

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO  
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Marcele Wolf

**A comunicação não-verbal: o estudo de caso da linguagem corporal  
como forma estratégica dentro de uma organização**

Porto Alegre, novembro de 2013

Marcele Wolf

**A comunicação não-verbal: o estudo de caso da linguagem corporal  
como forma estratégica dentro de uma organização**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas.

Orientadora:

Prof<sup>ª</sup> Ma Carlise Scalamato Duarte

Co-Orientadora:

Prof<sup>ª</sup> Dra. Nisia Martins do Rosário

Porto Alegre

2013



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado.....  
.....,  
de autoria de .....  
estudante do curso de .....  
desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, ..... de ..... de 20.....

Assinatura:

Nome completo da **orientadora**:

Assinatura:

Nome completo da **co-orientadora**:

Marcele Wolf

**A comunicação não-verbal: o estudo de caso da linguagem corporal  
como forma estratégica dentro de uma organização**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Comunicação  
Social da Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul como requisito parcial para obtenção do grau  
de Bacharel em Comunicação Social, habilitação  
em Relações Públicas.

Orientadora:

Prof<sup>a</sup> Ma Carlise Scalamato Duarte

Co-Orientadora:

Prof<sup>a</sup> Dra. Nisia Martins do Rosário

Conceito: \_\_\_\_\_

Data de aprovação: \_\_\_\_\_#

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup> Ma Carlise Scalamato Duarte

---

Prof<sup>a</sup> Ma Patricia Iuva

---

Prof<sup>a</sup> Ma Lisiane Aguiar

Porto Alegre  
2013

## AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, Roque, e minha mãe, Clarice, pelo apoio, carinho e amor incondicional; por acreditarem na minha luta pelo que creio e sonho; por esperarem para jantar depois de minhas aulas.

Aos meus irmãos, Gélson e Gilnei, e às minhas cunhadas, Abigail e Carol, pelo acompanhamento semanal de angústias, por me transmitirem boas energias e por acreditarem que tudo dará certo.

À minha orientadora, Carlise Duarte, pelas conversas e cafés; por me ajudar nas escritas; por me estimular a saber mais sobre o campo da comunicação corporal.

Ao meu “*cumpádi*” e “*cumádi*”, Márcio e Vivi, pela acolhida e hospedagem para a produção das escritas; pelas escutas, carinho e cafés. Márcio, pela paciência e interesse por este trabalho; pelo acompanhamento de cada página escrita a mais.

Às minhas colegas de trabalho pelas conversas diárias, pelas experiências compartilhadas; pelo constante espaço de aprendizagem que certamente foram acrescentados a esta pesquisa.

Aos meus colegas da Fabico: Bruno, Erica, Juliano, Natássia e Nicole. Vocês agregaram valor a minha vida *Fabicana* e aos happy-hours.

Às *Bratz* pelas partilhas de vida que amenizam os momentos de tensão e por deixarem uma Relações Públicas fazer parte desse grupo de pedagogas.

Aos amigos da Chávena de Chá, mesmo que nesse semestre estejamos um pouco mais distante, pelo encontro e afeto de cada um de vocês, sempre.

Aos amigos do *Brooklyn*, pelas inúmeras risadas e momentos de descontração que são importantíssimos na minha vida.

*Cada um de nós compõe a sua história*

*Cada ser em si carrega o dom de ser  
capaz*

*E ser feliz...*

*Almir Sater*

## RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo investigar o modo como a comunicação não-verbal ocorre em uma empresa e analisar como o conhecimento sobre a linguagem corporal pode auxiliar as atividades desenvolvidas pelo profissional de Relações Públicas. Os procedimentos metodológicos utilizados no estudo de caso foram: pesquisa participante, análise da movimentação corporal dos funcionários na reunião de equipe e entrevista com o profissional de Relações Públicas, responsável pelo setor de comunicação. O referencial teórico adotado foi Baitello (1998), Rector e Trinta (1995), Pierre Weil e Roland Tompakow (2007) e Desmond Morris (2005). Após a realização deste estudo de caso considera-se que a comunicação não-verbal ao ser manifestada na reunião de funcionários ressalta os níveis hierárquicos na instituição, bem como suas relações de poder. O entendimento da linguagem corporal expressada pelas pessoas é um recurso utilizado de forma estratégica, pelo profissional de Relações Públicas.

**Palavras-chave:** comunicação não-verbal, corpo, relações públicas.

---

WOLF, Marcele. A comunicação não-verbal: o estudo de caso da linguagem corporal como forma estratégica dentro de uma organização. Porto Alegre, 2013. 57f. Trabalho de Conclusão do Curso de Comunicação Social – Relações Públicas - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2013.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1. A COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 O PROCESSO DA COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 A COMPREENSÃO DOS CÓDIGOS DA COMUNICAÇÃO HUMANA.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3. DE QUE FORMA A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL OCORRE .....</b>	<b>19</b>
<b>2. A COMUNICAÇÃO CORPORAL E AS RELAÇÕES PÚBLICAS.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 TEORIAS DA COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS.....</b>	<b>22</b>
2.1.1 Relações Públicas e a linguagem.....	23
2.1.2 A interação do Relações Públicas.....	25
<b>2.2 A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DO CORPO NA COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3 COMO OCORRE A COMUNICAÇÃO CORPORAL .....</b>	<b>27</b>
<b>3. A COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL NA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 LINGUAGEM NÃO VERBAL NUMA REUNIÃO DE EQUIPE.....</b>	<b>33</b>
3.1.1 Observação da reunião.....	34
3.1.2 Antes da reunião iniciar .....	35
3.1.3 Durante a reunião.....	36
<b>4. RELAÇÕES PÚBLICAS DA ORGANIZAÇÃO E O NÃO-VERBAL.....</b>	<b>43</b>
<b>4.1 RELAÇÕES PÚBLICAS COMO OBSERVADORA .....</b>	<b>44</b>
<b>4.2 RELAÇÕES PÚBLICAS COMO MEDIADORA .....</b>	<b>46</b>
<b>4.3 RELAÇÕES PÚBLICAS COMO ATUANTE .....</b>	<b>48</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>60</b>

## INTRODUÇÃO

*Quando é verdadeira, quando nasce da necessidade de dizer, a voz humana não encontra quem a detenha. Se lhe negam a boca, ela fala pelas mãos, ou pelos olhos, ou pelos poros, ou por onde for.*

(Eduardo Galeano<sup>1</sup>)

No processo de comunicação estabelecido entre as pessoas é possível perceber que o emissor se expressa não apenas por meio das palavras, mas igualmente pela linguagem corporal. Posturas, gestos, expressões faciais, utilização do espaço, entre outros aspectos, compõem o cenário comunicacional. Os pesquisadores Applbaum, Bodaken, Sereno e Anatol relatados por Mônica Rector e Aluizio Trinta (1985) demonstram que as relações interpessoais são mais evidenciadas por meios de comunicação não-verbais do que verbais, qualificando a relevância do discurso não-verbal no processo de comunicação humana.

Rector e Trinta (1995, p. 21) afirmam que “(...) os elementos não-verbais da comunicação social são responsáveis por cerca de sessenta e cinco por cento do total das mensagens enviadas e recebidas”. Nesse espectro, as investigações científicas sobre o fenômeno da comunicação verbal e não-verbal são de grande importância para a compreensão dos relacionamentos interpessoais, sendo fundamental aos comunicadores contarem com esse conhecimento para o desenvolvimento de suas atividades.

Nosso corpo comunica o tempo inteiro (SCHELLES, 2008). Rector e Trinta (1995) descrevem que o corpo é uma mensagem na qual, mesmo sem ter a intenção definida de comunicar, pode anunciar (ou denunciar) o que se é e o que se pensa. Siqueira (2006, p. 4) afirma que “no estudo do não-verbal, o corpo é o instrumento básico para análise e reflexão”, pois através da linguagem corporal, muitas coisas são ditas aos outros e a nós mesmos. Partindo das posições desses autores, pode-se entender e justificar a relevância de se realizar, no campo da Comunicação, um estudo que aborde a comunicação corporal e sua importância no trabalho de relações públicas nas

---

<sup>1</sup> GALEANO, Eduardo. Celebração da Voz Humana/2. - Porto Alegre: L&PM, 2002, p. 43.

empresas. Assim, esta pesquisa se propõe a problematizar e investigar de que modo à comunicação não-verbal ocorre dentro de uma organização e como o conhecimento sobre a linguagem corporal pode auxiliar nas atividades desenvolvidas pelo profissional de Relações Públicas.

As experiências que vivi, relacionadas com os estudos que fiz no campo da Comunicação, me fizeram refletir sobre as possibilidades que a linguagem do corpo poderia propiciar na forma como o Relações Públicas se relaciona com os diferentes públicos com quem trabalha. Kunsch (2009a, p. 187) afirma que “as relações públicas, como disciplina acadêmica e como atividade profissional, têm como objetos de estudo as organizações e seus públicos”; pois, tanto dentro da academia como nas organizações, o Relações Públicas irá trabalhar com pessoas: para elas que ele terá que planejar, executar, estruturar, avaliar, corrigir, dialogar, reconhecer, pedir e ajudar. Integrar ao conhecimento do profissional das Relações Públicas essa percepção da gestualidade e das expressões corporais como essenciais no processo de comunicação é potencializar seu trabalho com os seus objetos de estudos.

