com o assunto.

O contato visual é que nos faz real e diretamente conscientes da presença de um outro ser, dotado de consciência e intenções próprias. Quando os olhos se encontram, notamos um tipo especial de entendimento de ser humano a ser humano, como se estivessem conhecendo um ao outro, conforme Davis (1979) nos coloca:

Até certo ponto, o homem é capaz de controlar o rosto e de usá-lo para transmitir mensagens. Nesse rosto também se reflete seu caráter, já que as expressões habituais ali deixam seu traço. [...] Mais de mil expressões faciais são possíveis do ponto de vista anatômico e os músculos do rosto são tão versáteis que, teoricamente, todas elas poderiam ser demonstradas em apenas duas horas. (1979, p. 59)

O comportamento dos olhos é talvez a forma mais sutil da linguagem física. A cultura nos programa desde pequenos, ensinando-nos o que fazer com os olhos e o que esperar do próximo. Mesmo quando o contato é efêmero, a soma do tempo dedicado a olhar a outra pessoa sempre transmite alguma coisa. Os movimentos oculares de cada um são influenciados pela sua personalidade, pela situação em que se encontra, por suas atitudes para com as pessoas que o acompanham e pela importância que desfruta dentro do grupo.

A mesma ênfase devemos dar ao sorriso. O homem é o único ser que sorri em sinal de aproximação. Com a boca e os dentes, podemos ameaçar outras pessoas, se apenas mostramos os dentes. Já o sorriso desmonta essa ameaça e demonstra afeto, vontade de criar vínculos, como se toda a face chamasse o outro para se aproximar de nós. Um sorriso é contagiante e pode fazer grandes transformações nos diversos meios sociais em que nos encontramos. Precisamos transmitir e formar vínculos positivos com os demais, uma vez que somos homens essencialmente em

socialização. Isso se faz por meio da percepção do outro e de nossa propensão ao afeto, ilustrando uma decorrência imediata de identificação do corpo com a comunicação.

O sorriso, desde a primeira semana de vida, é um dos importantes mecanismos de comunicação, sendo inicialmente referido como um sorriso reflexo ou endógeno. A natureza deste sorriso passa a social ou exógeno durante a segunda semana: o que aprendemos é onde e quanto o usar. (MATOS, 1994, p. 59)

A função do sorriso, dessa forma, evolui conforme o desenvolvimento do ser humano. Ele passa de um gesto característico de um reflexo para um comportamento interpessoal, de demonstração de afeto e aproximação. Matos (1994) nos mostra que o sorriso, nessa segunda etapa do desenvolvimento humano, é uma ferramenta de interação cuja utilidade deve ser aprendida.

Assim como os olhos, por um sorriso é possível perceber desde uma sutil afeição até uma contagiante alegria. A todo tempo convivemos com outros seres humanos e com cada um construímos uma relação de interação. Especialmente o nosso olhar e o nosso sorriso poderão dizer o tipo de envolvimento que temos com esta ou aquela pessoa. Em cada ambiente social – com o seu papel correspondente – o sujeito apresenta-se de uma forma diferenciada e o comportamento de sua face faz parte desse processo de diferenciação.

Muitas vezes podemos rotular os homens pelo comportamento de seu rosto, que é a parte mais visível de todo o complexo corpo humano. É possível – não que seja sempre dessa forma - distinguirmos uma personalidade, um sentimento ou apenas um estado de espírito através da leitura facial de um homem. É importante que saibamos dar o devido valor ao modo como nos comportamos e ao modo como tratamos o outro por nossa face.

Debido a la importancia del rostro en la exhibición de estados emocionales, los investigadores han sometido muchas veces el rostro a un estudio empírico. Las preguntas principales de esta investigación fueron: '¿Qué emociones representa el rostro?' y '¿Com qué precisión podemos juzgar las expresiones faciales de la emoción?' Últimamente se ha prestado particular atención a los

efectos de las manifestaciones faciales de la emoción en los demás y a la consecuente conducta del emisor mismo. (KNAPP, 1992, p. 233)<sup>5</sup>

A partir das questões levantadas pelo autor, podemos dialogar com ele a respeito das emoções expressas pela face humana. O rosto é, talvez, o que mais mostra as emoções sentidas pelo sujeito do que qualquer outra parte do corpo humano. É sem dúvidas o conjunto de órgãos mais visível pelos demais, e também o mais julgado. Matos (1994) complementa que “o impacto da informação não verbal parece ser superior isto porque é imediato, é difícil de ignorar e de manipular. A informação não verbal é contudo restrita ao aqui e agora, dependente do lugar e do tempo e dificilmente reconstituível no futuro” (MATOS, 1994, p. 57).

Essa linguagem pode expressar infinitos sentimentos, que vão desde estados emocionais presentes no homem naquele momento – como fatos e situações daquele instante, - e vai até lembranças que se manifestam como emoções também presentes. Nesse contexto, vale, sobretudo, apurar a forma como nos utilizamos de nossas expressões, já que, como nos fala Matos (1994), a informação não verbal promove efeitos imediatos e difíceis de serem ignorados.

Porém, sabemos que a precisão é algo inexistente quando tratamos de ser humano, este ser simbólico e subjetivo. O homem se caracteriza como um ser complexo, de muitas facetas. As relações sociais são formadas por seres humanos desempenhando papéis nos diferentes contextos sócio-culturais. Para cada *status* que possuímos, desempenhamos uma face constituída num todo de um mesmo sujeito. Nessa complexidade, esses papéis podem entrar em conflito, fazendo com que o comportamento humano também se encontre em tal situação.

Um exemplo disso é o fato de os nossos sentimentos se aglutinarem e se exteriorizarem de forma misturada. Por representarmos uma multiplicidade de papéis, muitas vezes nossas emoções também se expressam de maneira conjunta, sem distinções de papéis ou ambientes sociais. O homem que é pai, por exemplo, pode

---

<sup>5</sup> Devido a importância do rosto na exibição dos estados emocionais, os investigadores têm submetido muitas vezes o rosto a um estudo empírico. As perguntas principais desta investigação foram: ‘Que emoções o rosto representa?’ e ‘Com que precisão podemos julgar as expressões faciais da emoção? Ultimamente se tem prestado particular atenção aos efeitos das manifestações faciais da emoção nos demais e à consequente conduta do mesmo emissor.

deixar que o aborrecimento com o filho transpareça em seu ambiente de trabalho. Assim, o homem que ora apresenta uma vida pessoal e ora apresenta-se como profissional, acaba se descobrindo como um ser múltiplo em um único corpo.

Nesse contexto, estamos equivocados em pensar que nossas expressões faciais sempre representam estados emocionais puros. Pelo contrário, o homem é portador de muitas emoções que podem ser expressas pela face de modo simultâneo, em uma mescla de afetos que se evidenciam em uma só expressão. Os gestos auxiliam o homem no processo de transmissão de mensagens, mas o cuidado com o que transmitimos, especialmente no caso dessa multiplicidade de emoções, deve estar sempre presente, uma vez que a interpretação é o processo de atribuição de significado ao comportamento do outro. O difícil é que esta interpretação também é subjetiva, ou seja, há mais de uma interpretação que podemos atribuir a qualquer comportamento.

Não há nada de errado em fazer essas interpretações. Na verdade, é uma providência necessária, porque somente pela interpretação do comportamento é que chegamos a um significado. Muitas vezes, no entanto, fazemos interpretações imprecisas; e, quando não separamos o comportamento de nossas interpretações, somos iludidos a pensar que as interpretações são a realidade... isto é, o que nós *pensamos* é o que existe. (ADLER, TOWNE, 2002, p. 207, *grifo do autor*)

Além dessa imprecisão das interpretações, outra razão para a dificuldade na compreensão das expressões faciais é a rapidez com que os homens vivem neste mundo, em um imediatismo que ultrapassa a necessidade de interação com os demais. Quase sempre as relações interpessoais são superadas pela grande importância que o homem encontra nas atividades que precisa desempenhar em seu cotidiano, dispensando as mediações humanas – especialmente no contexto do capitalismo neoliberal, onde o mundo está preocupado em visualizar o homem administrando as demandas contemporâneas do lucro, da satisfação pessoal e do sucesso.

Nesse contexto, o homem precisa reaprender a compartilhar os seus sentimentos, de forma a se aproximar do outro. O nosso comportamento é a grande chave para que isso se faça possível, sempre com o devido cuidado para que nossas expressões e atitudes não transmitam um sentimento de superioridade ou arrogância.

Isso pode afetar a relação de igualdade entre dois sujeitos, fazendo com que um se sinta melhor que o outro, evidentemente provocando o distanciamento entre ambos.

Os sinais da comunicação não verbal são usados para encetar e manter a relação interpessoal. A mensagem não verbal é a primeira impressão sobre a qual se vai inscrever todo o conteúdo verbal da comunicação, reforçando-o ou atenuando-o: os gestos, as expressões faciais, o contato visual, a postura, etc. são assim indicadores de um estado, de uma intencionalidade, tendo como principal função informar sobre a atitude emocional, cognitiva e motivacional (MATOS, 1994, p. 57)

Matos (1994) consegue sintetizar a nossa intenção com este trabalho: fazer com que os atores sociais façam valer o caráter da interação a fim de manter as relações interpessoais, se preocupando com uma leitura do outro que ultrapassa o primeiro nível da aparência. E da mesma forma, numa relação dialética, esse mesmo sujeito, a partir da percepção do outro, pode encontrar meios de fazer com que a sua comunicação não transmita apenas informações, mas sensações que estabeleça a função cognitiva de atenção, percepção, imaginação, pensamento e linguagem. Essa relação entre informação e emoção, presentes na fala e na linguagem corporal, analisamos a seguir.

### **2.3 A relação entre o gesto e as palavras na comunicação**

Como vimos, somos seres capazes de nos expressarmos por um complexo sistema de linguagem presente no nosso corpo humano. Apesar de, muitas vezes, tal dimensão da linguagem estar esquecida no discurso e na comunicação com os homens, neste trabalho retomamos o valor que apresenta a expressão das nossas emoções e sentimentos em interação com as informações que transmitimos.

Além disso, somos seres sociais em constante interação com os demais seres humanos, com os quais devemos utilizar todas as ferramentas de aproximação e busca da compreensão no outro. Somos conscientes o bastante para procurarmos a melhor forma de transmitir as mensagens que desejamos e para nos sentirmos parte integrante de um meio social.

Dessa maneira, neste item, vamos conhecer – ou relembremos – a importância do nosso corpo para a expressão da comunicação e de que forma um gesto, um olhar ou um sorriso pode oferecer grande suporte ante uma

intencionalidade, um afeto ou um anseio, fazendo toda a diferença no processo de compreensão das mensagens.

