

A Comunicação Não-Verbal no complexo da Comunicação Organizacional¹

Adriana Maria Canto Piron Donadon²
Centro Universitário Nossa Senhora do Patrocínio- Salto- SP

Resumo

Este trabalho buscou, por meio de um estudo de caso único, investigar a percepção da presença e da influência da comunicação-não-verbal no comportamento organizacional de determinada empresa. O estudo caracteriza-se como exploratório, qualitativo, baseado em observação participante, direta e comportamental, além de entrevistas semi estruturadas no ambiente natural do setor de vendas. A fundamentação teórica tentou sumarizar os elementos conceituais da comunicação não-verbal nas organizações.

Palavras-chave

Comunicação Humana, Comunicação não-verbal, Comunicação Organizacional e Comportamento Organizacional.

Introdução

A ideia de produzir este artigo partiu da inquietação de melhorar e conhecer a dinâmica da comunicação não-verbal e sua influência no comportamento organizacional.

O objetivo principal do estudo é averiguar a percepção que os colaboradores de um determinado Setor de Vendas têm da comunicação não-verbal e de sua influência sobre seu trabalho.

Ao longo do texto, na fundamentação teórica, são abordados o conceito de comunicação não-verbal e a sua inserção no universo do comportamento organizacional, sob o ponto de vista de autores da Comunicação e da Administração.

Em seguida o método de trabalho é apresentado, incluindo a posição epistemológica e os procedimentos metodológicos.

Logo segue a apresentação dos principais resultados e as considerações finais.

¹Trabalho apresentado no GP Relações Pública e Comunicação Organizacional, XI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

²Especialista em Comunicação Pública e Responsabilidade Social, Graduada em Relações Públicas, Coordenadora do curso de Relações Públicas –CEUNSP-SP.

Fundamentação Teórica

Dentre as várias obras do universo da Comunicação, foram escolhidas algumas que tratam da comunicação não-verbal, principalmente de forma relacionada ao comportamento organizacional.

O lugar da comunicação não-verbal nas ciências da Comunicação.

Partindo do princípio que comunicar significa tornar comum, expressar pensamentos, ideias e sentimentos, de modo que outros possam compreender.

Segundo Rector & Trinta (1985), a comunicação envolve a ideia de partilha, de compartilhar e transferir a informação entre dois ou mais sistemas.

Sendo assim, torna-se fácil entender porque Berlo (2005) diz que uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação. É por meio da comunicação que as ideias são compartilhadas e chegam a se tornar o que se entende por cultura organizacional, ou seja, seu jeito próprio de ser, de perseguir objetivos, de adotar princípios, valores e formas de proceder.

O processo comunicacional dentro das organizações pode ser entendido como um fluxo que pulsa, dança, levando informação de um lado a outro, tratando de torná-la comum, para criar identidade entre as pessoas que compõem os vários públicos importantes para o sucesso da organização. Tornando conhecimentos, atitudes e valores comuns, ela cria a comunidade da qual a organização necessita para prosperar.

Apresentando-se com tal função, para as organizações, é fácil compreender porque se torna tão importante o estudo sempre mais profundo das habilidades comunicativas nas organizações.

Longe de ser um processo simples, a comunicação, nas organizações, se dá em várias formas, alternada e simultaneamente.

A transmissão de mensagens, então, pode dar-se de forma verbal, através do uso da linguagem formal representada pela língua local adotada. Nesta forma, a linguagem pode ser utilizada de modo oral, quando se conversa com as pessoas diretamente, por exemplo, para dar instruções a um colega, entrevistar um candidato a um emprego; ou ainda de forma escrita, como por exemplo, por meio de memorandos, relatórios e regimentos.

A comunicação verbal é, sem dúvida, a mais evidente, tanto de ser analisada, quanto de ser estudada formalmente, sendo bastante explícita e, quase sempre, bem inequívoca. Há,

entretanto, outra forma de comunicação que, não sendo tão evidente, costuma escapar da atenção dos estudiosos da comunicação.

A forma de comunicação não-verbal é a menos estudada, no âmbito das organizações. Não só são raras as citações desta nos estudos de comunicação organizacional, como as citações existentes são bastante superficiais. Esta comunicação se dá por um conjunto de linguagens paralelas à linguagem verbal, que acrescentam significados ao que se declara, de forma sutil e implícita, sem ser, no entanto, menos presentes ou evidentes (CORRAZE, 1982).

A comunicação não-verbal pode estar ligada diretamente ao corpo, dando-se através dos olhares, dos gestos, da entonação da voz, da posição e qualidade corporais. É sensível aos humores, aos estados de espírito, às intenções não declaradas e, mesmo que de forma inconsciente, agregam sentido ao que se comunica (HOGAN, 2008, p. 27).