As instituições possuem suas formas de se comunicar, seja com o público interno ou com o público externo, mas é válido ressaltar que essas instituições são compostas por pessoas e elas também dizem muito sobre a instituição. Compreendendo essa relação, esse estudo também contribui para que as organizações percebam de que forma elas podem otimizar suas relações através do simples exercício de observar aquilo que não é dito, mas gesticulado.

Outro elemento fundamental que justifica essa pesquisa é o fato de que, no campo das Relações Públicas, não existem muitos estudos que relacionam esses dois assuntos – comunicação verbal e comunicação não-verbal – de forma tão específica, explorando as possibilidades desses temas em relação com os diferentes aspectos da comunicação com os diferentes públicos que o Relações Públicas se relaciona. Da pesquisa bibliográfica realizada acerca da temática, ressalto o estudo de Vera Regina Birck (2008) que busca relacionar o uso da gestualidade de um personagem político com o seu próprio discurso verbal e o auxílio do Relações Públicas para a construção da imagem desse personagem<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> BIRCK, Vera Regina. *A voz do corpo: A Comunicação Não-Verbal e as Relações Interpessoais*. Trabalho apresentado na Sessão Teoria da Comunicação, da Altercom – Jornada de Inovações Midiáticas e Alternativas Experimentais, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Setembro de 2008.

O interesse por pesquisar este tema surgiu, inicialmente, a partir da experiência que tive nas atividades cênicas e na dança. Particpei durante três anos da “Associação Cultural e Educacional Baú de Encantos”, na qual atuei em duas peças de teatro. Nesse tempo, participei de inúmeras formações teatrais que, em seu processo pedagógico, apresentavam diferentes exercícios que tinham por objetivo preparar o corpo e suas expressões para as cenas, comunicando sentidos para além do texto falado. Outra experiência de destaque nesse sentido foi minha participação no grupo de Danças Circulares Sagradas<sup>3</sup> na Associação Cristã Feminina, no período de dois anos. Nas danças circulares, a proposta era dialogar, a partir principalmente das expressões corporais, com os outros integrantes do círculo, para dar sentido ao movimento dos corpos.

O profissional de Relações Públicas trabalha nas organizações com diferentes públicos e seu papel é criar entendimento e harmonia entre os funcionários, entre a empresa e seu público; representar a opinião pública junto à organização; promover a eficácia na comunicação e a produtividade. Partindo desse pressuposto, esta pesquisa pretende investigar o processo de comunicação não verbal e verbal e sua importância nas organizações e no trabalho do profissional de Relações Públicas. Para isso, além do referencial teórico construído, invisto numa pesquisa de estudo de caso em um sindicato, em que procurei observar o trabalho da Relações Públicas dessa organização e também a linguagem corporal utilizada na reunião de equipe interna da instituição, na qual participam todos os funcionários independente do seu nível hierárquico.

Para tanto, no primeiro capítulo deste trabalho será apresentado o conceito de *comunicação não-verbal*<sup>4</sup> e seus processos constitutivos, conforme os autores Mônica Rector e Aluizio Trinta (1985). Utilizo os mesmos autores como base para abordar os usos e estudos dos gestos no campo da não-verbalidade. Também será apresentado o

---

<sup>3</sup> Danças Circulares Sagradas: O movimento de Danças Circulares Sagradas se deu a partir de um bailarino e coreógrafo que viveu na Alemanha, Bernhard Wosien, no qual, na década de 50, propôs-se a pesquisar e a vivenciar antigas rodas da Europa Ocidental. A partir de suas pesquisas, encontrou naquele espaço raízes antigas da arte de re-ligar o ser humano, a “meditação através da dança, como um caminho para dentro do silêncio”. O bailarino alemão percebeu que a coreografia e o perfeccionismo da dança não era o mais importante. Notou que na dança de roda a vivência e a disposição corporal falam mais do que a sincronia dos gestos. Outra característica interessante de fazer a experiência e vivenciar as danças circulares sagradas num grupo é a que aquele grupo que se formou para dançar terá características só suas.

<sup>4</sup> Tendo em vista que o termo “não-verbal” refere-se a um conceito utilizado por Rector e Trinta (1985), opto por utilizar o termo desta forma em ao longo de todo o texto, a fim de diferenciá-lo. Da mesma forma, essa expressão fará referência a outros termos, como linguagem corporal, não-verbalidade e movimento corporal.

conceito de *comunicação não-verbal como comunicação primária*, segundo Norval Baitello Junior (1998). Por fim, estabeleço uma relação das formas como a comunicação corporal pode ser desenvolvida como comunicação não-verbal.

O segundo capítulo abrange o estudo do profissional de Relações Públicas e a comunicação não-verbal apoiado nas reflexões de autores como Kunch (2003) e Andrade (2001) para descrever o papel desse profissional. Utilizo ainda dos estudos de Martín-Barbero (1997) citado por Barros (2009) para adicionar à função de Relações Públicas dentro das organizações como *receptora e mediadora das comunicações*, ampliando suas possibilidades de ação. Destaco ainda os *estudos do corpo na comunicação*, como ocorre à comunicação corporal através de posturas, olhares, gestos e expressões faciais, a partir da revisão das obras de Pierre Weil e Roland Tompakow (2007) e Desmond Morris (2005), que trazem dados importantes de análise.

O terceiro capítulo apresenta o desenvolvimento metodológico utilizado nesta pesquisa de conclusão de curso. Partindo dos pressupostos da pesquisa participante e das reflexões apresentadas por Peruzzo (2009) e Yin (2001), invisto na observação de uma reunião de equipe organizacional de um sindicato e o estudo de caso sobre como aconteciam as comunicações não-verbais na reunião.

No quarto capítulo, como complementação dos dados, foi realizada uma entrevista, conforme reflexões do autor Triviños (1987), com a profissional de Relações Públicas da mesma organização, sobre o entendimento dela sobre a linguagem corporal, na qual serão ponderadas reflexões acerca da corporeidade e de como ela é utilizada por setores de um nível mais alto da organização e como o relações públicas poderia utilizar dessa percepção como favorável a suas atividades.

## 1. A COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL

*Mesmo quando tudo pede um pouco mais de  
calma. Até quando o corpo pede um pouco  
mais de alma  
A vida não para  
Enquanto o tempo acelera e pede pressa  
Eu me recuso faço hora vou na valsa  
A vida é tão rara*

(Lenine<sup>5</sup>)

### 1.1 O PROCESSO DA COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL

Para Rilley (1978) a comunicação é compreendida como fenômeno social e cultural que possibilita a vida em sociedade. É um processo não só de socialização, mas também de formação, através do qual, certos padrões culturais são transmitidos aos membros de cada grupo social. A cultura de uma realidade reflete no estilo de vida, nos hábitos e costumes coletivos. Tentar analisar e perceber os processos comunicativos de um grupo num vácuo cultural seria elaborar uma compreensão errônea dessa interação. Conforme o autor, conhecer os diversos aspectos da cultura, como vestuário, comportamento corporal, gestos, linguagem em cerimônias, reuniões, shows e eventos, pode aproximar e alterar a forma de interação social. Cada olhar, cada gesto, pode ser visto de diferentes maneiras de acordo com a cultura de cada local.

Nas práticas sociais de comunicação, transferimos e compartilhamos a informação entre dois ou mais sistemas, tornando-a compreensível quando a codificação e a decodificação da mensagem simbólica ocorrem; e sensível quando a interpretação dos códigos possibilita inúmeras significações. Nesse sentido, comunicar não é somente transmitir uma informação, mas transmitir códigos possíveis de muitas interpretações através das diferentes formas como ela é expressa.

Compreende-se, assim, a comunicação como um processo complexo que envolve uma multiplicidade de sentidos interpretados a partir dos diferentes códigos que

---

<sup>5</sup> Trecho da música: “Paciência”, do músico *Lenine*.

são produzidos no ato de comunicar. Comunicar não é uma relação de linearidade passível entre o que “é dito” e o que é “recebido”, algo como causa e efeito; está mais relacionado à produção de significados elaborados a partir de códigos compreensíveis dentro de um sistema cultural compartilhado entre aqueles que comunicam.

Nesse processo comunicacional, segundo os autores Mônica Rector & Aluizio Trinta (1995), existem duas modalidades de exercício para a comunicação verbal e não verbal: a faculdade humana da linguagem pela expressão linguística, na primeira; e a movimentação do corpo, na segunda.