A dimensão verbal está tão intimamente entrelaçada e representada com tal sutileza em tudo aquilo a princípio rotulado de não-verbal que o termo nem sempre descreve de modo adequado o comportamento em estudo. [...] Às vezes, a linha entre comunicação verbal e não-verbal é muito difusa. Esperar por categorias precisas e organizadas é com frequência menos realista do que esperar por pontos de intersecção, em que determinados comportamentos apresentam aspectos de duas categorias distintas. (HALL, KNAPP, 1999, p. 17)

Enquanto falamos, muitas outras partes do nosso corpo começam a tramar para que a mensagem seja transmitida da forma como queremos. A comunicação que sai de nossa boca não pode ser apenas informação, pois o tempo todo o homem constrói redes em torno de si. Comunicação também não é apenas conexão, como uma conversa ao telefone. Ela não é apenas constitutiva de formas verbais, códigos e signos. Segundo Baitello (2009) <sup>6</sup>, a comunicação é a formação de processos complexos de veiculação dentro de um ambiente de vinculação.

Não somos como os animais que apenas nascem, se reproduzem e morrem. Somos seres que produzem sociabilidade. Atuamos para construir vínculos e todo o universo humano está para a construção dessas relações. O nosso corpo e o nosso discurso atuam juntos nessa construção. Dessa forma, seriam os comportamentos estudados sob o título de *não-verbal* literalmente *não-verbais*?

De fato, não é fácil fragmentar a interação humana e apresentar um diagnóstico restrito ao comportamento verbal e outro relativo apenas ao não-verbal. Por exemplo, os gestos que compõem a linguagem de sinais dos surdos são claramente lingüísticos, ou seja, verbais. Entretanto, gestos com as mãos são considerados comportamentos diferentes das palavras.

Outra maneira de definir verbal e não-verbal é a que considera suas respectivas funções, embora tal abordagem não seja satisfatória, dada a sobreposição de funções. Hall e Knapp (1999), por exemplo, colocam que “a distinção verbal/não-

---

<sup>6</sup> Essa consideração foi ouvida durante a **XI Jornada Multidisciplinar – Corpo e Cultura**, do Departamento de Ciências Humanas da Universidade Estadual Paulista (UNESP), em Bauru, em uma palestra ocorrida no dia 22 de setembro de 2009, proferida pelo Prof. Dr. Norval Baitello Jr. (PUC/SP).

verbal pode ser vista como decorrente da idéia de que o comportamento verbal é narrativo e conceitual – transmite idéias –, ao passo que o não-verbal comunica emoções” (HALL, KNAPP, p. 18). Porém, tal distinção pautada em conceito e emoção também apresenta falhas, pois sabemos que podemos demonstrar emoção por meio da face, do corpo e do tom de voz. Muitas vezes as palavras podem estar carregadas de emoção, seja no discurso que fala explicitamente sobre emoções ou mesmo transmitindo emoção por artifícios verbais.

A leitura não-verbal é uma maneira peculiar de ler: visão/leitura, espécie de olhar tátil, multissensível, sinestésico. Não se ensina como ler o não-verbal. É mais um desempenho do que competência porque, sendo dinâmico, o não-verbal exige uma leitura, se não desorganizada, pelo menos sem ordem preestabelecida, convencional ou sistematizada. Porém, o não-verbal aprende com o verbal a qualidade da sua competência e o rigor da sua organização. (FERRARA, 1993, p. 26)

Por isso a importância deste item. Aqui, não separamos as palavras dos gestos, mas os tratamos como comportamentos aglutinados que, juntos, conseguem construir melhores meios de interação. Por não se tratar de algo concreto e objetivo, a linguagem dos movimentos e sutilezas do corpo deve ser vivenciada para ser aprendida e decodificada, muitas vezes em conjunto com a linguagem verbal.

Enquanto falamos, nos utilizamos de gestos para caracterizar o conteúdo do nosso discurso. Algumas vezes, são movimentos que retratam referentes razoavelmente concretos; outras vezes, idéias vagas, abstratas serão o referente para uma representação gestual. Movimentos de apontar, por exemplo, podem ajudar a indicar uma pessoa ou um objeto específico que esteja sendo discutido. Os gestos que desenham a forma ou o movimento do referente podem ser usados para ajudar um ouvinte a visualizar traços associados a referentes concretos.

Para tanto, o homem deve estar disposto a olhar a comunicação do ponto de vista do outro. Isso é interação. A preocupação com a decodificação de nossa mensagem é a preocupação com aquele que a está recebendo. Podemos nos utilizar, nessa ótica, a empatia, que segundo Adler e Towne (2002) é a capacidade de recriar a perspectiva de outra pessoa; experimentar o mundo do ponto de vista de alguém.

Também é verdade que se você pedir a alguém que repita o que disse porque você não entendeu direito, a gesticulação virá durante a repetição, se não veio na primeira vez. A gesticulação emerge quando uma pessoa tem mais dificuldade para se expressar ou quando o esforço para se fazer entender é maior. Quanto maior a

excitação, mais ela exige de seu corpo a ponto de gesticular cada vez mais. (KENDON apud DAVIS, 1979, p. 89)

Pode ser impossível ter uma experiência completa da perspectiva de outra pessoa, mas com esforço certamente podemos adquirir uma noção melhor de como o mundo parece para ela. (ADLER, TOWNE, 2002, p. 57) Além disso, a linguagem não-verbal “dirige-se para a produção de um sentido espaço-ambiental, fugaz e infalível, porém suficiente para permitir uma interação com o meio que nos envolve [...]” (FERRARA, 1993, p. 28), num processo que não envolve apenas a decodificação de signos, mas também a linguagem falada, os sujeitos que participam do diálogo, o tempo e o espaço.

A consciência de nós mesmos é um problema para muitos sujeitos que percebem, pela primeira vez, que o corpo comunica. Para os homens, é como um alívio perceber o quanto as nossas emoções sempre estiveram à mostra. Saber que, graças à intuição, as pessoas haviam-nos compreendido muito além daquilo que somos capazes de dizer, em palavras, sobre como nos sentimos, sobre o que realmente queremos dizer, sobre como reagimos. Uma vez alcançada a auto-consciência, descobrimos que conquistamos um tipo muito especial de sabedoria: uma nova sensibilidade para aquilo que os outros sentem e mesmo uma esporádica e surpreendente percepção interior de nossas próprias emoções.

Estes gestos repletos de significados, ou símbolos, podem existir para acompanhar a linguagem verbal em suas intenções, para que nossas palavras se tornem mais verdadeiras quando elas passam de nossos pensamentos para a expressão externa. Sobre isso, Metzeltin nos diz:

Se o emissor acha que o receptor deve concentrar-se sobre um ou mais elementos do comunicado, tratará de chamar a sua atenção para eles. Para isso dispõe de várias estratégias: a repetição, a extensão relativa, o contraste, a posição dos elementos, a surpresa, a admiração, a tensão e a rotulação. (METZELTIN, 1978, p. 117)

Ao uso dessas estratégias, o autor chama de marcação. Não queremos entrar aqui na profundidade desses conceitos, mas apenas em sua relevância para a comunicação. Esses gestos acentuam ou enfatizam uma única palavra ou uma unidade maior de expressão da fala. Nesses exemplos, o gesto coincidirá com a principal ênfase da voz. Ao transmitir uma mensagem falada, podemos nos utilizar

dessas marcações para transmitir com maior ou menor ênfase o que pretendemos passar. Tais marcações podem ser formadas pelas expressões do corpo humano em comunhão com sua fala.

Assim, por meio de sinais emitidos pelas expressões faciais, por exemplo, podemos expressar surpresa, contraste, admiração, tensão e muitos outros sentimentos que possam ser essenciais em nossa expressão verbal. Estas podem ser caracterizadas como palavras sob palavras, pois também querem dizer alguma coisa, também estão repletas de significado. Sobre isso, nos fala Knapp (1992):

En la conversación normal de toma y daca, hay momentos en que queremos subrayar, magnificar, minimizar o apoyar mensajes. Estas señales pueden provenir del hablante o del oyente. Um mensaje verbal triste puede incrementar el énfasis mediante un gesto de las cejas, que normalmente acompañan la expresión de tristeza. Una sonrisa puede suavizar un mensaje que de otro modo podría interpretarse como extremadamente negativo. (KNAPP, 1992, p. 231)

7

Além disso, podemos nos utilizar dessas marcações para tornarmos mais compreensível a mensagem que pretendemos transmitir, quando esta se caracteriza como um longo discurso. Assim, podemos comunicar segmentação por gestos de mão, como se estas dessem ritmo ao discurso, tornando-o de fácil e didática compreensão. Também é através das expressões corporais que captamos uma resposta de nossos interlocutores. É facilmente visível observarmos se o conteúdo ou a forma como foi transmitido um discurso está bom ou ruim. A face do outro fala, conversa conosco e quase sempre quer nos dar um retorno sobre o que falamos.

---

<sup>7</sup> Na comunicação normal de fala e resposta, existem momentos em que queremos sublinhar, engrandecer, minimizar ou dar suporte às mensagens. Estes sinais podem surgir do emissor ou do ouvinte. Uma mensagem verbal triste pode aumentar a ênfase mediante um gesto das sobrancelhas, que normalmente acompanham a expressão de tristeza. Um sorriso pode suavizar uma mensagem que de outro modo poderia interpretar-se como extremamente negativa. (KANAPP, L. Mark, **La comunicación no verbal: el cuerpo y el entorno**. 4ª edição, 1992, p. 231)

Mais uma vez podemos entrar no mérito da empatia nesses longos discursos. Já que nos comunicamos, fazemos isso para um fim específico: para que o outro compreenda a minha mensagem. Sendo assim, devemos nos colocar no lugar de nossos interlocutores e percebermos se o discurso que transmitimos é realmente compreensível. Ainda podemos nos utilizar da empatia para comunicarmos da melhor maneira discursos que possam ser de difícil aceitação pelo outro, como nos descreve Knapp (1992), em que “una sonrisa puede suavizar una mensaje que de outro modo podria interpretarse como extremadamente negativo” (KNAPP, 1992, p. 231).

Sabemos que muitas vezes as relações humanas, dentro de um meio social, acabam passando por pequenos conflitos. Dizemos pequenos, pois, muitas vezes, a causa desses problemas é mínima, ou quase inexistente. Então, qual o real motivo desses conflitos? Em grande parte, situações de desavenças entre os sujeitos se concretizam a partir de determinado comportamento. São comportamentos que não se caracterizam por coisas graves, mas por aspectos bem sutis da comunicação humana. Um simples olhar, um sorriso que foi esquecido ou um rude gesto com as mãos pode transformar o discurso em algo negativo e prejudicial à relação dos sujeitos que participam dessa interação.

O fato é que devemos manter uma relação de mínima empatia com todos os sujeitos com os quais convivemos, pois eles fazem parte de uns dos meios sociais pelos quais transitamos. Sendo assim, a relação de interação e partilha de comportamentos é natural. O homem deve estar atento à relação que estabelece com os demais atores sociais. As sociedades estão repletas de pessoas completamente diferentes umas das outras.