Para Argyle (1978), a comunicação não-verbal corporal utiliza canais tais como a expressão facial, o olhar, os gestos e movimentos posturais, o contato físico, o comportamento espacial, as roupas, todo o conjunto dos aspectos físicos e da aparência.

A comunicação não-verbal pode também estar ligada ao mundo dos objetos, constituindo a comunicação simbólica que se dá através da atribuição de significados sutis a elementos que passam a dar recados a respeito das pessoas, dos lugares, do que quer que seja. O lugar no qual moramos, as roupas que usamos, as tatuagens e cicatrizes, o carro que dirigimos a decoração do escritório, os objetos que nos cercam assumem significados compartilhados culturalmente e, mesmo que sem ser de forma explícita, passam a fazer parte das mensagens que compartilhamos no nosso meio. Esta forma de comunicação teve, já, entre os teóricos da comunicação, um lugar de destaque, principalmente através do estudo de semiótica do estruturalista Jean Baudrillard (2009)

no seu *O Sistema dos Objetos*, entre outros.

A comunicação não-verbal se estende ainda ao espaço e sua utilização, criando significados, por exemplo, dentro de uma organização, na forma de dispersão dos indivíduos sobre o espaço compartilhado e na geração de territórios próprios.

Embora a comunicação não-verbal não tenha sido muito tratada, nos estudos da comunicação organizacional, ela tem seu efeito sobre o processo e influencia fortemente os resultados da transmissão de mensagens, quer seja sobre a atenção, a motivação, a geração de atitudes, ou sobre o próprio entendimento resultante da emissão de mensagens (CORRAZE, 1982).

Podemos definir a Comunicação Organizacional como sendo a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global (KUNSCH, 2003).

Para a professora Kunsch (2003, p. 150), a comunicação organizacional apresenta diferentes modalidades, como a mercadológica, a institucional, a interna e a administrativa. Existem funções básicas da comunicação dentro de uma organização, tais como o controle, a motivação, as expressões emocionais e a transmissão de informações.

Nenhuma dessas quatro funções deve ser vista como a mais importante. Para que os grupos tenham um bom desempenho, eles precisam exercer algum tipo de controle, sobre seus membros, estimulá-los ao esforço, oferecer os meios para a expressão emocional e tomar decisões. Podemos assumir que quase toda interação de comunicação ocorre dentro de um grupo ou organização que realiza uma ou mais dessas quatro funções (ROBBINS, 2009, p. 136).

Para Robbins (2009) a interpretação de uma mensagem é influenciada pelo estado de espírito do receptor no momento em que a recebe. Provavelmente não interpretará a mensagem da mesma maneira quando estiver aborrecido, distraído, ou feliz em recebê-la.

Em geral, o estado emocional poderá influenciar a eficácia da comunicação, como também o relacionamento interpessoal. Sendo assim, as palavras podem assumir significados bastante diferentes quando acompanhadas das expressões não verbais típicas de diferentes estados emocionais. Os gestos e os movimentos transmitem informações nas cerimônias, nos rituais, nas propagandas, nos encontros sociais e políticos e nas demonstrações de arte (ARGYLE, 1978).

Para Pease (2005) a comunicação não-verbal representa 93% da nossa comunicação, embora Hogan (2008) discuta isto, afirmando que este percentual depende bastante do contexto e também de cada pessoa. Em todo o caso, se isto é fato, as relações interpessoais estão mais sujeitas à comunicação não-verbal do que, propriamente, ao sentido consciente e explícito que se confina às palavras.

A linguagem do corpo é, em grande parte, o reflexo do estado emocional da pessoa. Cada gesto ou movimento pode ser uma valiosa fonte de informação sobre a emoção que ela está sentindo num determinado momento. Pierre Weill (2007) é autor de um clássico neste tema, com sua obra *O Corpo Fala*.

O estudo da comunicação não-verbal vem ganhando espaço, dentro da área acadêmica, como também dentro do desenvolvimento das práticas organizacionais, nas últimas décadas.

Para Hogan (2008), os pensamentos e comportamento das pessoas não se relacionam apenas como algo imediato. Em geral, o nosso consciente é mais influenciado pela palavra, enquanto o não-consciente recebe mais influência de outros fatores, como a comunicação não-verbal, incluindo a linguagem corporal.

Sendo assim, Knapp (1999) diz que a comunicação não-verbal se relaciona com a comunicação verbal de várias maneiras.

Ela pode funcionar por repetição, reforçando, por meio da linguagem não-verbal, o conteúdo verbal emitido, o que serve para confirmar o que foi dito.

Pode-se, no entanto, criar conflitos entre os significados da linguagem verbal e da não-verbal, gerando o que se chama de ruído de paralinguagem. Um exemplo, clássico disto é escrever a palavra azul em caracteres na cor vermelha.