Os estudos do campo da não-verbalidade ganharam força com os trabalhos dos membros da Escola Palo Alto, na Califórnia, na década de 40. Tais estudiosos da Escola valorizavam o contexto em que decorre a comunicação, bem como as suas formas não verbais e entendiam que era impossível não se comunicar (SILVA, 2011). Uma das hipóteses da Escola era que, segundo Santos (2008 *apud* Silva, 2011, p. 20), “todo comportamento humano tem valor comunicativo, ou seja, tanto a comunicação verbal quanto a não-verbal gera possibilidade comunicativa”. A comunicação humana desenvolve por si mesma um “sistema” comunicativo que faz do corpo, dos gestos e de todas as expressões envolventes meios de transmissão expressiva de informação e também fonte de conhecimento para receptores em interação com o interlocutor.

Rector e Trinta (1985) citam os estudos de Applbaum, Bodaken, Sereno e Anatol, pesquisadores sobre o processo de comunicação de grupo, que já nos anos 1970 provaram que 35% do significado da comunicação é verbal em contraposição a 65% dito não-verbal, como anteriormente mencionado. Esses estudos evidenciam que as relações interpessoais estão muito mais sujeitas às comunicações não-verbais que, na verdade, ultrapassam o limiar do corpo.

Para Baitello (1998, p. 11) “todo processo comunicativo tem suas raízes em uma demarcação espacial chamada corpo. O que se denomina ‘comunicação’ nada mais é que a ponte entre dois espaços distintos”. O autor afirma que o início dessa consciência, desse espaço como entidade autônoma ocorre no nascimento. Quando o recém nascido sai do espaço com ar quente e protegido e passa para o espaço frio, adota uma manifestação, seja pelo choro ou por outras linguagens do corpo: olfato, cor da pele, temperatura do corpo. Para o autor (1998, p. 12), “o momento da criação de vínculos de linguagem entre o bebê e a mãe será a matriz primeira da complexa comunicação social”.

O autor destaca ainda que na comunicação entre o bebê e a mãe, a criança utiliza-se do corpo para transmitir a mensagem, seja através da respiração, da temperatura do corpo ou do próprio choro, através das cordas vocais. A comunicação da criança inicia nesse sistema no qual é posto frente a frente do outro corpo e a comunicação passa por ali.

Os sons e a fala, os gestos com as mãos, com a cabeça, com os ombros, os movimentos do corpo, o andar, o sentar, a dança, os odores e sua supressão, os rubores ou a palidez, a respiração ofegante ou presa, as rugas ou cicatrizes, o sorriso, o riso, a gargalhada e o choro são linguagens dos meios primários. (BAITELLO, 1998, p. 12)

Tendo em vista esse cenário, Baitello (1998) apresenta o conceito formulado por Harry Pross, em seu livro *Medienforschung (Investigação da mídia)* que destaca a importância da chamada mídia primária: o corpo. Ele também reflete sobre o corpo exercer o papel de texto, tendo em vista que o corpo está na base de toda comunicação, o corpo enquanto mídia se modifica a cada alteração da cultura e da sociedade da qual faz parte.

Porque falar em corpo é falar em uma complexa intersecção entre natureza biofísica, natureza social e cultura. Assim, muito além de ser uma mídia, o corpo é também um texto que tem registrado em si uma enorme quantidade de informações, desde a história da vida no universo até a história cultural do homem, do *homo faber*, do *homo sapiens*, do *homo ludens* e do *homo demens* (BAITELLO, 1999, p. 4)

O autor destaca que não se limita a palavra “texto” no sentido da escrita verbal. Os textos vão se alterando ao longo da história ao se relacionarem com outros textos, o que acaba produzindo mudanças em seus sentidos e na forma de interpretá-los. Da mesma maneira, o corpo como “texto” modifica-se, uma vez que é algo vivo não apenas no sentido biológico, mas também semântico, ou seja, tem seus sentidos transformados ao longo do tempo, produzindo alterações no processo comunicacional.

Assim, a compreensão da instância do corpo é importante para o processo comunicativo, seja qual for o movimento ou a falta dele, sempre terá um sentido, uma mensagem a ser lida por um corpo vivo diante de outro corpo. Entretanto, é preciso considerar que essa compreensão varia historicamente, tendo sentidos diferenciados conforme a cultura em que se insere. Por isso, apresenta-se como elemento fundamental

para compreender o processo de comunicação de um determinado local a necessidade de conhecer os aspectos culturais dessa sociedade e, a partir daí, é possível traçar os seus estilos de vida. Para Rector & Trinta (1985) o estilo de vida é produto de alguns fatores como: a comunicação de massa e da padronização através de propagandas; da mobilidade horizontal e vertical da população e do nível sócio-educacional. Desconhecer certos estilos de vida, sejam da comunicação verbal ou não-verbal, pode causar alguns desconfortos, mas conhecê-los também se torna uma estratégia importante para o diálogo. Para exemplificar, para visitar outro país diferente, viver a experiência de ser “estrangeiro”, normalmente se aprende algumas palavras do idioma para poder se comunicar de uma forma mais fácil com o outro. Mas apenas isso não garante uma efetividade na comunicação. É preciso conhecer certos aspectos da cultura, principalmente aspectos do comportamento corporal, pois esses também são essenciais para comunicar-se. Os ingleses manifestam certa aversão ao aperto de mão, abraços apertados e beijo no rosto; já para nós brasileiros, não adotar desses gestos pode causar incômodo antes mesmo de começar a falar.

As formas não-verbais de comunicação implicam o conhecimento e domínio de um código cultural – um conjunto de regras – entre os que partilham a troca de mensagens. Essas influências culturais no ato comunicacional são importantes para o entendimento, assim como afirma Morin (1990, *apud* SIQUEIRA, 2006, p. 32): “a cultura fornece ao pensamento, as suas condições de formação, de concepção, de conceitualização. Impregna, modela e eventualmente governa os conhecimentos individuais”.

Por ser uma questão cultural, para a compreensão da leitura do corpo, enquanto meio de comunicação, Rector & Trinta (1995) diferenciam a educação não-verbal como processo de aprendizagem humana em *formal*, *informal* e *técnica*. A aprendizagem *formal* conhecemos através da educação dos nossos pais, na política de “bons modos” que se situa entre o que se considera socialmente “certo” ou “errado”. A aprendizagem *informal* acontece por influências culturais, nas quais cultivamos a prática da observação para que, posteriormente, imitemos no curso de uma interação, como, por exemplo, numa conversa entre as pessoas, não somos ensinados a qual a distância que devemos manter em relação à outra, mas é algo que aprendemos. Já a aprendizagem *técnica* é ensinada no âmbito das instituições de ensino, sendo necessárias, neste processo, habilidades como disciplina, aptidão e inteligência.

Para os estudos da comunicação não-verbal é necessário levar em conta em quais circunstâncias está sendo observada a interação: onde, quando e as situações sociais envolvidas. Levantar a mão numa manifestação enquanto membro militante tem sentidos e entendimentos diferentes do que levantar a mão num show de rock ou um estudante levantar a mão numa sala de aula para conseguir ser notado e poder tomar a palavra para si.

Os autores afirmam ainda que é possível uma construção de “imagem social” que requer consciência e controle de gestos e posturas. “A expressão gestual serve tanto a uma intenção cognitiva, expressiva ou descritiva, quanto a referências de ordem afetiva” (RECTOR; TRINTA 1995, p.21). Ao compreender de forma consciente que a gestualidade tem o poder de comunicar, as pessoas podem adotar gestos para confirmar aquilo que está sendo verbalizado. Numa relação entre mãe e filho, por exemplo, para ganhar aquilo que quer, o filho adota de sorriso e olhares para tentar convencer a mãe.

Para Hall (1981, *apud* SIQUEIRA 2006), é interessante se prender mais ao que as pessoas fazem do que ao que dizem quando respondem a uma questão direta. Ele afirma que é preferível se ater aos materiais que não são manipuláveis conscientemente. Por mais que alguns elementos e movimentos podem ser controlados conscientemente, algumas gestualidades, como a frequência dos batimentos do coração e a respiração de forma acelerada, transmitem uma mensagem que não necessariamente fora controlada pelo emissor.

## 1.2 A COMPREENSÃO DOS CÓDIGOS DA COMUNICAÇÃO HUMANA

Partindo do pressuposto de que o corpo é a primeira mídia, de acordo com Baitello (1999), não teria como se pensar a interação de um indivíduo com outro sem o corpo, suas expressões, sonoridades, odores. O autor, ao fazer relação entre a mãe e o bebê, exemplifica como, antes da fala, que as crianças adotam alguns gestos, expressões, como o choro, para demonstrar o que sentem e o que querem. Nesse processo, compreende-se que os corpos não são apenas estrutura física, mas também meios de comunicação, o que reafirma a possibilidade de considerar o corpo como

"mídia". Numa relação de diálogo, levantar os ombros para responder uma questão difícil, coçar a cabeça e baixar as sobrancelhas para tentar lembrar uma situação, são gestos que podem ser compreendidos e interpretados.