Não há uma unidade de personalidades, crenças e vontades, embora determinadas sociedades lutem para desenvolver a maior quantidade de leis e padrões possíveis. Cada sujeito possui sua particularidade, os seus desejos e anseios. Cada qual é carregado de uma bagagem de conhecimento e comportamento que se formou a partir da interação com o mundo e com os outros homens. Os relacionamentos interpessoais envolvem a maneira pela qual as pessoas lidam umas com as outras socialmente.

É interessante pensarmos que os relacionamentos não são estáticos, como um quadro ou uma foto. Eles precisam ser cultivados e estão o tempo todo sofrendo influências e transformações. Uma relação interpessoal é formada a partir de diálogos estabelecidos constantemente entre os sujeitos, diálogos estes que transmitem informações, emoções, anseios, afetos.

Explicando, a leitura não-verbal concretiza-se em um padrão metalingüístico que não dispensa o verbal oral ou escrito. A contextualização, o estranhamento, a eleição de uma dominante, a atenção, a ênfase, a observação, a comparação e a analogia, enfim, as constantes estratégias já vistas, são condições de leitura não-verbal, mas esse produto só se manifesta, só explicita seu desempenho através do verbal, porque sua consistência, sua convicção alicerçam-se numa lógica argumentativa que é característica e distinção da linguagem verbal. O não-verbal opõe-se ao verbal para encontrar seu padrão de diferença, mas só se completa através dele. (FERRARA, 1993, p. 36)

Cabe aos sujeitos em constante interação com os agentes sociais que sejam conscientes da potencialidade de comunicação, interação e conhecimento próprio que possuem. “E, se ao mesmo tempo, as pessoas se tornarem mais conscientes daquilo que fazem com o rosto, elas acabarão alcançando uma intimidade maior com seus sentimentos pessoais”. (DAVIS, 1979, p. 67). Complementando Davis, não é apenas o cuidado com o que é transmitido nas expressões faciais, mas com a comunicação global do ser humano, formada por sua fala, sua entonação de voz, seus gestos, suas expressões, seu andar, enfim, por todos os movimentos objetivos ou subjetivos que o corpo é capaz de emitir.

Nessa ótica, em todos os meios sócio-culturais nos quais o homem compartilha contextos e emoções, ele precisa saber estabelecer e cultivar suas relações, especialmente em ambientes cujo elo entre os sujeitos permeia o mundo da produção, do lucro e do trabalho. Nas organizações contemporâneas, o cuidado com a forma de expressão muito pode aprimorar as relações do trabalho cotidiano, que envolvem relações com os demais colaboradores e mesmo a relação que cada sujeito mantém na atividade desempenhada.

O estilo gestual do indivíduo é influenciado pela cultura, ocupação, idade, sexo, saúde, fadiga. São um segundo canal de comunicação que sintoniza e retroalimenta a comunicação verbal. Alguns gestos acompanham o discurso e servem para ilustrar, particularmente numa comunicação difícil ou entusiasta. Estes gestos são mais ou menos acentuados consoante os meios sociais e os grupos sociais. Às vezes, os gestos constituem um conjunto codificado que regula as expressões do corpo em certas situações sociais (protocolo, etiqueta, saudação). O conhecimento destes sinais e o respeito destas regras indica que o sujeito pertence ao grupo, são sinais de reconhecimento que diferenciam e reforçam os vínculos sociais. (MATOS, 1994, p. 60)

São esses vínculos sociais que demonstramos no próximo capítulo. Após entendermos sobre como o nosso corpo pode agir em diferentes situações, contextualizamos o nosso estudo no âmbito da atividade profissional, em que o sujeito de múltiplas facetas se encontra em mais um de seus papéis sociais: como homem que trabalha – sem ignorarmos, é claro, os demais papéis que representa ao longo de sua trajetória sócio-histórica – inserido no mundo muitas vezes conflituoso das organizações.

Conforme explicou Matos (1994), a nossa gesticulação muitas vezes está diretamente ligada ao fato de estarmos em meio social. Sabemos que um grupo não é uma simples soma de indivíduos, mas um conjunto de seres únicos, cada um com suas idiossincrasias e com sua maneira de ver o mundo e de estar nele por meio de sua conduta e de suas particularidades. São os seres diferenciados em conjunto que formam uma rede de características sociais que fazem nascer as características próprias deste ou daquele ambiente sócio-histórico. O homem vai se construindo num processo mútuo e dialético de ensinamento e aprendizado, inclusão e adaptação, formação de si, do outro e do meio social.

Inseridos no ambiente organizacional, esses sujeitos trazem uma bagagem de conhecimento e modos de vida – que refletem a sua cultura – que muitas vezes podem se confrontar com o tipo de trabalho e a cultura organizacionais presentes naquele espaço. Matos nos propõe que “a aprendizagem é, pois um processo relevante na possibilidade de um indivíduo se comportar assertivamente” (MATOS, 1994, p. 49), sendo que esta aprendizagem e o conhecimento do novo não podem descartar o fato deste homem já apresentar um comportamento próprio, apreendido culturalmente. O autor ainda completa que “no comportamento assertivo, tanto o aspecto verbal como o não-verbal são relevantes”, tendo o sujeito que saber conciliar, através de seu comportamento, a forma como pode dominar esse processo.

Dessa forma, conhecer o próprio corpo e a forma como ele se comunica, como fizemos neste capítulo, caracterizam pontos primordiais nos diversos relacionamentos estabelecidos dentro de uma organização, uma vez que o homem é ser carregado de sentido e as relações estruturais que com ele se desenrolam – relações de emissor e receptor, como um profissional e seu público – passam a estar alertas para aprender o inesperado, mais insinuado do que realmente explícito, porém capaz de reformular a visão de mundo que envolve o trabalhador e sua organização.

**III – O HOMEM E A ORGANIZAÇÃO: AS TEIAS DE RELAÇÕES  
HUMANAS MEDIADAS PELAS EMOÇÕES**

*“Antes da palavra ser som, é luz: os olhos da criança rebrilham, sorriem nas vésperas de desprender-se a palavra.”*

**Coelho Netto**

Podemos iniciar nos atentando às seguintes questões de Freitas (2005): “O que somos como coletividade? O que desejamos? O que queremos ser?” (2005, p. 54). São com essas indagações que pertinentemente resolvemos iniciar este capítulo e que, possivelmente, poderiam estar no início de todo este trabalho, uma vez que ele se justifica pelo fato de nos incomodarmos com as formas de relacionamento deste homem em coletividade, especialmente no âmbito organizacional, onde não se valoriza a individualidade, as emoções e os vínculos interpessoais que tornam as relações mais próximas.

Devemos ressaltar, no entanto, que a exteriorização das emoções não deve ser entendida como a demonstração de todo e qualquer afeto ou estado emocional. O objetivo deste trabalho não é demonstrar um ser humano sentimental, que não sabe guardar tristezas e alegrias, ou que considera importante que todos do ambiente organizacional percebam, pela expressão de seus movimentos, em que situação encontra sua vida pessoal. O nosso objetivo é compreender a subjetividade humana nas múltiplas relações interpessoais dentro de qualquer espaço sócio-histórico, especialmente no meio conflituoso das organizações.

Ora, se os indivíduos se encontram numa situação de fragilidade de identidade, de enfraquecimento de vínculos sociais diversos, de busca de sentido, de desorientação quanto ao presente e ao futuro e de carência de referenciais, a organização deixa de ser considerada apenas uma reguladora da crise econômica e social, passando a desempenhar papel cada vez mais importante como fornecedora de significações, gratificações e, por fim, identidade. (FREITAS, 2005, p. 57)

São essas significações que devemos resgatar no ambiente organizacional. Após conhecermos as diversas formas de linguagem deste homem em coletividade, e de que modo ele se utiliza dessas expressões em seu processo de vinculação e interação humanas, o inserimos no contexto das organizações e buscamos analisar de que modo ele pode transmitir significado de forma que suas relações de trabalho tenham um caráter cada vez mais humanizado e o seu comportamento interpessoal carregue ainda mais empatia.

Por esse motivo cabem as perguntas iniciais de Freitas (2005), pois o homem tem a necessidade de se conhecer enquanto individual e coletivo. Neste capítulo, observamos que ele é o mesmo em todos os momentos, mas apenas se diferencia nos papéis que desempenha no contexto dos diversos ambientes sociais. Assim, na realidade da vida social, somos um e somos todos.

Caso se volte a considerar como se chega à realidade do dia-a-dia, tais como andar de metrô, visitar um vizinho ou caminhar na rua, encontrar-se-á no trabalho o mesmo processo funcionando. Como nos julgamentos dentro do sistema legal, as nossas construções da situação influenciam quais regras e códigos de comportamento devam ser suscitados como apropriados para a situação. [...] O ponto é que as normas que funcionam em diferentes situações têm que ser evocadas e definidas à luz da nossa compreensão do contexto. (MORGAN, 1996, p. 134)

Essa compreensão do contexto nos remete ao entendimento dos espaços sócio-culturais nos quais nos inserimos, cada qual com a sua tradição, costumes, modos de vida e de interação social. Da mesma forma como nos apresentou Morgan (1996) em sua passagem, também estudamos nos

capítulos anteriores que não somos seres sozinhos no mundo e nossa natureza caracteriza-se por ser essencialmente social, relacionada a um contexto cultural e histórico.

Por essa razão, optamos por analisar o homem sob as muitas facetas no ambiente organizacional, a fim de mostrarmos também a sua individualidade e subjetividade, que muitas vezes se tornam dimensões esquecidas no mundo do trabalho, conforme considera Chiavenato (1981):

Embora nossa intenção seja visualizar as pessoas como recursos, isto é, como portadoras de habilidades, capacidades, conhecimentos, motivação de trabalho, comunicabilidade, etc., nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares, etc. (CHIAVENATO, 1981, p. 109)

Dessa forma, conhecendo o ser humano como pessoa, com as peculiaridades exemplificadas pelo autor, a organização também encontrará a melhor forma de se relacionar com esse sujeito, que não deve ser visto apenas como recurso de produção e lucratividade, mas como indivíduo que emite e percebe significados nas diversas formas de contato, diálogo e interação.

### **3.1 O homem como ser imerso na coletividade das organizações**

O homem não está sozinho neste mundo. Retomando a idéia de cultura que vimos no primeiro capítulo, descobrimos o ser humano como um indivíduo essencialmente social, que não consegue fazer-se integralmente sem a interação com os meios sócio-culturais dos quais faz parte e com os diferentes sujeitos que deles também fazem parte.