Pode, também, funcionar por complementação, acrescentando uma informação ao que foi dito verbalmente.

São comuns as situações em que a linguagem não-verbal é utilizada em substituição às palavras.

Para os comunicadores hábeis, a linguagem não-verbal é utilizada como uma forma de regulação, ajudando a controlar e moderar a comunicação entre grupos de pessoas.

Comunicação não-verbal e comportamento organizacional

O campo de estudos do comportamento organizacional foi concebido na década de 60, por pesquisadores britânicos, como disciplina emergente e quase independente. Ela se apoiaria em outras disciplinas já estabelecidas como Psicologia, Sociologia e Economia, devendo constituir uma área de teorização e pesquisa em que as atividades organizacionais seriam o objeto de estudo. A disciplina comportamento organizacional refere-se, então, ao estudo sistemático das ações e das atitudes que as pessoas apresentam dentro das organizações (ROBBINS, 2009). Ela deve gerar, entre outras coisas, uma habilidade mais consciente de interpretar a linguagem da comunicação não-verbal, desenvolvida dentro das organizações, identificando sua real importância dentro do processo genérico de comunicação organizacional, provendo uma melhor noção de como a comunicação não-verbal pode influenciar, seja para melhorar, seja para criar barreiras, a comunicação organizacional em seu todo.

Método

Tendo como suporte alguns importantes trabalhos acadêmicos, na área da comunicação organizacional não-verbal, o presente trabalho visa realizar uma abordagem empírica, com a finalidade de compreender melhor a maneira como a comunicação não-verbal é percebida pelos colaboradores de uma organização.

Na forma de estudo de caso único, este trabalho tem como *corpus* o Setor de Vendas de uma organização localizada em Campinas – SP, dentro do qual procurará levantar as percepções da comunicação não-verbal, em seu processo de trabalho diário, pesquisando se os colaboradores tem as formas de comunicação não-verbal presentes em suas comunicações cotidianas? São capazes de relatar experiências onde a comunicação não-verbal representou um papel de destaque, na troca de informações e no relacionamento estabelecido? Qual sua percepção da importância e da utilidade da comunicação não-verbal no exercício da sua profissão e no seu desenvolvimento profissional? Qual sua percepção dos problemas que podem dela advir para concretização de suas funções dentro da organização?

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo geral averiguar a percepção que os colaboradores de um determinado Setor de Vendas tem da comunicação não verbal e de sua influência sobre seu trabalho.

Constitui um estudo de natureza exploratória, com abordagem qualitativa, a qual, de acordo com Richardson (1989), permite analisar aspectos subjetivos, tais como: a compreensão do contexto do comportamento e da comunicação organizacional, a comunicação não-verbal, as emoções e os sentimentos, o compartilhamento dos significados e a dinâmica das interações.

A escolha de trabalhar com este estudo de caso se deu em virtude dele possibilitar a investigação de um fenômeno e de seus conteúdos da vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto ainda não estão claramente evidentes. Além disto, as teorias subjacentes ao estudo são de natureza holística e não há a identificação de nenhuma subunidade lógica.

Como procedimentos metodológicos, para concretizar este estudo, foram adotados a observação direta, a observação participante e as entrevistas pessoais semi-estruturadas.

Cooper e Schindler (2003) consideram as observações direta, participante e comportamental como abordagens flexíveis, porque permitem ao observador reagir e registrar aspectos de

fatos e comportamentos à medida que ocorrem. Os autores consideram que a observação participante é um arranjo mais complexo, pois acontece quando o observador entra no ambiente natural e age como observador participante. Eles ainda ressaltam que, de forma mais abstrata, pode-se estudar o movimento do corpo e as expressões motoras como sinais de estados emocionais. Esses autores chamam a atenção para o fato de que o papel do observador pode influenciar a maneira como os outros agem e, por isso, a observação participante é menos utilizada em pesquisas na área de administração, comparadas com outras áreas como a Antropologia ou a Sociologia.

Para a observação direta utilizou-se o seguinte protocolo: foi realizada a pesquisa de observação não estruturada, facilitando a concretização do papel do observador sem interferência.

A pesquisa desenvolvida foi para analisar o comportamento do público interno do Setor de Vendas, do momento da chegada ao término do expediente, portanto oito horas por dia e no decorrer de quatro anos.

Com a pesquisa foi notado que a comunicação-não-verbal está presente em todos os momentos, proporcionando uma leitura sobre o comportamento humano e, quando realizava a comunicação verbal (oral), a comunicação-não-verbal faz presente, por meio de gestos, tom de voz, roupa, expressão facial e olhar, podendo ter uma leitura da confirmação ou contraditória do que está falando.