O estudo dos gestos e movimentos corporais de valor significativo para a expressão foi definido como um campo chamado *cinésica*. Segundo Rector e Trinta (1985), na década de 50, Ray L. Birdwhistell inicia o estudo da cinésica de forma científica e sistemática. Outro pesquisador, Poyatos (1997), define a cinésica como:

Estudo sistemático de movimentos corporais baseados psicomuscularmente e/ou as suas posições resultantes, quer aprendidas ou somatogênicas, de percepção visual, visual-acústica e tátil ou cinestésica que, isolados ou combinados com as estruturas linguístico-paralinguísticas e com o contexto situacional, possuem valor comunicativo, seja consciente ou inconscientemente". (POYATOS, 1977 *apud* RECTOR & TRINTA 1985, p. 56)

Nos seus estudos, Birdwhistell, como destacado por Rector e Trinta (1985), descreve a estrutura dos "cinemas" (unidades do sistema gestual) e retrata o *cine* como a menor unidade do movimento do corpo. Por se tratar da menor unidade de gestualidade, numa observação dificilmente é possível notar e anotar todas as partes do corpo que estão comunicando.

Outro ponto para destacar na comunicação não-verbal é a noção do espaço e territorialidade desse processo. O estudo do uso do espaço recebe o nome de *proxêmica*, e segundo Poyatos (1977 *apud* RECTOR & TRINTA 1985, p. 59), esta pode ser definida como: "a concepção, estruturação e o uso humano do espaço, abrangendo desde o ambiente natural ou construído até distâncias consciente ou inconscientemente mantidas na interação pessoal".

Durante uma conversa, há certa distância entre os locutores e essa noção do espaço é percebida através do tato, da visão, do olfato e, também, cinesteticamente (pelo movimento ou repouso no espaço). Essa noção de espaço que comunica é culturalmente compreendida (e apreendida) e respeitada durante a troca de mensagens. Numa entrevista de emprego, o entrevistador e o entrevistado já sabem mais ou menos a distância que estabelecerão durante a entrevista. Para Hall (1977 *apud* RECTOR & TRINTA 1985), essa distância seria definida como *pessoal*, onde é possível se enxergar claramente e a conversa usa de um tom de voz baixo. Ele também define mais três tipos de distâncias, são elas: *distância íntima*, no qual se adota do contato físico, há transmissão de calor e odor; *distância social*, onde se estabelece contato físico, apenas

através do olhar e da audição, como num ambiente de trabalho, onde as pessoas estão nas suas mesas, mas enxergam os demais da sala; e *distância pública*, onde a voz é anunciada de forma mais lenta e pausada para que o público possa escutar, como em eventos e congressos que o público está distante do locutor e que não consegue perceber suas expressões de forma nítida, apenas a voz, uma visão geral do corpo e os movimentos do braço.

Muitas vezes a escolha por determinada distância durante o diálogo pode ser estratégica, assim, adotar o uso da distância íntima exige no mínimo um pré-conhecimento da pessoa e usar da aproximação, do toque, a conversa se torna mais confiante favorecendo para aquele que, por exemplo, gostaria de pedir alguma coisa. Pode se considerar uma abordagem tática para alcançar o que se pretende.

Dessa forma, partindo-se dos pressupostos apresentados, amplia-se o âmbito dos elementos que são possíveis de comunicar numa relação entre interlocutores. Considera-se assim, para analisar o que se está comunicando, não somente a “fala”, mas também a distância estabelecida entre os diferentes comunicadores, bem como os gestos e movimentos feitos por seu corpo, seus odores, seu olhar, seu tato. Tudo isso é visto como potencialmente comunicativo nesse processo. Portanto, a comunicação pode acontecer através dos gestos, posturas, expressões faciais, da proxêmica, uso de vestimenta, de adereços e objetos que cobrem o corpo.

### 1.3. DE QUE FORMA A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL OCORRE

Complementando as noções acima apresentadas, inspirada nos autores trabalhados, percebe-se que o silêncio, os gestos, as emoções, as próprias palavras são signos de uma forma de comunicação que é praticada por todos. No entanto, há que ter em conta que comunicar é transmitir uma mensagem, na medida em que a base da comunicação é a interação entre dois indivíduos. Todavia, como nos lembra Junior (2009), não se pode nunca reduzir a comunicação a uma interação simplesmente transmissiva e pensada como um processo linear, pois a linguagem não verbal acontece por todos os aspectos do corpo. “Nós falamos com as nossas cordas

vocais, mas conversamos com o nosso corpo inteiro”, nos afirma Abercrombie (1968; *apud* Fonseca, 2008, p. 128).

No processo de observação da comunicação não-verbal, as expressões faciais são de extrema importância para a interpretação e leitura. Elas conseguem emitir uma grande quantidade de informação, consentir informação a mais. “(...) pouco provável que alguém tenha travado uma conversa cara a cara sem transmitir sinais inconscientes na testa, na forma de um mover de sobrancelhas ou de um franzir da pele – movimentos indicativos de mudança de humor.” (MORRIS, 2005, p.31).

O movimento corporal e facial transporta um grau informativo de extrema relevância, como já foi constatado, e a postura corporal é a mais visível porque é a mais fácil de ser compreendida, até mesmo pela repetição de alguns gestos, como o simples cruzar de braços, que pode passar uma ideia de estar fechado para aquilo que ele está escutando ou vendo, ou que está se sentindo indiferente na situação.

Rector & Trinta (1995) destacam algumas formas cotidianas já compreendidas, naturais e espontâneas como índices que concedem dados para quem pretende observar através da comunicação não-verbal. O olhar, os meneios de cabeça, as mãos, os gestos, as posições do corpo, os movimentos do corpo, a mediação dos objetos, os ruídos e as manifestações psicofisiológicas podem adquirir diferentes formas e relações durante a comunicação que possibilita diversas interpretações possíveis. Durante uma conversa de dois namorados, as posições dos corpos salientam expressões que comunicam, como o peito inflado do namorado que pode informar o grau de segurança que ele tem, assim como a posição das pernas que pode expressar desenvoltura ou também timidez. (Ver Anexo I: “Quadro geral da linguagem sem palavras e muitos sentidos”).

Cabe destacar ainda um aspecto daquilo que Rosário (2003) apresenta sobre o vestuário adotado pelas pessoas. A escolha pelo uso de determinada vestimenta “tange às características [da pessoa], uma delas é de ordem estética e visa encobrir o feio e descobrir o belo” (ROSÁRIO, 2003, p. 59). A autora ressalta que o uso de adereços, objetos pessoais e maquiagem para ressaltar e destacar alguma parte do corpo ou esconder alguma imperfeição, são elementos que anunciam um “algo a mais” acerca da própria pessoa. A forma como se veste, o uso de roupas de marca famosas conseguem comunicar, por exemplo, a classe econômica a que pertence, dando indicativos de um poder aquisitivo alto para adquiri-las.

A ideia apresentada por Rosário (2003) complementa a observação do corpo no contexto da comunicação não somente por sua gestualidade, mas também pela forma

como este corpo se apresenta, as formas estéticas e culturais que o compõe, as roupas e adereços que complementam o contexto, fornecendo informações extras sobre aquele “corpo que fala”.

Tendo em vista que os processos de comunicação no campo da não-verbalidade não só adicionam conteúdo ao verbal, mas são meios ricos de significados, destacarei no próximo capítulo o profissional de Relações Públicas como um público que pode se validar da observação da linguagem corporal como um potencializador das suas funções nas organizações e com seus diferentes públicos.

## 2. A COMUNICAÇÃO CORPORAL E AS RELAÇÕES PÚBLICAS

*Quando a luz dos olhos meus, e a luz dos olhos teus  
Resolvem se encontrar  
Ai, que bom que isso é, meu Deus, que frio que me  
dá o encontro desse olhar*

(Vinicius de Moraes<sup>6</sup>)

### 2.1 TEORIAS DA COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS

Tendo em vista que o processo da comunicação não-verbal é parte integrante de todo o processo comunicacional existente, convém ressaltar a contribuição dos Estudos Críticos da Cultura, que consideram a cultura como a base infraestrutural a partir da qual se estabeleceriam diferentes comunicações, como forma de refletir acerca da composição do processo comunicativo. Ana Carolina Escosteguy (2001) afirma que as relações entre cultura contemporânea e sociedade compõem o eixo principal de observação desses estudos. Os Estudos Culturais rompem com os modelos americanos, por acreditarem que pouco importaria a intenção do receptor, e deve-se observar como cada grupo assiste essa comunicação, pois são culturas diferentes e os produtos são reconfigurados em cada realidade.

A importância da cultura destacada pela autora tange à comunicação não-verbal pela suas especificidades. A interpretação do receptor perante a expressão corporal do emissor será compreendida dentro de um contexto que poderá adotar de outro significado caso seja gesticulado numa cultura diferente. Assim como nas instituições nas quais elas detêm de uma cultura organizacional diferente da outra, e que o uso de uma estratégia comunicacional da organização dificilmente daria certo sendo aplicada igualmente sem levar em conta a realidade do outro espaço.