A participação em organizações é muito importante na vida das pessoas, porque as conduz ao envolvimento com outras pessoas em grupos ou em organizações. Nos grupos ou nas organizações, os indivíduos procuram manter sua identidade e seu bem-estar psicológicos. Muitas vezes, usam seus relacionamentos com outras pessoas para obter informação sobre si mesmos e sobre o ambiente em que vivem. (CHIAVENATO, 1981, p. 110)

Dessa forma, neste capítulo, pretendemos analisar o homem no ambiente organizacional e as diversas relações formadas a partir do mundo do trabalho, especialmente nas relações estabelecidas entre sua conduta e uma nova cultura – que não é a sua cultura, mas a da organização – bem como as relações estabelecidas com os demais colaboradores.

Assim, podemos iniciar analisando o comportamento do sujeito que se faz trabalhador, a partir do momento em que entra na organização – sem que este tenha deixado de ser trabalhador fora do ambiente de trabalho. O primeiro dilema é de que forma este homem se comporta no ambiente organizacional que tem a tendência de querer impôr sua cultura sobre o colaborador. Sobre isso, Marchiori (2006) nos fornece uma solução:

Falamos hoje nas metáforas de desempenho, de símbolo, de voz e de discurso, as quais refletem uma evolução na análise da postura da comunicação organizacional à medida que a empresa deve aprender a vivenciar realidades que tenham sentido para as pessoas, para que sua cultura possa ser naturalmente incorporada, contribuindo assim para o fortalecimento de sua identidade organizacional. As pessoas vivem e desfrutam de uma cultura a qual tem valor para os grupos que experimentam e aprendem a compartilhar o conhecimento organizacional. (MARCHIORI, 2006, p. 25)

Comunicação é relacionamento, processo em que se compartilha e se cruza interesses. “Vivenciar realidades que tenham sentido para as pessoas”, como expressa Marchiori (2006), muitas vezes fica apenas no mundo das idéias. Embora a cultura organizacional seja uma construção social, ela acaba induzindo as pessoas a adotar um determinado comportamento e estilo de vida de acordo com os objetivos organizacionais, esquecendo-se da pluralidade inerente aos grupos sociais.

Na comunicação do mundo do trabalho, a construção e difusão dos significados do ambiente empresarial, as configurações da cultura que articula as pessoas e seus vários âmbitos de atuação, dentro e fora da organização, são imprescindíveis. É preciso, nesse contexto, usar e explorar novos conteúdos, descobrir maneiras de estimular o processo de comunicação organizacional e de gerenciar as relações internas e externas, em benefício dos objetivos da empresa e de seus públicos, pois:

As organizações contemporâneas exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas

socioeconômicas e a cultura, o que as leva a se transformar em elementos-chave das sociedades, contribuindo dessa forma a edificar uma ordem social mundial (CHANLAT, 2007, p. 40)

Porém, o aspecto humano tende a ser desvalorizado, visto que não há uma visão consistente no âmbito empresarial de que o homem é um ser biológico, psicológico, social e cultural. É importante compreender a complexidade da capacidade humana, considerando que “o biológico, o psíquico e o social contribuem, cada um a seu modo, para a edificação da ordem individual a colocar o indivíduo enquanto indivíduo e ator de sua própria história” (CHANLAT, 2007, p. 35)

Assim, o homem como sujeito histórico pode modificar o universo das representações individuais e coletivas, influenciando as relações sociais das organizações contemporâneas. Os homens trabalhadores constituem a alma das organizações e contribuem para o crescimento das mesmas, interferindo diretamente no cumprimento da missão empresarial.

A comunicação organizacional é aquela que dentro de um sistema econômico, político, social ou cultural se dá à tarefa de resgatar a contribuição ativa de todas as pessoas que operativa e tangencialmente buscam abrir espaços para a discussão de problemas da empresa ou instituição, esforçando-se por lograr soluções coletivas que beneficiam ao sistema e que o tornam mais produtivo. (CORELLA, 2000 apud MARCHIORI [Org.], 2006, p. 183)

O modo pelo qual o capitalismo se globaliza nos âmbitos econômico, político, social e cultural exige das organizações mudanças profundas no seu posicionamento diante do mercado e da sociedade. Conhecer, sentir e acompanhar a dinâmica organizacional – no ambiente interno e externo – é uma necessidade que se impõe sob o aspecto da atualização permanente.

A partir de tais ponderações é viável considerarmos a organização como um subsistema social, ou seja, um espaço de representações coletivas, que depende da cultura organizacional para atingir os seus objetivos, enquanto instituição social e capitalista, norteadas pelas relações humanas.

Essa ampla visão social da comunicação pode ser compreendida como um processo, como uma rede de relações. Kunsch (2003), nessa análise da

comunicação, considera todos os aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional. Aliás, a autora vai ainda mais além, uma vez que conceitua a comunicação de forma integrada e não fragmentada, possibilitando uma visão de totalidade.

Não podemos nos esquecer do fato de que as empresas visam o lucro e de que, tornando-se uma referência social, as organizações podem ocultar a sua natureza capitalista, levando muitos colaboradores a uma visão idealizada. Para que essa visão maniqueísta seja superada é necessário gerir a cultura organizacional de forma compartilhada por meio de propósitos coletivos com uma gestão de pessoas flexibilizada, ou seja, com uma administração participativa na qual os funcionários podem influenciar e se expressar.

Reconhecer o ser humano em sua singularidade e universalidade, dotado de individualidade e habilidades próprias significa resgatar a subjetividade nas organizações, contribuindo para o desenvolvimento de uma administração participativa. As organizações precisam resgatar valores sociais a fim de promover uma gestão que valorize a essência do ser humano, sem ignorar os seus objetivos empresariais como entidade capitalista. Sobre isso, Freitas (2005) nos fala que “o social precede o técnico, e para poder cogitar de qualquer técnica ou aparato técnico é necessário que o imaginário social se junte, se fabrique e se construa como sociedade”. (2005, p. 55)



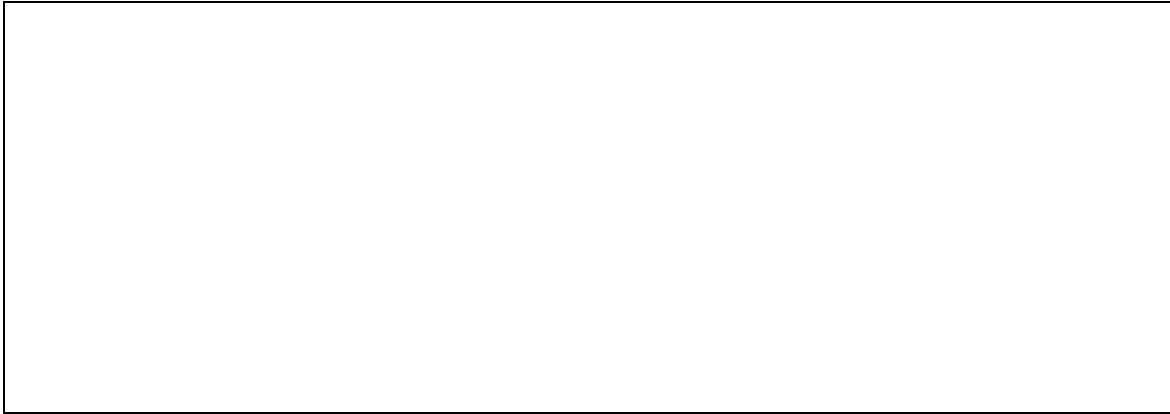


Figura Chiavenato (1981, p. 69)

Observando a figura, percebemos que o homem é um ser multifacetado mesmo dentro da organização. Ele apresenta comportamentos distintos em cada âmbito de suas relações sociais. O *comportamento organizacional total* refere-se às relações condicionadas pelas divisões formais da empresa, que dizem respeito diretamente às funções administrativas e operacionais de cada empregado. Abaixo deste, observamos o *comportamento grupal complexo*, que são grupos de referência ainda formais, mas que já apresentam certa singularidade dentro dos processos de produção da organização. Logo em seguida, percebemos o *comportamento de grupos pequenos*, que podemos dizer informais no âmbito do ambiente organizacional, pois permeiam relações mais próximas entre os empregados, um contato mais pessoal e de vinculação com o outro. Este comportamento se afunila no *comportamento individual*, que caracteriza a nossa posição e conduta dentro da organização.

Por fim, o homem organizacional é caracterizado pelo segmento do comportamento individual, que especifica o papel desempenhado por ele em cada espaço social. No caso, o homem como trabalhador exerce o seu papel como tal sem descartar os demais papéis que desempenha durante a sua vida social.

O mesmo acontece com cada comportamento apresentado na figura da página 6: desde o *comportamento organizacional total* até o *segmento de comportamento individual*, o homem é único e desempenha essas funções de maneira concomitante. Nessa ótica, de uma visão macro para uma visão micro

– sem desprezar a presença de ambas em momento algum – conferimos que o homem que trabalha é a todo tempo o mesmo homem individual e subjetivo, subjetividade esta que também deve ser percebida pela organização.

A proposta para a valorização da subjetividade e complexidade humanas começa a partir do momento em que as organizações percebem as diversidades, ou seja, que existem diferentes tipos de pessoas, que possuem individualidade, históricos de vida próprios, emoções, sentimentos, habilidades, enfim, que são agentes históricos e únicos.

Se a organização é um fenômeno social, uma de suas principais características é a interação humana. Os padrões de comportamento são um fenômeno cultural distinto, visto que são o produto da interação social e do discurso. Portanto, culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis, elas são produtos naturais da interação social. A cultura influencia os sistemas e comportamentos de uma sociedade, assim como recebe influências destes. Na organização acontece o mesmo, pois, tratando-se de um sistema aberto que recebe influências do meio ambiente, também pode influenciar esse meio. (MARCHIORI, 2006, p. 66)

Como nos fala Marchiori (2006), o trabalhador deve ser visto como um ser diferenciado e único, com padrões culturais de comportamento distintos, já que uma das principais características da organização é o homem e sua interação social. Para que os indivíduos se desenvolvam como pessoas e profissionais é necessário que os líderes organizacionais percebam a importância da linguagem utilizada no âmbito da organização, uma vez que esses líderes representam uma totalidade formada por seres que possuem suas características e culturas próprias.

Não se pode pensar em organizações independentes do contexto e da época em que se situam. Isso significa que as organizações devem ser compreendidas dentro de um espaço social e de uma época específicos, constituindo-se assim num formato sócio-histórico. O social e o histórico são intrinsecamente ligados, pois não existem relações sociais entre indivíduos e grupos, nem entre estes e os objetos sociais, que se dêem sem referência a um espaço e a um tempo. Toda significação só pode, então, ser compreendida numa prática e num pensamento da sociedade e da história. (FREITAS, 2005, p. 53)

E complementando Freitas, espaço social implica em relações humanas, em grupos de interação que se apresentam em constante diálogo. Dessa forma, uma organização só se justifica porque emana de uma necessidade humana e só é formada naturalmente dentro desse contexto humano, com um meio social, um tempo e um espaço pré-existentes. Como salienta a autora, não há como se pensar em organizações desvinculadas de um contexto sócio-histórico. Dessa forma, o homem e seus vínculos sociais estão no primeiro plano das complexas relações que surgem com o trabalho.