Outro ponto que ficou em evidência foi o estado emocional dos colaboradores, devido o não cumprimento do fechamento da meta de vendas estipulados no planejamento administrativo e financeiro, trouxe grandes mudanças no comportamento organizacional dos mesmos, deixando claro na fisionomia de cada um a preocupação, a baixa autoestima e proporcionando uma leitura da comunicação-não-verbal nitidamente e dificultando a comunicação verbal.

Segundo Schuler (2005) o medo de comunicar-se e de compartilhar-se é devido a baixa autoestima e a dificuldade de lidar com as emoções.

Participando do ambiente natural da empresa e convivendo diariamente com os colaboradores do Setor de Vendas, analisando o modo de falar, sentar, olhar, o tom voz, postura, roupa, o atendimento telefônico e o estado emocional individual de cada colaborador. Um ponto que chamou a atenção foi a percepção de alguns colaboradores em notar a diferença do comportamento organizacional de seus colegas de trabalho pela comunicação não-verbal.

Em se tratando da entrevista semi-estruturada, à formulação das perguntas foram básicas para o tema investigado, permitindo que as informações fossem de forma mais livre e as respostas não estavam condicionadas a uma padronização.

Esta pesquisa fez os colaboradores terem a consciência de que a percepção é fundamental quando se trata de uma leitura como a comunicação não-verbal, podendo-se analisar o comportamento humano e evitando assim constrangimentos futuros para os colaboradores e stakeholders.

Considerações finais

O objetivo principal do estudo foi atingido, que é averiguar a percepção que os colaboradores de um determinado setor de vendas têm da comunicação não verbal e de sua influência sobre seu trabalho.

Pode-se dizer que os colaboradores têm a consciência que a comunicação não-verbal está presente em suas comunicações cotidianas, como também sabem que a comunicação não verbal pode atrapalhar a comunicação verbal dentro do segmento, disseram que têm constrangimento ao comunicar-se com outros, quando tem a percepção do estado emocional do colega de trabalho, neste caso, a maioria pensam como irá agir durante uma comunicação, outros preferem perguntar o que está acontecendo, como também tem colaboradores que preferem isolar-se.

O método de estudo de caso único apresenta limitações clássicas, quando não permite a generalização dos resultados. No entanto, o resultado abre possibilidades de futuro aprofundamento do tema em forma de abordagem quantitativa, em estudo confirmatório, baseado nos primeiros resultados da exploração aqui apresentada.

Referências

- ARGYLE, M. **Bodily Communication**. London: Methuen, 1978.
- BAUDRILLARD, J. **O Sistema dos objetos**. São Paulo: Perspectiva, 2009.
- BERLO, D. K. **Processo da Comunicação: Introdução a Teoria e a Prática**. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1985.
- COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos de Casos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CORRAZE, J. **As Comunicações não-verbais**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- DAVID, F. **A Comunicação não-verbal**. São Paulo: Summus, 1979.
- DIMITRIUS, J. E. & MAZARRELLA, M. **Decifrar Pessoas: Como entender e prever o comportamento humano**. São Paulo: Alegro, 2001.
- HOGAN, K. **A Linguagem Secreta dos Negócios: Como decifrar qualquer pessoa em menos de três segundos**. São Paulo: Ediouro, 2008.
- KNAPP, M. L. & HALL, J. A. **Comunicação não-verbal na interação humana**. São Paulo: JSN Editora, 1999.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2002.
- KUNSCH, M. M. K. **Relações Públicas e Modernidade: Novos paradigmas na Comunicação Organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.
- MARCHIORI, M. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. 2ª edição, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.
- MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional**. 2ª edição, São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.
- OLIVEIRA, I. L. & SOARES, A. T. N. **Interfaces e Tendência da Comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul-SP: Difusão Editora, 2008.
- PEASE, A & PEASE, B. **Desvendando os segredos da Linguagem Corporal**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- RECTOR, M & TRINTA, A. **A Comunicação não-verbal: a gestualidade brasileira**. Petrópolis: Vozes, 1985.

- RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- SCHULER, M. **Diagnóstico do Nível de Excelência Comunicativa nas Organizações**. Relatório Final de pesquisa, 2005.
- SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- STEINER, C. & PERRY, P. **Educação Emocional: um Programa personalizado para desenvolver a sua inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- WEIL, P & TOMPAKOW, R. **O corpo Fala: A linguagem silenciosa da comunicação não-verbal**. Petrópolis: Editora Vozes, 2007.
- WINKIN, Y. **A nova Comunicação**. Campinas – SP: Papyrus, 1998.
- WILBER, K. **O Projeto de Atmam: Uma visão Transpessoal do Desenvolvimento Humano**. São Paulo: Editora Cultrix, 1996.
- WILBER, K. **Uma Teoria de Tudo: Uma visão integral para os negócios, a política, a ciência e a espiritualidade**. São Paulo: Editora Cultrix, 2000.