No processo de comunicação dentro das organizações, essas relações tendem a permanecer, podendo ser percebidas nas formas de comunicação com o público externo que atende e se relaciona e com seus funcionários. Assim, cabe ao profissional de Relações Públicas mediar, interagir e atuar com seus diferentes públicos, sejam os

---

<sup>6</sup> Trecho da música: “Pela Luz Dos Olhos Teus”, dos compositores *Tom Jobim e Vinicius De Moraes*.

funcionários (público interno) ou os clientes, a comunidade e a sociedade (público externo). Assim como afirma Margarida Kunsch:

“[...] a área de relações públicas constitui também um subsistema organizacional e exerce funções essenciais e específicas, apoiando e auxiliando os demais subsistemas, sobretudo nos processos de gestão comunicativa e nos relacionamentos das organizações com seu universo de públicos”. (KUNSCH 2003, p. 99)

A autora destaca os objetos de estudo das Relações Públicas, as organizações e os públicos, como espaços de trabalho com suas especificidades que devem ser de compreensão do profissional. Kunsh (2003) e Escosteguy (2001) acentuam a heterogeneidade das relações, sejam elas sociais e culturais, bem como valorizam as características singulares de diferentes grupos e públicos para que esse sistema comunicacional seja efetivo.

### **2.1.1 Relações Públicas e a linguagem**

As organizações, independente de serem públicas ou privadas, são espaços que o processo de comunicação corporal é mais do que o simples movimento do corpo durante uma fala. Ela pode servir para compreender a relação de diferentes setores da empresa ou até mesmo para melhorar, ou piorar, a imagem da organização para uma pessoa que pela primeira vez está no local.

Diante desse potencial alojado na linguagem corporal, o profissional de Relações Públicas pode adotar o entendimento da comunicação não-verbal e qualificá-la tanto quanto os processos de comunicação verbais estabelecidos e já conhecidos da organização, como por exemplo as reuniões com clientes ou equipe de funcionários.

Compreendendo a função das Relações Públicas da organização como:

[...] papel fundamental de cuidar dos relacionamentos públicos dos agrupamentos sociais que podem ser configurados a partir de diferentes tipologias e características estruturais, envolvendo das organizações públicas às empresas privadas e aos segmentos organizados da sociedade civil. (KUNSCH, 2009b, p. 54)

Essa função exige do profissional ter estratégias que implicam no planejamento, gestão, processos, técnicas, instrumentos e desempenho das atividades específicas para cada público. Assim como Andrade (2001, p. 104) destaca que o profissional de “relações públicas, em uma empresa, não tem em mira, unicamente, informar os seus públicos, mas, precisamente, conseguir estabelecer com eles uma verdadeira comunhão de ideias e de atitudes, por intermédio da comunicação”; cabe ao profissional estabelecer um vínculo maior que informar conteúdos e através da comunicação não-verbal ele é capaz de fortalecer essa conexão e estreitar seu relacionamento com os públicos.

Tendo como exemplo a comunicação de uma empresa bem estruturada, o setor de comunicação interna é um espaço em potencial para perceber a comunicação não-verbal e habilitar a comunhão de ideias e de atitudes desse grupo. Pode-se apresentar pelo menos duas razões que justificam essa potencialidade:

a) os funcionários estão em contato diariamente, já se conhecem, criaram vínculos e estão familiarizados com a cultura da organização. Seus movimentos do corpo e gestos já não precisam ser controlados por eles mesmos e raciocinados na interação com os outros, como quando um funcionário precisa falar com alguém de outro setor, ou se fosse seu primeiro dia no trabalho, a própria comunicação seria um pouco mais contida por desconhecer esse vínculo. Ou ainda, quando há visita de clientes na empresa, no qual a própria interação do primeiro funcionário que atende a pessoa de fora é controlada para causar uma boa impressão e para que a pessoa seja bem acolhida.

b) o público interno também comunica a imagem da empresa em eventos, reuniões fora da instituição, visita aos clientes e fornecedores, e entender como esse público se relaciona e se comunica é, conseqüentemente, qualificar o processo da comunicação da instituição. O bom relacionamento interno é essencial para gestão e desempenho dos próprios funcionários.

Para compreender o sistema de comunicação interna, João José Curvello (2012) entende essa comunicação como:

[...] o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos

e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELLO, 2012, p. 22)

Agregar o exercício da observação do não-verbal nas práticas destacadas pelo autor na comunicação interna é auxiliar a integrar a comunicação entre os setores da organização. É importante o Relações Públicas observar o movimento corporal e os gestos expressados por todos os funcionários, independente do nível hierárquico de função. O profissional de Relações Públicas tem a chance de legitimar ainda mais o seu trabalho, levando em consideração os processos não-verbais, como gestor dos relacionamentos internos, externos e de todo o processo comunicacional. Nesse sentido, destaca-se a necessidade do profissional receber formação específica para lidar com essa infinidade de situações de forma estratégica, planejando, executando e avaliando o processo.

### **2.1.2 A interação do Relações Públicas**

Perceber a atuação e função do profissional de Relações Públicas dentro da organização é envolvê-lo como mediador de significados dentro da organização. Ele é parte atuante em toda comunicação da instituição. Martín-Barbero (1997) defende que o processo comunicacional não é mera circulação de informações, mas sim um processo de produção de significações, é um processo de negociação de sentido.

A comunicação se tornou para nós questão de *mediações* mais do que meios, questão de cultura e, portanto, não só de conhecimento, mas de re-conhecimento. Um reconhecimento que foi, de início, operação de deslocamento metodológico para re-ver o processo inteiro de comunicação a partir de seu *outro* lado, o da recepção, o das resistências que aí têm seu lugar, o da apropriação a partir de seus usos. (MARTÍN-BARBERO, 1997, *apud* BARROS, p. 86).

O profissional de Relações Públicas também é visto como receptor da comunicação não-verbal das organizações. Entretanto, assim como afirma Martín-Barbero (1997), é um receptor que muda de papel deixando de ser apenas mero receptáculo ou decodificador da mensagem. Torna-se um participante ativo de conduta, produtor de informação que tem seu lugar fundamentado na instituição e tem poder de

apropriação da mensagem recebida para empregá-la, visando o gerenciamento de um bom relacionamento com o público e a imagem da instituição.

Como exemplo, para pensarmos na aplicação prática destes conceitos, poderíamos imaginar que, numa reunião das Relações Públicas com o setor da diretoria, no qual o setor de comunicação deseja que se façam algumas mudanças anteriormente planejadas e se precise do consentimento da diretoria, é estratégico para o Relações Públicas perceber a comunicação gestual do diretor de forma consciente, para que saiba se ele poderá continuar com a forma de comunicação que iniciou ou deva alterá-la e tentar encaminhar a conversa para outro caminho. Quando o profissional de Relações Públicas se apropria da gestualidade do corpo lida com possibilidades interpretativas que o podem levar a ter ações que qualifiquem ainda mais as funções e atividades a ele atribuídas.

## 2.2 A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DO CORPO NA COMUNICAÇÃO

Estudos e pesquisas desenvolvidos por estudiosos de diferentes áreas, como a Antropologia, Psicologia, Sociologia e Saúde, colocam em evidência a importância e o interesse com que a expressividade humana vem sendo estudada. Emitir, receber e perceber sinais não-verbais são processos independentes, que ocorrem sem que se tenha, na maioria destes comportamentos, consciência do que está acontecendo ou de sua causa. Estes processos são naturais, mas podem se tornar habilidades. O reconhecimento da existência e da importância de um modo não-verbal expresso através do corpo e do movimento do ser humano, ao lado do verbal, é de extrema importância para profissionais que interagem com pessoas no seu dia a dia. Neste sentido, experiências e instrumentos relativos à observação e análise de estados mentais/emocionais, através principalmente de sinais não-verbais do corpo e movimento, podem constituir um instrumental importante para tornar o profissional mais habilidoso em sua percepção e decodificação de estados subjetivos, contribuindo desta forma para melhorar a eficiência e a competência profissional.

Qualificar o corpo como instrumento em potencial do comunicador retoma a ideia dos estudos culturais propostos por Marco Toledo Bastos (2008) sobre os estudos

de Jesús Martín-Barbero acerca dos *meios* às *mediações* na comunicação. Bastos (2008, p. 86) afirma que no processo comunicacional a “[...] produção, recepção, meio e mensagem só podem ser pensados como um processo contínuo – as mediações – posição de onde é possível compreender o intercâmbio entre produção e recepção”. Complementando essa ideia, Barros (2009) afirma que a própria mídia faz parte do processo da mediação. Para o autor “a mídia se apresenta como elemento de mediação social. [...] As mediações estão no tempo-espaço da contemporaneidade, estão na produção e re-conhecimento da atualidade” (BARROS, 2009, p. 89). As mediações não substituem os meios, e sim os meios fazem parte dessas mediações sociais, assim como o corpo é elemento dessa mediação social; e compreender essa interação do não verbal é perceber também que esse corpo está inserido num contexto para que sua compreensão de leitura seja efetiva. Tendo em vista que essa *mediação* integra a cultura e a comunicação, convém retomar a ideia de Baitello (1998) acerca do conceito de Harry Pross do corpo como a primeira mídia existente, compreendido como mídia primária.