Esse primeiro plano das relações de trabalho é assim constituído pois as organizações surgem das necessidades humanas, dos problemas sociais. No entanto, o mundo do trabalho entra em contradição ao priorizar elementos puramente pragmáticos – que envolvem os meios de produção, o capital e o lucro – em detrimento do homem subjetivo, com suas relações pessoais e interpessoais.

Assim, no ambiente organizacional, o homem é centro e foco das relações de trabalho, uma vez que uma sociedade não se constitui em uma unidade se os relacionamentos não são mediados pela comunicação que busca do outro e se aproxima dele. Para Chiavenato (1981), “as comunicações constituem a primeira área a ser focalizada quando se estudam as interações humanas e os métodos de aprendizagem para mudança de comportamento ou para influenciar o comportamento dos outros”. (CHIAVENATO, 1981, p. 103)

Além disso, as ações empresariais focadas no ser humano propiciam o desenvolvimento da inteligência emocional dos colaboradores, necessária para a administração da emoção e dos relacionamentos, influenciando positivamente o trabalho em equipe. Marchiori ainda complementa:

A linguagem aqui é vista como o sistema mais comumente utilizado para a categorização da experiência, implicando um modelo construtivista dentro do qual a cultura deve ser continuamente construída por meio da comunicação. A comunicação possibilita ao indivíduo a renegociação das categorias, as interpretações e as experiências compartilhadas. (MARCHIORI, 2006, p. 89)

As práticas culturais também enriquecem a formação pessoal do ser humano. Nas organizações é importante apoiar projetos ligados à cultura e à educação, como a dança, teatro, música, poesia, escultura, artesanato, a fim de estimular os talentos internos e valorizá-los. O desenvolvimento de ações educacionais, sociais e culturais ajuda a resgatar outras formas de expressão no coletivo, a auto-imagem e auto-confiança, que é de grande importância no relacionamento do indivíduo consigo mesmo e com os demais.

Esse resgate de valores contribui para a consolidação dos relacionamentos entre as pessoas e para a cooperação entre os colaboradores. A ênfase na subjetividade humana pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, sem a freqüente desumanização. Marchiori defende que é através da cultura e da comunicação que as pessoas dão sentido ao mundo em que vivem, as quais atribuem significado para as experiências organizacionais. Contudo, Freitas (2005) nos alerta para o convívio nesse espaço permeado de teias de relações e interesses:

A organização hoje tem uma enorme capacidade de criar ou pelo menos despertar um mundo de ilusões, de lidar com uma série de signos vazios e fortuitos cuja aparência é tão palpável que leva o sujeito a defendê-la com o fanatismo de um crente. Essa imagem flutuante, mutável, sempre a prometer mais, fundamenta-se numa retórica de autonomia, da responsabilidade e do poder decisório crescentes, da empresa que harmoniza os princípios do prazer e da realidade (lugar do trabalho e do belo prazer), das convicções coletivas inabaláveis: do espaço do positivo. (FREITAS, 2005, p. 159)

Nesse sentido, as organizações passam a ser vistas como entidades sociais e utilizam a cultura organizacional para influenciar o imaginário coletivo, ditando modelos de gestão, comportamentos e valores éticos para suprir a crise de identidade social. A subjetividade e a comunicação expressiva é colocada em último plano, quando o aspecto simbólico do ser humano deveria ser valorizado tanto quanto os objetivos empresariais.

Assim, a comunicação implica na existência de redes de relacionamentos, com a respectiva transmissão de significados entre as pessoas para a sua integração na organização social, contribuindo também para a formação cultural dos grupos. A comunicação organizacional pode ser entendida como um “processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações” (KUNSCH, 2003, p. 71). É a mediadora dos processos culturais.

É necessário estudar todos os fenômenos intrínsecos do que constitui um agrupamento de pessoas (organização social) que trabalham coletivamente para atingir metas específicas, relacionando-se ininterruptamente, cada uma com a sua cultura e seu universo cognitivo, exercendo papéis e sofrendo todas as pressões inerentes ao seu ambiente interno e externo (KUNSCH, 1986, p. 86)

Da mesma forma como o homem busca adaptar-se aos valores e normas organizacionais, também as organizações devem estar dispostas e abertas para entender o universo humano, de modo que os grupos se sintam parte de todo o processo de produção. A organização é como representação de uma realidade compartilhada e a forma como se dá a sua comunicação pode enriquecer os relacionamentos, semeando valores por meio de canais que priorizam a transparência, a ética alinhada com a cultura organizacional, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

### **3.2 A comunicação dos estados emocionais**

Imerso na coletividade, homem algum está isento de comunicar os seus estados emocionais, mesmo que haja uma tentativa de discrição. Como percebemos nos capítulos anteriores, a personalidade e conduta humanas são fruto do conjunto de muitos outros fatores de influência que fazem parte da nossa formação. A todo tempo, os atores sociais, os ambientes e as situações interferem no nosso modo de agir, de pensar e de ver o mundo.

O número de lugares em que nos comunicamos com outros é ilimitado – ônibus, restaurantes, casas, apartamentos, escritórios, parques, hotéis, áreas esportivas, fábricas, bibliotecas, cinemas, museus. Apesar da diversidade, esses ambientes apresentam particularidades semelhantes. Conforme vamos percebendo as particularidades de nosso ambiente, incorporamos tais percepções no desenvolvimento das mensagens que enviamos. E, tão logo tais mensagens forem emitidas, as percepções ambientais da outra pessoa serão alteradas. Assim, influenciamos e somos influenciados por nossos ambientes. (HALL, KANAPP, 1999, p. 66)

No ambiente de trabalho essa influência não é diferente. Conforme os autores nos falam, o homem percebe as particularidades do ambiente que frequenta, trazendo para si essas percepções e devolvendo mensagens condizentes com este espaço social. O modo como comunicamos nossas mensagens pode interferir nos processos de socialização e humanizar as relações sociais do trabalho.

Segundo Freitas (2005), “[...] o indivíduo se liga a uma organização por vínculos não apenas materiais, mas também afetivos, imaginários e psicológicos”. (FREITAS, 2005, p. 85). A comunicação enriquece os relacionamentos e fomenta a identificação e semelhança com o outro, fazendo com que os atores sociais de uma organização se percebam como seres distintos dentro de uma mesma unidade.

Nesse contexto, não há como não pensarmos nas relações interpessoais entre os colaboradores de uma organização. Sabemos que, muitas vezes, os espaços de trabalho são conflituosos, uma vez que os interesses da organização podem ir de encontro com os interesses pessoais. Nesses casos, a organização em seu conjunto – formada por toda a sua hierarquia – deve preocupar-se com a subjetividade presente na mediação dos relacionamentos.

A organização não deve ser vista, porém, como a solucionadora de todos os problemas psico-sociais de seus trabalhadores. Os sujeitos precisam encontrar sua própria identidade e também sentido para as suas ações em todo e qualquer ambiente social, no qual também se inclui a organização. Esta também deve comunicar sentido e significação.

É possível, neste contexto, considerarmos que “o homem racional está em declínio. As organizações hoje têm-se direcionado, cada vez mais, para a teoria comportamental” (MARCHIORI, 2006, p. 152), que está relacionada com essa busca pela subjetividade das relações interpessoais. A autora ainda completa que essa teoria “suporta os processos de mudança, à medida que trabalha para objetivos múltiplos da estrutura organizacional, processos de negociação e satisfação do indivíduo no processo de decisão” (2006, p. 152). Esses processos de mudança caracterizam-se como naturais, uma vez que as transformações organizacionais acompanham o homem – ser dialético e subjetivo – sempre em transformação.

A perspectiva mecanicista considera a comunicação como um processo de transmissão, no qual as mensagens fluem de um ponto ao outro por meio de um canal. Vista por essa perspectiva, a comunicação estabelece uma relação linear entre as partes do processo. Já de acordo com a perspectiva psicológica, é trabalhado o modo como as características individuais afetam a comunicação entre os sujeitos. (acrescentar rodapé sobre essas perspectivas). Nessa ótica, “o indivíduo interpreta a mensagem por meio da internalização de valores, motivação, atitudes e expectativas” (MARCHIORI, 2006, p. 158), conforme também podemos conferir em Marone (1967):

[...] para atingirmos a totalidade da 'fase verbal', isto é, a capacidade de usar de todos os valores e atributos da palavra, faz-se mister uma evolução, antes de tudo, intelectual e, em seguida, sentimental e mesmo afetiva, capaz de encontrar na palavra o elemento que traduz adequada e completamente os nossos sentimentos e os nossos anseios. É essa a fase propriamente 'poética da nossa vida', ainda no dizer acertado de **Tristão de Ataíde** [...] (MORONE, 1967, p. 40. *Grifo do autor*)

Em uma linguagem um pouco mais poética, podemos retomar a fala do autor para considerarmos que o homem talvez esteja perdendo essa fase propriamente poética da sua vida (MORONE, 1967), que se concentra na percepção de sua subjetividade na inter-relação com o outro.

Essa é a perspectiva através da qual as organizações devem analisar os seus processos de comunicação: por meio de uma teoria interpretativa e simbólica, priorizando o entendimento e o significado compartilhados. “Por

intermédio dessa perspectiva, os indivíduos são capazes de construir sua própria realidade social, à medida que tem a habilidade para se comunicar, surgindo a interação social” (MARCHIORI, 2006, p. 158).

Freemantle, citado por Cameron (2000, p. 81), tem falado sobre o olho, o ouvido e a voz emocional no trabalho e que tudo isso tem relação direta com a comunicação face-a-face. O mais importante nesse contexto é que a relação entre os funcionários seja realmente natural e espontânea. Funcionários podem aprender a simular determinadas situações, mas o fundamental é que sintam de fato aquilo que estão falando. (MARCHIORI, 2006, p. 153)

Citando Brown (1998), Marchiori (2006) reitera que “para trabalharem juntas, as pessoas devem desenvolver um entendimento mútuo por meio do uso comum da linguagem e categorias conceituais” (2006, p. 155) e ainda acrescenta que essas mesmas pessoas devem ser encorajadas a chegar a um entendimento comum por razões de trabalho.

Atualmente, muitas organizações têm optado pela aplicação de pesquisas internas para medir o grau de satisfação de seus funcionários. Muitas vezes, são essas mesmas pesquisas que, posteriormente, são arquivadas e não mais se coloca em pauta a validade de seus resultados. Existem pesquisas de caráter quantitativo que são elaboradas e aplicadas até mesmo por meio da internet, sem contato algum com os seus entrevistados. Não queremos aqui desprezar o caráter de identificação de posicionamentos e tendências da pesquisa quantitativa, mas também não podemos considerar a precisão dos seus resultados, especialmente ao tratarmos de sujeitos subjetivos e sociais.

Rodapé:

[\(http://www.suapesquisa.com.br/Aplicacoes/pesquisa\\_de\\_opiniao\\_e\\_mercado/\)](http://www.suapesquisa.com.br/Aplicacoes/pesquisa_de_opiniao_e_mercado/)

Em ambiente organizacional, as questões de uma pesquisa de opinião podem ser tendenciosas e suas respostas podem ser mascaradas pelos trabalhadores, já que um resultado negativo pode comprometer a estabilidade de seus funcionários. Além disso, uma pesquisa quantitativa é isenta de

especificidade e de subjetividade, apresentando opções extremas como um “sim” ou um “não”, sem espaço para indagações ou justificativas.

Nessa ótica, não há que se banirem as pesquisas quantitativas do meio organizacional, mas a organização pode complementar o que são apenas números e estatísticas. A identificação das percepções humanas, muitas vezes colocada como uma das finalidades dessas pesquisas, está muito longe de ser conferida por uma pesquisa de opinião. Percepção implica em socialização, em contato, em aproximar-se do outro para perceber. Dentro da organização, Chanlat (1996) nos coloca alguns exemplos de como podemos conferir o estado emocional ou a satisfação de um funcionário pela livre expressão de seu comportamento:

No plano expressivo, os gestos de autocontato constituiriam mais precisamente, dentre os movimentos corporais, os indícios da ativação emocional. Tais gestos são há muito tempo considerados como sinais de tensão ou de nervosismo. Alguns psicanalistas os interpretam como manifestações inconscientes de um conteúdo mental “reprimido”, do mesmo tipo de um sintoma neurótico. Nas situações experimentais, a frequência e a duração dos movimentos de autocontato são influenciadas pelas características emocionais da tarefa (a natureza recreativa, triste, aborrecida ou interessante de um texto dado a ler) ou pelo caráter embaraçoso, ou não, das perguntas feitas (CHANLAT, 1996, p. 29)

Assim como no caso das expressões faciais, a postura que adotamos em autocontato, nessa inter-relação com o outro, pode demonstrar um caráter de defesa, tensão e nervosismo. É como se quiséssemos nos defender de algo que está à nossa volta. No mundo do trabalho, esse comportamento pode ser comum na expressão de sujeitos que não se vêem naquilo que fazem, que não conseguem estabelecer uma relação de satisfação com os seus superiores ou que encontram no trabalho apenas uma forma de sustento. Essa postura muito pode falar sobre a satisfação de um funcionário em relação ao meio organizacional.

Além disso, a postura adotada influencia a receptividade da pessoa a uma mensagem verbal, caso tenhamos a intenção de estabelecer um diálogo. “Nas relações interpessoais, os movimentos corporais podem exprimir o

sentimento, positivo ou negativo, experimentado em relação a outra pessoa”. (CHANLAT, 1996, p. 30). Sendo assim, porque não utilizarmos a linguagem corporal na expressão de nossas emoções, já que o homem é um ser existencial e a “aquisição de sua identidade está ligada e condicionada pelo desenvolvimento do corpo”? (MOSER, 1972, p. 39)

“Fazer gestos ao falar, assentir com a cabeça, inclinar-se para a frente poderiam nesse contexto ser visto como sinais de simpatia, da mesma forma que sorrir ou orientar o olhar para o interlocutor”. (CHANLAT, 1996, p.31). E assim podemos demonstrar a necessidade de estabelecermos vínculos com o nosso entorno, em uma busca de aproximação. Essa construção de vínculos permeia todos os relacionamentos que formamos nos diferentes ambientes sociais.

Por outro lado, o autor complementa que, “de forma contrária, tocar o próprio rosto ou inclinar-se para trás sinalizaria certa distância na relação com o outro”. (CHANLAT, 1996, p. 31). Dessa forma, assim como podemos criar vínculos e demonstrar necessidade de aproximação com o outro, por meio de nossas expressões também podemos nos distanciar das pessoas à nossa volta. Muitas vezes nem nos damos conta de que com a linguagem do nosso corpo podemos simular o desinteresse por um diálogo. Por isso, é importante nos atentarmos para o fato de que “[...] todos os tipos de conflitos podem ser resolvidos ao se ajudarem as partes a se comunicarem umas com as outras de forma melhor”. (MARCHIORI, 2006, p. 154)

O autor Marone (1967), em um estudo específico e aprofundado sobre os gestos com as mãos, considera que “há necessidade de se evitar o ruído e atenção provocada pela conversa; é o que sucede em ambientes profissionais” (1967, p. 53). O autor considera ainda que a gesticulação é como uma mímica – a mímica profissional – e que ela pode ser específica para cada tipo de profissão. Dessa forma, em nosso ambiente de trabalho, é necessário estarmos atentos à forma como articulamos o nosso corpo, para que ele permaneça em sintonia com a nossa linguagem verbal. Quando isso não acontece, alguns problemas podem surgir, como vemos no próximo item.

### 3.3 Quando gestos e palavras se contradizem

Em complemento com as questões discutidas anteriormente, agora pretendemos analisar e demonstrar a necessidade de vermos a comunicação como um processo global, que precisa ser formada a partir da consciência da totalidade dos instrumentos que o homem possui para este fim. Como já vimos, comunicar não é transmitir uma mensagem desprovida de sentido, mas é dialogar de forma a criar vínculos e a transmitir significados. Assim, “[...] a linguagem não é apenas um meio de transmissão de informação, ela é também um meio de construção e manutenção de relações interpessoais. Desta forma, a atenção e a cooperação também se tornam meio de comunicação”. (CAMERON apud MARCHIORI, 2006, p. 154)

Essa situação se faz ainda mais conflituosa no mundo do trabalho. Assim como as aparentes contradições do mundo do trabalho, nossa linguagem verbal e nossos gestos também podem entrar em contradição e causar uma ineficiência durante a comunicação, como ruídos e perturbações indesejáveis que tendem a deturpar, distorcer ou mesmo alterar, de maneira imprevisível, as mensagens transmitidas.

No ambiente organizacional, podemos criar situações em que nossa postura e comportamento não são condizentes com as mensagens que estamos transmitindo. Isso acontece porque não nos atentamos ao fato de que “as regras de conversação dizem respeito, de um lado, à alternância da vez de falar e, de outro lado, à coerência da conversa” (CHANLAT, 1996, p. 23). O sujeito inserido na organização pode dar tanto mais importância aos modos de produção capitalista ou ao alcance de resultados imediatos que poucas vezes percebe a incoerência e ineficácia de sua comunicação.

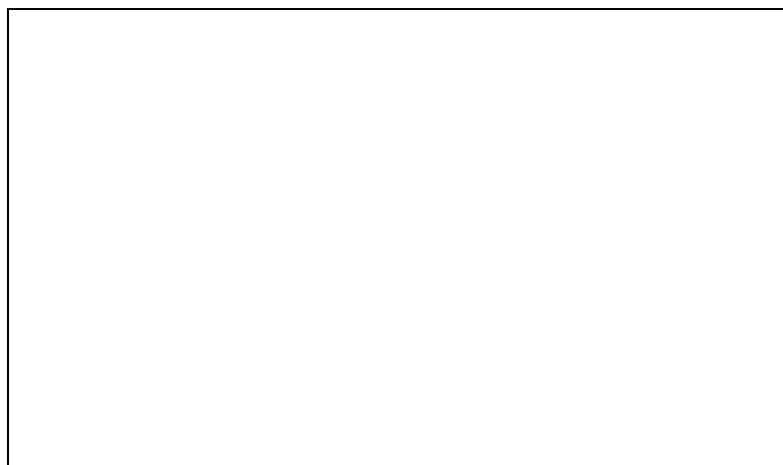
As reações dos interlocutores estão diretamente ligadas ao tipo da personalidade dos emissores, permitindo que possam ser previamente analisadas de maneira a possibilitar uma abordagem adequada e a evitar aproximações não condizentes com o tipo de comportamento de cada pessoa. Para se conseguir uma comunicação assertiva, é preciso levar em conta essas

características, identificando qual é o comportamento predominante de cada emissor e as suas variáveis. (FRANÇA, LEITE, 2007, p. 58)

Em um estudo sobre a comunicação como estratégia de recursos humanos nas organizações, Fábio França e Gutemberg Leite (2007) criaram esquemas que propõem posturas na comunicação que não são caracterizadas como complemento da mensagem verbal. Dessa forma, analisamos esses esquemas de forma a diagnosticar alguns dos problemas da comunicação que acabam por interferir nas relações sociais entre os seus interlocutores.



Quadro 1 p. 58 (França, Leite)



Quadro 2 p. 58 (França, Leite)

Verificamos que o comportamento passivo é ineficaz quando queremos estabelecer uma comunicação interativa. Segundo França e Leite (2007), a maior falha nessa interação é que o emissor não se mostra apto a comandar a comunicação, uma vez que não demonstra interesse naquela relação e evita um contato direto com o receptor, apresentando-se com debilidade em suas manifestações posturais. Dessa forma, por mais que queiramos comunicar uma mensagem de conteúdo dinâmico e pró-ativo, nossa postura e gestos contradizem as nossas palavras.

Por outro lado, a passividade na comunicação não deve ser combatida com a expressividade agressiva. Ainda podemos encontrar mensagens transmitidas de maneira rude e hostil, sem que o seu conteúdo necessite de tal comportamento. França e Leite (2007) ainda nos colocam as características de um comportamento agressivo em um sistema de comunicação:



Quadro 3 p. 59 (França e Leite)

No mundo das organizações, onde a boa comunicação é essencial, movimentos ou expressões que transmitem agressividade colocam uma barreira entre o emissor da mensagem e o seu receptor. De maneira surpreendente, atitudes rudes e não empáticas são comuns em diálogos que se formam no ambiente profissional, pois muitas vezes, umas das partes – ou

ambas – não valorizam as relações interpessoais como parte do processo de trabalho.

Atitudes como estas levam o emissor a querer controlar a comunicação a todo custo, não dando espaço ao diálogo e à boa comunicação. O interlocutor, nesses casos, fica sempre precavido contra essa arrogância e sua disponibilidade de aceitar a mensagem transmitida é sempre menor.

Podemos considerar que a adoção de um comportamento agressivo, como vimos, ultrapassa os limites da boa assertividade e gera um processo de comunicação conturbado, diminuindo a possibilidade de que as mensagens transmitidas possam ser realmente entendidas e aceitas pelo receptor.