Nesse sentido, destaca-se que para ter um bom relacionamento interpessoal e para potencializar o trabalho da comunicação, um dos grandes desafios está na capacidade da leitura da comunicação não-verbal, a capacidade de captar o estado emocional de uma pessoa, em escutar o que ela diz e observar seus gestos e atitudes. Através da ação perceptiva, de identificar as contradições entre a comunicação verbal de alguém e a sua comunicação não-verbal, que irá melhorar a comunicação interpessoal.

### 2.3 COMO OCORRE A COMUNICAÇÃO CORPORAL

Erguer os ombros quando não sabe responder onde fica o posto de ambulância, balançar a cabeça pra consentir um pedido, saudar a outra pessoa que está distante levantando a mão são alguns exemplos de como utilizamos os gestos durante o dia a dia e nem nos damos conta que estamos fazendo esses movimentos. Os pesquisadores Pierre Weil e Roland Tompakow (2007) destacam os estudos de Birdwhistell sobre os movimentos do corpo:

Birdwhistell estima em 2.500 a 5.000 – e às vezes até 10.000 “bits” (unidade simples) – o número de sinais informativos que fluem, por segundo, entre duas pessoas. Isto, evidentemente, inclui todas as mudanças que possam, em grau mínimo, ser discernidas por tato, odor corporal. (WEIL e TOMPAKOW, p. 20)

Para abordar, entender e descrever a linguagem gestual do corpo, os autores fazem uma comparação do corpo humano a uma esfinge antiga composta de três seres diferentes e os adicionam ao corpo humano como símbolos para comparar aos movimentos e gestos utilizados conforme cada animal. A esfinge desse *homem* compõe-se por: corpo de **boi**, tórax de **leão** e asas de **águia**. Os autores comentam que essa relação desses seres com partes do corpo é uma tradição antiga, que representa uma parte física do homem e que tem uma correspondência psicológica.

Num evento social de uma empresa, por exemplo, é possível notar aquela pessoa que se serve muito de comida ou que transborda seu copo de bebida. Weil e Tomparkow (2007) descrevem esses fatos colocando em evidência o boi, quando há “acentuação do abdômen”. Normalmente são as pessoas que gostam de boas e fartas refeições. O boi simboliza o instinto. Entretanto, se de um lado o boi se evidencia por um aspecto mais “grotesco”, Weil e Tomparkow (2007, p.30) destacam no leão como “a parte do tórax, onde reside o coração, centro da emoção”, possuindo um valor simbólico emocional. Dependendo da postura do tórax é possível revelar e perceber características importantíssimas de quem está se comunicando. Nas organizações que têm níveis hierárquicos definidos é comum perceber o chefe ou coordenadores que adotam posturas de ‘preponderância’ do tórax, no qual o “EU” acaba se expressando. Normalmente são pessoas egoístas e egocêntricas ou querem adotar atitudes para impor-se diante daquele diálogo.

De forma contrária, para os autores, quando o tórax está diminuído, possivelmente se encontra uma pessoa com um “*eu*” diminuído. Pessoas que adotam ou se colocam numa posição de inferioridade, acabam sendo dominadas pela situação. É comum observar esse comportamento em pessoas que possuem um nível hierárquico de trabalho mais baixo, como os responsáveis pelos serviços gerais. Mas é algo que também acontece em cargos do mesmo nível hierárquico, onde quem é mais inseguro e não se sente capacitado, acaba concordando com situações e definições tomadas pelos colegas. A partir do tórax, conseguimos notar também o estado emocional da pessoa: quando alguém suspira fortemente é perceptível que ela está de certa forma

incomodada, sinal de ansiedade e angústia, ao passo que o aumento da respiração retrata aumento da tensão ou de fortes emoções.

Para completar a análise, Weil e Tompakow (2007) falam sobre a águia, representada pela cabeça, “indica estado de controle do corpo pela mente” (idem, p. 34). Suas diferenciações também se encontram na postura do gesto: ao erguer a cabeça, comunicamos certo controle mental; o contrário, cabeça para baixo, o indivíduo é controlado por estímulos externos. Quando se perde o emprego, é inevitável que a pressão externa estimule a pessoa para que ande cabisbaixo, evitando enfrentar outros olhares dos demais e ter que explicar o ocorrido.

Na comparação realizada por Weil e Tompakow (2007) do corpo humano com as esfinges antigas, observa-se que comumente aparece a representação de mais um animal: a **serpente**. Esse animal simbolizaria a energia existente do corpo. A comparação da energia com o corpo se dá em função das duas assumirem todas as formas possíveis.

Comparável àquele animal que ‘transforma’ ou ‘renova’, ao mudar de pele (a sua forma externa), também a energia se transforma: qualquer gesto do corpo vivo, desde o levantar de um peso até o mero ato de raciocinar, gasta energia; o estudo bioquímico do metabolismo mede-lhe a intensidade e o ritmo. (WEIL e TOMPAKOW, 2007, p. 96)

Essa relação de transformação da energia no corpo, como retratada por Weil e Tompakow (2007), encontra-se dividida nos outros animais simbolizados no corpo humano, como destacadas anteriormente. Na parte correspondente ao boi, a energia é consumida através do trabalho constante dos músculos e também de atividades mais instintivas, como na alimentação da mãe no período de amamentação. Na parte referente ao leão, a energia é consumida através da emoção. É possível notar esse consumo de energia e linguagem do corpo em entrevistas de emprego que, quando uma pessoa precisa muito daquela vaga, a energia começa a fluir com intensidade durante as perguntas, resultando no pulso e respiração acelerados. Na parte da águia, assim como afirma Weil e Tompakow (2007, p. 100), o consumo das outras partes “não costumam deixar sobrar muita energia para a águia obter informações verdadeiras e completas a respeito do mundo”.

A análise de Weil e Tompakow (2007) oferece uma metáfora que busca justificar comportamentos corporais a partir de dados estudados no campo da

psicologia. Já o autor Desmond Morris (2005) abre espaço para a compreensão dos gestos numa abordagem biológica. Como parte importante e um exercício constante para o estudioso dos gestos do corpo, os olhos são fundamentais. Segundo Morris (2005, p. 51), “calcula-se que 80% das informações que recebemos do mundo exterior entrem por essas notáveis estruturas. Apesar de tudo o que falamos e ouvimos, continuamos sendo animais essencialmente visuais”.

Ao observarmos os olhos de uma pessoa numa conversa também conseguimos notar que suas pupilas aumentam ou diminuem de tamanho. Morris (2005) afirma que se o olho enxergar algo que gosta muito, a pupila se expande mais do que o normal; mas ao contrário, quando vê algo desagradável, contrai-se e fica bem pequena. Para o autor:

Essa função é desempenhada por músculos involuntários, de modo que nunca conseguimos controlar deliberadamente o tamanho da pupila. É isso que faz da expansão e da contração da pupila um sinal confiável de nossas reações emocionais às imagens visuais. Nossas pupilas não mentem. (MORRIS, 2005, p. 52)

Essa função que ocorre nas pupilas é importante de ser percebida, como exemplo, numa entrevista de emprego para analisar se o candidato entrevistado está empolgado com a proposta de trabalho e se está interessado pela vaga. Saliento que esse é um índice analisado, deve-se levar em conta também outras expressões, como as mãos. Quanto mais ansiosa a pessoa estiver, a palma das mãos fica úmida, ao contrário também, as mãos secas indicam que a pessoa está relaxada.

A forma como as pessoas olham as outras pessoas também carrega significado. Morris (2005) lembra que o olhar fixo de uma pessoa furiosa é intimidador, assim como baixar os olhos indica um sinal de modéstia de quem faz esse gesto. Para Morris (2005, p. 58), esse gesto “é o comportamento natural dos subordinados que não ousam encarar seus superiores. [...] há nesse ato, assim como no gesto de baixar a cabeça, a ideia de reverência e submissão”. Numa organização é fácil de perceber esse movimento dos olhos principalmente nas pessoas que trabalham nos serviços de limpeza e que raramente, numa conversa, iriam impor sua opinião.

A comunicação pelos braços normalmente é usada para transmitir sinais de longa distância. Os braços indicam o lugar para onde a pessoa quer ir; saúdam o outro sem o contato dos corpos na forma de aceno; mas também podem convidar para o abraço quando estão abertos. Morris (2005, p. 124) afirma que “os braços são a parte mais neutra do corpo, sem qualquer significado íntimo”, o que é aceitável nas empresas

quando as pessoas tocam no braço das outras para chamar a atenção e aproximar-se sem adicionar outro significado mais próximo com o outro.

Dentro de uma organização é possível verificar a gestualidade daquele que adiciona as mãos atrás das costas: para Morris (2005, p. 179), “a pessoa está tão confiante que não precisa de nenhuma proteção frontal”. Destacar a característica da confiança nessa gestualidade pode-se demonstrar certa superioridade, alguém que não tem nada a temer. Ao contrário, os braços cruzados indicariam a criação de uma espécie de barreira de proteção.