A boa comunicação exige a harmonia entre as partes, o que supõe o controle emocional, a capacidade de ouvir e a utilização de instrumentos capazes de transmitir as informações que devem ser passadas ao interlocutor. Essa cadeia é rompida no caso de comportamento agressivo, ainda mais levando em conta que, nesse caso, **as agressões se manifestam de forma corporal, intimidativa e verbal**. (FRANÇA, LEITE, 2007, p. 59. Grifo nosso)

Nessa passagem, no entanto, devemos permanecer com o olhar crítico para não concordarmos com o fato de que a boa comunicação exige “a harmonia entre as partes”, uma vez que não há como harmonizar um ser que se diferencia do outro por sua complexa constituição. Aqui, França e Leite (2007) querem mostrar que há uma busca pelo equilíbrio das expressões e da capacidade de ouvir, para que o diálogo não se torne conturbado e agressivo.

A comunicação mais uma vez se dá por um conjunto de instrumentos – corporais e verbais – que fazem com que o receptor se intimide com o tipo agressivo do emissor. Pelo contrário, o corpo humano deve, muitas vezes, ser utilizado como um mediador das relações humanas, tanto na interação provocada entre os sujeitos, quanto no diálogo verbal também fomentado por eles. A comunicação para ser adequada e eficaz “exige clareza, objetividade e segurança por parte do emissor”. (FRANÇA, LEITE, 2007, p. 60)

Podemos dizer que essa exigência por parte do emissor se faz presente, pois “a necessidade do ser humano está diretamente relacionada à busca de significado para que seu comportamento encontre justificativa. Isso leva o indivíduo a reflexões em relação ao que é tido como certo e errado no comportamento humano” (MARCHIORI, 2006, p. 153). Nessa busca, é natural que surjam conflitos e estes devem ser vistos como fonte de crescimento mútuo, desde que as partes da interação realmente sejam conscientes dessa busca de melhora na comunicação.

Podemos acrescentar ainda que a comunicação envolve transação entre os sujeitos. Ela é “essencialmente uma ponte de significados entre as pessoas” (CHIAVENATO, 1981, p. 100). É como um intercâmbio social que media não só as mensagens que queremos transmitir, mas, sobretudo, estados emocionais, sentimentos que se exteriorizam, percepções de mundo e pensamentos, uma vez que querem transmitir sentido.

Sendo esta ponte de significados conforme nos fala Chiavenato (1981), as nossas mensagens não são passíveis de interpretações e julgamentos, uma vez que a comunicação só se completa a partir da compreensão do outro. Dessa forma, muitas vezes a maneira como nos expressamos ou dizemos algo pode significar uma mensagem diferente daquela que gostaríamos de passar.

Geralmente, no processo de comunicação ocorre certa quantidade de ruído, ou seja, uma perturbação indesejável que tende a deturpar, distorcer e alterar, de maneira imprevisível, as mensagens transmitidas. Ocorrem, então, interferências que tendem a provocar alterações em seu funcionamento. [...] O sinal pode sofrer perdas, mutilações, distorções; pode também sofrer ruídos, interferências, vazamentos, e ainda, ampliações ou desvios. (CHIAVENATO, 1981, p. 101)



(Anexar figura da p. 101, CHIAVENATO)

Analisando a figura e a citação do autor, vemos que a mensagem enquanto fonte de transmissão é segura, pois se encontra ainda na idéia do transmissor, da maneira como ele pensa em transmiti-la. No entanto, a partir do momento em que o sinal é enviado, o canal – no caso, a voz – pode sofrer influências do meio externo ou mesmo do próprio corpo do emissor. Essas influências são ruídos que podem provocar a deturpação da mensagem, uma vez que a comunicação só se completa quando a mensagem chega ao seu receptor.

Dessa forma, muitas relações de trabalho podem ser comprometidas pelo fato de existirem ruídos na comunicação, que fazem com que as pessoas se distanciem. Os líderes organizacionais, mais do que os demais sujeitos da organização, precisam ver a necessidade de utilizar a linguagem não-verbal a favor da motivação e da aproximação com os funcionários, mantendo um saudável clima de trabalho.

Além do distanciamento por parte dos demais colaboradores, os líderes empresariais podem provocar conflitos pela transmissão de informações ambíguas ou que induzem ao erro. Situações como essas podem provocar problemas futuros para os processos de produção da organização ou, ainda mais grave, para as relações sociais existentes dentro desse ambiente.

Nesse contexto, podemos propor uma comunicação que não ocorra em dois extremos inadequados, por excesso – através da agressão – ou por falta –

por meio da submissão. Podemos falar, assim, de uma comunicação assertiva, conforme os objetivos expostos pelos autores:

O objetivo da assertividade é estabelecer intercâmbio e harmonização entre as partes para que as mensagens sejam transmitidas de maneira adequada e, igualmente, 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. (FRANÇA, LEITE, 2007, p. 61)

Ser assertivo, dessa forma, não é ter apenas uma comunicação sincera e objetiva, mas é saber transmitir uma mensagem coerente com as nossas intenções, sempre ultrapassando as breves formas de linguagem em detrimento do conjunto que envolve mensagem, voz e corpo. No ambiente profissional, o perfil assertivo é cada vez mais valorizado, especialmente em um mercado de constantes mudanças, que exige um profissional maduro que saiba lidar com essas contínuas transformações e com as relações que delas desencadeiam.

Caminhando por essa ótica, um bom profissional – esteja ele em qualquer função da hierarquia de uma organização – necessita olhar para as relações de trabalho com um caráter humanizado, para que o seu comportamento influencie positivamente o processo administrativo e operacional de produção, além de criar relacionamentos internos que busquem olhar o individual em busca de uma visão da totalidade.

Para que isso seja possível, a consciência de nossas ações, comportamento e linguagem deve estar sempre presente, para que também conheçamos os prováveis efeitos da mensagem que transmitimos.

### **3.4 Os efeitos da linguagem corporal na comunicação que media o trabalho**

Dentre todos os meios de expressão que conhecemos com esse trabalho, é natural nos questionarmos sobre os efeitos reais dessa sutil

comunicação voltada à busca de uma interação com o outro. Podemos até mesmo nos indagar sobre se é mesmo adequada uma comunicação que se utiliza da linguagem corporal para se aproximar dos demais no ambiente organizacional. Entretanto, com tudo o que diagnosticamos até o presente item, podemos nos utilizar da passagem de Moser (1972) para responder à nossa questão:

Somos seres em situação, quer dizer, ocupamos um lugar no mundo em certo tempo, participamos da constituição e da história do mundo com limitações que nos são peculiares. Ora, o ponto de apoio, a articulação própria desta situação inclui antes de tudo a corporeidade. Ponto de vista sobre o mundo, modo de inserção e de integração no cosmos que formamos e construímos, o corpo determina o nosso modo de atuação e de participação no mesmo. (MOSER, 1972, p. 56)

Participar da constituição e da história do mundo, para nós – que somos seres essencialmente sociais e que trabalham – é saber articular tudo o que faz parte da nossa natureza para participarmos dessa construção que se faz por meio do nosso trabalho. Como defende Moser (1972), o corpo não só faz parte da natureza humana, como a constitui completamente.

Ao contrário dos demais tipos de comportamento, uma pessoa que reconhece a importância do seu corpo e apresenta uma visão humanizada da comunicação organizacional tem a seu favor um leque de qualidades positivas que, por si, incentivam os interlocutores para receberem as mensagens com maior abertura e satisfação, predisposição esta que facilita o processo de comunicação. O interlocutor, nesse caso, manifesta admiração, respeito e simpatia pela fonte de onde procede a informação.

Podemos somar a isso o fato de que quem adota um comportamento de transmissão e busca de significação das emoções é aquele que sabe ouvir, que está atento aos sentimentos do interlocutor, que fala de maneira objetiva e clara. “E na comunicação interpessoal não é diferente. Ao lado das qualidades vocais, da expressão corporal e do carisma natural da empatia, todos nós contamos com os fatores emocionais como forma de conseguir nossos intentos”. (FRANÇA, LEITE, 2007, p. 66)

Além de uma excelente entonação de voz e do emprego de um vocabulário de fácil compreensão para o ouvinte, o sujeito que se insere em uma organização tem a necessidade de utilizar a sua corporeidade nas expressões de seus desejos e intenções, como fatores que otimizam as relações de trabalho, aumentando os sistemas de referência entre ambas as partes. Com isso,

O equilíbrio emocional será valorizado, ou seja, pessoas que tiverem capacidade de usar sua mente racional perfeitamente alinhada com sua mente emocional. A demanda será por profissionais que fazem de seu trabalho uma fonte de prazer e de realização. Que trabalhem com o coração e com elevado nível de qualidade de vida pessoal e profissional. (FIGUEIREDO apud FRANÇA, LEITE, 2007, p. 68)

As emoções nos levam a agir. Podemos observar essa consideração facilmente analisando o universo das crianças. Porém, tantas vezes encontramos pessoas adultas que não se utilizam dessas emoções – que são impulsos arraigados a agir – para provocar uma atitude alheia. O mundo do trabalho necessita desses impulsos da emoção, que facilmente podem ser transmitidos por esse instrumento que constitui todo o ser humano, que é o seu próprio corpo.

Por isso, dominar antes de tudo o nosso ânimo, a fim de coordenar e submeter o corpo à nossa vontade, eliminando os gestos violentos, dotá-los de expressividade adequada e coerente com nossas idéias e com o contexto da organização, envolve

[...] a observação constante e cuidadosa dos nossos semelhantes e a preocupação de moderar nossas reações motoras – quase sempre impulsivas – procurando não só imitar como principalmente compreender os belos gestos, as graciosas atitudes e posturas [...] (MARONE, 1967, p. 49)

Assim, a arte dos relacionamentos é, em grande parte, a aptidão de lidar com as emoções dos outros. São as aptidões que reforçam a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal. As pessoas excelentes nessas aptidões

se dão bem em qualquer coisa que dependa da interação tranqüila com os outros; são como estrelas sociais.

Rodapé: Este termo é utilizado pelos autores Fábio França e Gutemberg Leite, (FRANÇA, LEITE, 2007, p. 71).

Os autores França e Leite (2007), através dos estudos de Daniel Goleman (1996) sobre inteligência emocional e de Reinaldo Polito (INSERIR ANO) sobre a influência da emoção na oratória, conseguiram agrupar dez pontos essenciais que devem ser levados em conta na comunicação emocional. Os aspectos reunidos pelos autores vão desde o autoconhecimento até o uso de técnicas da retórica e da expressão não-verbal. Relevantes para o nosso estudo sobre os relacionamentos no ambiente das organizações, dissertamos e analisamos o conteúdo dessas diretrizes.

O *primeiro mandamento* refere-se ao conhecimento de nós mesmos. No processo de comunicação é essencial que cada sujeito participante dessa interação conheça o seu próprio comportamento e tenha claros os seus pensamentos e suas vontades, para que possa transmitir a mesma clareza a seus interlocutores e para que saiba controlar suas emoções e sentimentos durante um diálogo. No mundo do trabalho, conhecer a si próprio é primordial ao trabalhador que sabe utilizar suas características próprias no desempenho profissional e no relacionamento com os demais sujeitos da organização.