A forma como se cruza as pernas também comunica. Aqui é interessante perceber que há diferenciação do gesto no gênero de quem realiza. Morris (2005) afirma que para as mulheres estar com as pernas fechadas, independente de estarem de pé ou sentadas, passa uma ideia de polidez, formalidade e até mesmo subordinação. As pernas cruzadas da mulher indicam que a pessoa está bem ali e que não pretende se levantar; caso as pernas estejam juntas com o polegar de um pé posicionado ao lado do polegar do outro pé, e os joelhos juntos, indica o contrário: comunica prontidão para aquela pessoa se levantar e sair. Para os homens, cruzar uma perna, de modo que panturrilha de um pé fique acima do joelho do outro pé simboliza afirmar a masculinidade (Morris, 2005).

A partir da descrição destacada por esses autores, conseguimos perceber que nosso corpo é fonte de muitas informações, e que para compreender o que se está sendo comunicado, é necessário uma observação atenta da minúcia de seus gestos. Weil e Tompakow (2007) comentam ainda que é importante levar em consideração, no momento da observação, que toda a situação deve ser vista no seu contexto; perceber a direção e intensidade do fluxo da energia, a tensão causada pelos seus bloqueios e a necessidade de se levar em conta o fator cultural das atitudes observadas.

### 3. A COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL NA ORGANIZAÇÃO

*Passas em exposição... Passas sem ver teu vigia  
Catando a poesia que entornas no chão*

(Chico Buarque<sup>7</sup>)

Com o objetivo de perceber no cotidiano empresarial de que forma ocorre a comunicação não-verbal, realizei uma pesquisa de campo na organização que trabalho, com o propósito de compreender de que forma ocorriam as relações não-verbais na comunicação, como estas eram percebidas pelo profissional de Relações Públicas e as possíveis estratégias adotadas por estes profissionais para reconhecer e agregar estes conceitos em suas funções, nas práticas de comunicação. A organização observada é um sindicato tradicional, o que salienta o sistema hierárquico existente na relação entre as pessoas nos seus procedimentos de trabalho. Para realizar a observação, obtive a autorização da diretoria do sindicato para fazer o estudo, mas não citarei nomes por uma questão ética.

Como material de coleta de dados para a pesquisa realizei uma observação da reunião da equipe interna da organização no dia 21 de outubro de 2013, a qual foi gravada em vídeo, buscando analisar os elementos de comunicação não-verbal percebidos no processo de comunicação entre os funcionários. Realizei uma entrevista com a profissional de Relações Públicas, coordenadora de comunicação, responsável pelo setor na instituição, a fim de conhecer suas percepções acerca do tema.

Como procedimento metodológico, busco inspirações nos fundamentos da **pesquisa participante** em função da minha inserção na organização, pois trabalho lá há um ano e meio, e também por ter participado da reunião como funcionária. Assim como afirma Cicilia Peruzzo (2009), a pesquisa participante implica:

A presença constante do observador no ambiente investigado, para que ele possa “ver as coisas de dentro”; o compartilhamento, pelo investigador, das atividades do grupo ou do contexto que está sendo estudado, de modo consistente e sistematizado – ou seja, ele se

---

<sup>7</sup> Trecho da música: “As Vitrines”, do cantor *Chico Buarque*.

envolve nas atividades, além de co-vivenciar 'interesses e fatos.  
(PERUZZO, 2009, pág. 126)

Por trabalhar já algum tempo na organização, busquei ampliar, para análise, os espaços de observação das relações dos funcionários, utilizando como referência outras reuniões e atividades em que participei, não me limitando apenas à observação gravada, mas tendo esta como base fundamental para o trabalho. Na reunião, além de observar os movimentos corporais dos participantes, também considerei minha atuação no espaço, pois as pessoas interagiram e conversaram comigo normalmente.

### 3.1 LINGUAGEM NÃO VERBAL NUMA REUNIÃO DE EQUIPE

A escolha da reunião de equipe da organização ocorreu pela importância que ela tem para o processo de comunicação administrativa da instituição. O discurso dos funcionários sobre a organização e sobre as atividades que ocorrem precisa estar sincronizado e a reunião de equipe serve para passar essas informações. Por isso também é relevante compreender o não verbal num espaço importante para a instituição.

A comunicação administrativa trata dos fluxos de informações que percorrem a instituição, equilibrando o organismo interno e externo onde se implanta, por permitir que cada funcionário seja convenientemente instruído quanto às atividades da empresa e saiba situar-se no seu interior. (FORTES, 2003, p. 139)

Confirmando a afirmação de Fortes (2003), esse processo se torna significativo, pois é na reunião de equipe que o funcionário é comunicado sobre o que está acontecendo na instituição e, depois de informado, poderá comunicar e relatar de forma espontânea os acontecimentos que dizem respeito à instituição. Assim como afirma o autor, a reunião está inserida num contexto da organização, com suas características próprias e importantes para serem analisadas. É o único momento fixo da semana onde todos profissionais da instituição se encontram, se enxergam e se relacionam no conjunto. Esse fenômeno dispõe de sinais únicos para compreender como se estabelece a comunicação administrativa, a comunicação entre os funcionários e também perceber a forma de relacionamento entre os colaboradores da instituição.

Além disso, como nos aponta Yin (2001), tomar uma reunião na empresa como procedimento de pesquisa, como estudo de caso, possibilita compreender os limites e fenômenos deste contexto. Segundo o autor:

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos [...] A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, baseia-se no desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados. (YIN, 2001, p. 32 e 33)

A escolha da reunião, como esse fenômeno destacado por Yin (2001), como um dos objetos de análise favorece para o reconhecimento de inúmeros gestos e movimentos corporais que comunicamos e que, por se tratar de uma reunião interna dos funcionários, o modo de se relacionar deles acontece de forma natural. Natural, pois os funcionários estão em contato todos os dias e o comportamento não precisa ser tão formal, como seria numa relação da empresa com clientes. Assim como, por ser um procedimento já naturalizado na instituição, pode ser que alguns elementos desse fenômeno possam ser melhorados.

A seguir, apresento uma descrição da reunião de equipe que foi registrada, fazendo algumas observações e análises dos elementos de comunicação não-verbal percebidos e propostas de leitura de seus possíveis significados.

### **3.1.1 Observação da reunião**

A reunião de equipe é realizada uma vez por semana na própria sede da organização e acontece sempre no mesmo horário. O setor de comunicação e marketing da empresa é responsável pela organização da pauta da reunião e todos os funcionários devem participar. O diretor administrativo coordena todas as reuniões e conforme cada item da pauta a pessoa responsável comunica aos demais participantes sobre o assunto.

Para realizar a observação, utilizei o recurso da filmagem para analisar de forma mais criteriosa posteriormente os movimentos e os gestos utilizados, pois a filmagem possibilita o registro literal e integral dos movimentos corporais. Para a gravação, foi necessário pedir autorização para a coordenadora de comunicação e para o coordenador

administrativo. Após o consentimento, instalei o equipamento na sala de reuniões e nenhum outro funcionário soube da gravação, além dos dois citados, para que todos os movimentos e gestos dos demais não fossem controlados por eles e para que eles agissem normalmente. A câmera estava visível num canto da sala, mas os funcionários não perceberam a presença dela durante toda a reunião.

### **3.1.2 Antes da reunião iniciar**

A sala de reuniões é arrumada para receber os funcionários, a pauta fica disponível na televisão para que todos possam acompanhar os pontos a serem discutidos. Por mais que o horário da reunião já seja conhecido por todos, a forma como as pessoas são convocadas para se dirigirem para a sala é através do sino que o diretor administrativo toca. Esse índice já ficou conhecido e estabelecido para o início da reunião. Assim como destaca Rector e Trinta (1995, p. 15) “o signo representa um *objeto* (ideia ou coisa) *para alguém*, provocando o aparecimento de outros signos, e assim infinitivamente”. O som do sino representa para as pessoas da organização o início da reunião e para que os funcionários se desloquem para a sala específica.

Na sala, o único lugar que é reservado, simbolicamente, é o do diretor administrativo que senta na cabeceira, onde tem a visão de todas as pessoas ao redor da mesa para coordenar os assuntos. Entretanto, com as reuniões contínuas, as pessoas acabaram adotando seus lugares e, ao entrar na sala, já se direcionam para eles. Nessa questão do lugar é possível notar que as pessoas dos mesmos setores, ou de setores próximos acabam ficando uma do lado da outra.

O diretor administrativo espera os demais funcionários com o tronco para frente e as duas mãos em cima da mesa. As demais pessoas estão com seu corpo inclinado para trás da cadeira com suas agendas ou blocos no colo para possíveis anotações. O presidente da organização normalmente é o último a chegar à sala. Referente ao nível de hierarquia, pode-se entender esse gesto como uma pessoa compromissada que interrompe o que está fazendo para participar da reunião.