O *segundo mandamento* diz respeito ao controle de nossas próprias emoções. Uma comunicação eficaz exige que nossas mensagens sejam condizentes com nossa postura e comportamentos, conforme já vimos neste capítulo. Sabemos que nossa fala e nossos gestos podem estar carregados de sentido, sentimentos estes que são perceptíveis por nossos interlocutores. Por isso, o autocontrole emocional é importante para que nossas emoções expressem o que realmente queremos.

Esse mandamento deve estar sempre presente quando nos colocamos como sujeitos de uma organização, uma vez que devem ser evitados comportamentos de fraqueza ou expressões de medo e insegurança. Além disso, muitas vezes nossas emoções devem ser controladas para que nossas

relações interpessoais e nossos comportamentos sejam coerentes com o papel de trabalhador.

Entender os sentimentos de nossos interlocutores é o que diz o *terceiro mandamento*. Muito já falamos sobre a percepção dos sentidos dos demais atores sociais. Queremos aqui retomar a idéia do sujeito empático, que tenta captar com profundidade o que querem os demais e, a partir disso, conseguem agir segundo as percepções da empatia. Segundo França e Leite (2007), “as pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais sociais que indicam o que os outros precisam ou querem” (2007, p. 71), e naturalmente essas pessoas conseguem se relacionar melhor no ambiente pessoal e de trabalho.

O *quarto mandamento* nos fomenta ao conhecimento da realidade. Aqui retomamos o aspecto cultural no qual todos nós estamos inseridos. Cada ambiente nos pede um tipo de comportamento e uma forma peculiar de nos comunicarmos. Os ambientes que freqüentamos não são apenas espaciais, mas sócio-culturais, formados por sujeitos que se diferenciam enquanto únicos e se assemelham enquanto parte de uma mesma cultura.

A realidade à nossa volta deve estar a todo tempo mediando nossas ações e nos mostrando o papel a ser desempenhado. Especialmente inserido no ambiente de trabalho, cada indivíduo deve apreender uma forma de comportamento que concilia aspectos da cultura organizacional com a realidade informal dentro da empresa. “O espaço define a organização por suas características simbólicas, isto é, pelas categorias de representação e do sistema de crenças, dotados de valores”. (CHANLAT, 1996, p. 100). Olhar à nossa volta e perceber todos os processos de relacionamento e produção que permeiam o ambiente de uma organização se torna essencial.

Manter o otimismo é o que pede o *quinto mandamento* da comunicação emocional. Não é difícil percebermos o poder que uma pessoa otimista tem de influenciar um diálogo e mesmo um ambiente. Esta é uma forma de captarmos apenas os aspectos positivos de cada situação para nos fazer agir e motivarmos os demais à mesma ação. Inseridos na organização, o otimismo se torna importante para desempenharmos os nossos papéis sociais com

coerência, já que a motivação é um dos aspectos essenciais de todo o processo de trabalho e de produção.

O *sexto mandamento* nos incita a lidar de forma positiva com os outros. Este mandamento justifica o estudo da linguagem não-verbal e da percepção dos sentidos pelas expressões do corpo, cerne deste trabalho. Tudo o que analisamos até o presente item nos leva a melhores relações interpessoais e à percepção do outro.

Os diversos relacionamentos que formamos durante a nossa vida em sociedade podem ser bons ou ruins dependendo do esforço que fazemos no processo de interação. Os relacionamentos dentro de uma organização permeiam as específicas relações de trabalho e, muitas vezes, são complementadas por relações mais informais e pessoais. Sobre este homem como ser social, Chiavenato (1981) complementa:

A participação em organizações é muito importante na vida das pessoas, porque as conduz ao envolvimento com outras pessoas em grupos ou em organizações. Nos grupos ou nas organizações, os indivíduos procuram manter sua identidade e seu bem-estar psicológicos. Muitas vezes, usam seus relacionamentos com outras pessoas para obter informação sobre si mesmos e sobre o ambiente em que vivem. Os dados obtidos constituem uma 'realidade social' para o grupo e para os indivíduos que nela se baseiam para testar e comparar suas próprias capacidades, idéias e concepções, no sentido de aumentar sua autocompreensão. (CHIAVENATO, 1981, p. 110-111)

Cabe a cada homem como trabalhador escolher a melhor forma de se relacionar e manter saudável as relações de trabalho, conhecendo ao outro e conhecendo a si próprio, em um processo contínuo, circular e dialético de autoconhecimento e melhores relações interpessoais.

Já no *sétimo mandamento*, os autores nos colocam a importância de utilizarmos a nossa voz de forma adequada. As características vocais são uma forma de dar ênfase à mensagem que queremos transmitir. Juntamente com as expressões corporais, é a voz que pode dar sentido às mensagens transmitidas.

O emprego de um vocabulário adequado é o que nos diz o *oitavo mandamento*. Como todos os itens aqui presentes, este oitavo mandamento se relaciona com outros aspectos já citados em outros mandamentos. A questão cultural, por exemplo, deve ser empregada aqui como fator primordial, já que a linguagem adotada em cada ambiente depende de fatores essencialmente sócio-culturais. Assim, o vocabulário utilizado por um sujeito enquanto trabalhador é visivelmente diferente daquele utilizado enquanto pai ou amigo. O ambiente de trabalho exige uma postura lingüística mais formal e, nesse sentido, as palavras e as expressões emitidas durante a fala devem estar em sintonia na busca de uma comunicação adequada.

O *nono mandamento* é essencial para o nosso estudo das relações interpessoais e da linguagem corporal: ser persuasivo. A comunicação é também a arte de persuadir, de fazer com que as pessoas vejam as nossas idéias como positivas. Durante muitos momentos da vida profissional nos deparamos com situações em que nossos argumentos podem fazer toda a diferença.

Como vimos em capítulos anteriores, para persuadir é preciso conquistar o interlocutor – destacando que a conquista é diferente de manipulação. Podemos fazer isso através da palavra, da entonação de voz, do olhar ou de um leve sorriso. No processo de persuasão, todo o corpo se envolve em um mesmo fim: convencer o outro a compartilhar uma idéia que é nossa. Para isso, a comunicação emocional é essencial e, ao mesmo tempo estratégica, já que nos utilizamos da sutileza dos gestos para nos aproximarmos do outro e para o convencerem em determinado contexto.

O espaço organizacional é repleto de processos de persuasão que, muitas vezes, não levam em conta a sutileza das ações, mas a agressividade e o desprezo pelas idéias de outras pessoas. Neste mandamento, tudo deve ser levado em consideração – as nossas idéias e as idéias do outro – para que a comunicação flua mutuamente.

Por fim, o último e *décimo mandamento* de uma comunicação emocional nos alerta para nos apresentarmos bem nos diversos espaços sociais. França e Leite (2007) nos falam que “o corpo fala e transmite uma imagem favorável

ou não aos ouvintes” (2007, p. 74). Como em todo o contexto do nosso trabalho, é importante nos atentarmos sempre ao fator cultural de cada espaço sócio-histórico, que carrega uma carga de representatividade e expressividade por si só. Dentro de cada ambiente, o papel social a ser desempenhado pelo sujeito sofre interferências que norteiam a sua postura, os seus gestos e os seus trajes, fazendo com que não só a sua voz, mas parte do seu corpo também fale por ele.

Esses dez mandamentos nos colocam aspectos profundos da interação humana. São características que misturam expressão, percepção, comunicação e relações sociais. Essa mistura está visivelmente presente na fala de Chiavenato (1981):

Existe uma profunda relação entre motivação, percepção e comunicação. Aquilo que duas pessoas comunicam é determinado pela percepção de si mesmas e da outra pessoa na situação, e pela percepção, sob o aspecto de sua motivação (objetos, necessidades, defesas), da importância daquele momento. (CHIAVENATO, 1981, p. 103)

Nesse contexto, não é difícil encontrarmos os positivos efeitos que uma comunicação global e integrada à linguagem emocional é capaz de concretizar. É por meio dessas sutilezas ligadas ao cuidado com as nossas expressões, com o outro e com o ambiente organizacional que podemos resgatar o olhar humanizado da comunicação e das relações humanas.

Para isso, contudo, é através do conhecimento e do embasamento humano do profissional de Relações Públicas que esse resgate pode ser feito de maneira adequada. O próximo capítulo analisa este profissional que apresenta um olhar diferenciado sobre o sujeito e que se encontra apto a tecer as diversas relações humanas dentro da organização.

## Bibliografia

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: 2006. São Paulo: ABNT, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: 2002. São Paulo: ABNT, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6027**: 2003. São Paulo: ABNT, 2003.

CHANLAT, Jean-François (Coord). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Tradução: Christina T. Costa ET. Al. Organização da edição brasileira: Ofélia de Lanna Sette Tôrres. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1991

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1981.

FARIAS, Luiz Alberto de. **A Literatura de Relações Públicas: produção, consumo e perspectivas**. São Paulo: Summus, 2004.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARONE, Sílvio. **Psicologia dos gestos das mãos**. São Paulo: Mestre Jou, 1966.

MOSER, Alvino. **Educação e manifestação do homem**. São Paulo: Juriscredi, 1972.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?**. São Paulo: Paulus, 2007.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 12 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

PERUZZO, Cícília Krohling. **Relações públicas no modo de produção capitalista**. São Paulo: Summus, 1986.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e Micropolítica**. São Paulo: Summus. 2001.

<http://psisalpicos.blogspot.com/2006/11/os-signos-e-os-smbolos.html>

<http://www.scribd.com/doc/3073315/O-Corpo-Fala>

<http://www.rc.unesp.br/ib/efisica/motriz/08n3/Gaiarsa.pdf>

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

<http://expressivo.com.br/dicas.php>

<http://www.expressivo.com.br/colaboradores/artigos.php>

[http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/pdf/artigos\\_revistas/154.pdf](http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/pdf/artigos_revistas/154.pdf)

[http://74.125.47.132/search?q=cache:12QmD2fHMPIJ:www.fasul.edu.br/pasta\\_professor/arquivos//7/1764\\_aula\\_revis%25E3o\\_1b.ppt+%22%C3%A9+evidentemente+poss%C3%ADvel+comunicar-se+com+sinais+de+m%C3%A3o+e+bra%C3%A7o+sem%22&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](http://74.125.47.132/search?q=cache:12QmD2fHMPIJ:www.fasul.edu.br/pasta_professor/arquivos//7/1764_aula_revis%25E3o_1b.ppt+%22%C3%A9+evidentemente+poss%C3%ADvel+comunicar-se+com+sinais+de+m%C3%A3o+e+bra%C3%A7o+sem%22&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br)