Antes de sentar no seu lugar, sempre passa na cozinha e pega seu café ou chá. Além dele, mais algumas pessoas também tomam seu café na hora da reunião. Para Weil e Tompakow (2007, p. 164) “todo e qualquer objeto relacionado com pessoas

adquire uma linguagem própria”. O objeto, nesse caso o café, também comunica para as demais pessoas, muito também pelo seu valor simbólico. Giddens (1994, p. 24) afirma que o café “possui valor simbólico como parte de nossas atividades sociais diárias. Frequentemente, o ritual associado a beber café é muito mais importante do que o ato de consumir a bebida propriamente dita”. O ato de levar o café para a sala de reunião pode ser considerado mais social e de interação com as outras pessoas do que a necessidade de bebê-lo naquele momento. Para o profissional de Relações Públicas que preza pelo bom relacionamento dos públicos e que tem a atividade administrativa da reunião de equipe como parte integrante dos funcionários, essa atitude de interagir com os demais através do consumo do café pode ser considerada como positiva, pois o funcionário percebe naquele espaço um ambiente para se sentir a vontade e natural.

Antes do início da reunião, os participantes ficam alguns momentos em silêncio, onde as pessoas acabam mexendo nas suas agendas, verificando suas atividades e nos celulares esperando as demais pessoas chegarem. Assim como destacado anteriormente, o objeto relacionado com as pessoas adquire uma linguagem própria. O uso do celular e olhar corrido na agenda demonstra o passar de tempo à espera do início da reunião. É importante perceber esse gesto relacionado com o tempo de espera, pois ele pode demonstrar que a reunião não é levada tão a sério por parte de quem coordena, perdendo credibilidade e criando certo desgosto para quem participa.

### **3.1.3 Durante a reunião**

O início da reunião é realizado pelo diretor administrativo. Ele posiciona seu corpo para trás e suas mãos acabam ficando, em grande parte do tempo, em cima do apoio da cadeira. Os funcionários o acompanham com o olhar e quando a pauta é apresentada o tronco e a cabeça de todos se voltam para a televisão, para que possam acompanhar os assuntos a serem tratados.

A posição de quem coordena a reunião, de inclinar seu corpo para trás e seu tórax estar estufado, como afirma Weil e Tompakow (2007), traz presente a figura do leão que nesse momento precisa se impor diante dos outros para falar. Diante dessa ação, os demais funcionários estabelecem um contato visual com ele. Morris (2005, p. 56) destaca essa relação entre os funcionários de diferentes níveis hierárquicos quando “os subordinados tendem a observar os superiores, e os superiores tendem a ignorar os

subordinados, exceto em circunstâncias especiais”. É ele que detém o poder da fala para informar aos demais funcionários.

Durante o processo da reunião percebi diferentes gestos executados pelos integrantes da equipe, todavia, categorizei-os em diferentes níveis de atuação para o estudo de caso: movimento corporal daquele que fala, movimento de quem recebe, movimento da pesquisadora e o não movimento.

### **Movimento de quem fala:**

**Mãos:** quando uma pessoa irá falar sobre algum assunto, normalmente a fala é acompanhada dos gestos das mãos, como apontar, abrir e fechar e também cruzar as mãos, principalmente, quando irá encerrar o assunto. Morris (2005, p. 127) destaca que “de todas as partes do corpo humano, as mãos talvez sejam as mais ativas”. Utiliza-se do movimento das mãos para adicionar informação e também gravar aquilo que é comunicado verbalmente. Por mais que com o uso do gesto das mãos se tenha a intenção de enfatizar o verbal, perde-se o controle exato do movimento das mãos, assim como afirma MORRIS (2005, p. 134), “depois que uma conversa acaba, é difícil lembrar precisamente o que os dedos andaram fazendo, mas a mensagem dos gestos chega ao interlocutor num nível subliminar”.

**Bater a mão na mesa:** durante a fala de um colaborador, para afirmar seu posicionamento e convencer os demais acerca daquilo que diz, ele bate a mão em cima da mesa enquanto fala, gesto que lembra o uso do martelo pelo juiz para impor sua decisão no tribunal. A ação não deixou nenhum outro funcionário incomodado ou de forma tensa, apesar da imposição do gesto, mas chamou a atenção de todos.

**Olhar:** Notavelmente, quando outro funcionário começou a falar aos demais, seu tronco voltou-se para frente e seu olhar acompanhou a todos que estavam em torno da mesa. A inclinação do corpo para frente demonstra interesse e chama atenção diante de todos que estão em volta da mesa. O gesto de olhar para todos os colegas, de certa forma, procura quebrar com o olhar de “superior e subordinado”, comentado anteriormente. A sensibilidade de percepção de todos em torno da mesa busca ser a de igualdade.

Morris (2007, p. 57) compara o olhar que existe entre os amigos, no qual “todos usam movimentos oculares de ‘subordinados’, embora não o sejam”. Para manter a

relação íntima e de equipe, não se utiliza um olhar hostil e dominador. Para o profissional de Relações Públicas, compreender a importância do olhar é favorável para estabelecer relações, tanto com o público interno quanto externo. É perceber a importância do outro e valorizá-lo através da troca de olhares. Numa situação de forte interesse do profissional de comunicação com um futuro cliente, por exemplo, utilizar esse gesto é estratégico para conquistá-lo e fortalecer o vínculo dessa relação; da mesma forma no processo de comunicação com o público interno, no qual o fortalecimento de uma boa relação é imprescindível para o andamento da organização.

O movimento do rosto acompanha a fala, como abrir mais os olhos e levantar as sobrancelhas. Para Morris (2007, p.58) o gesto dos olhos arregalados “aumenta o campo de visão e abre caminho para uma maior receptividade a estímulos visuais”. Isso favorece àquele que fala por perceber a reação dos demais em relação a sua comunicação verbal.

**Sorriso:** Dependendo do assunto, o sorriso acompanha a fala. Assim como todos os gestos, eles devem ser analisados num conjunto e não separadamente. O sorriso, numa leitura simplista, pode ser compreendido como aceitação e concordância. É nessa relação que é importante analisar as demais partes do corpo para confirmar a harmonia ou desarmonia do gesto. Na reunião, o sorriso emitido de quem falava acompanhava os olhos mais abertos e a sobrancelha erguida; assim como corpo voltado para frente complementava a sensação de felicidade e satisfação à fala.

### **Movimento de quem recebe:**

**Pernas:** A maioria das mulheres estava com as pernas cruzadas. MORRIS (2005) observa que, para a mulher, esse gesto demonstra uma predisposição de permanecer confortavelmente sentada, indicando que se está confortável e não pretende se levantar de repente. Um dos objetivos da reunião de equipe é a participação de todos e, estar disposto para aquele momento é importante para a reunião. Entretanto, perto do final da reunião, uma pessoa fica balançando insistentemente a perna que está cruzada, sem fazer barulho, possivelmente como sinal de inquietação e desejo de ir embora, mas que não chama atenção de quem fala.

**Concordância:** Enquanto a pessoa responsável pelo item da pauta fala, houve muitos sinais e gestos das pessoas balançando a cabeça e concordando com a

informação que estava sendo passada. O sorriso é perceptível conforme a exposição do assunto.

**Passividade:** Um funcionário chegou depois do início da reunião, sem nenhum bloco ou agenda para anotar, e ao sentar-se, logo cruzou os braços e permaneceu com os braços cruzados, acomodado com o tronco para trás na cadeira, na maior parte do tempo. Weil e Tompakow (2007) observam que a inclinação do corpo relaxado e voltado para trás sem tensão dos músculos, sem se preocupar com emoção, nem nada, demonstra certo grau de desinteresse da pessoa naquilo que está presenciando. O funcionário não interagiu mais do que isso. Para os autores acima a relação dos braços cruzados está protegendo o “leão”, representado pela identidade emotiva. Esse gesto de cruzar os braços sobre a parte superior do corpo significa autodefesa, um bloqueio automático daquilo que foi dito na reunião. Para o funcionário, essa obstrução dos braços pode estar relacionada ao fato dele não se importar com aquilo que está sendo dito e de, certa forma, até negar aquela situação, manifestando sua posição de forma inconsciente.

**Ombros:** No término de um item da pauta, outro funcionário relatou um caso referente ao assunto, mas que acabou “fugindo” dos assuntos tratados na reunião. Notou-se que as pessoas ficaram um pouco mais relaxadas: uma pessoa se espreguiçou, outra bocejou e os próprios ombros ficaram mais soltos. Por ser um momento mais informal, a atitude de soltar os ombros, abaixados e para trás, como afirma Morris (2005, p. 114) demonstraram que o “estado de espírito é de calma e atenção”.

**Objetos:** Quando outros assuntos da pauta foram discutidos, um funcionário mexeu no celular, fez outras coisas e não demonstrou estar prestando atenção no que estava se falando, mas continuou focado no seu celular. A receptividade dessa pessoa não estava integralmente voltada para quem falava. Assim como já afirmado anteriormente, conforme Weil e Tompakow (2007), o celular ganha significado próprio na relação com o funcionário. Por já ter observado em outras vezes essa relação, o uso do celular se torna algo comum, e é perceptível que não demonstra atenção ao que vem sendo relatado e discutido.

Quando se adotou do recurso da imagem, exibindo-se algo na televisão para apresentar aos demais membros da equipe os resultados de atividades anteriores, o olhar e o corpo de todos voltaram-se para onde a televisão estava. Foi perceptível que algumas pessoas levantaram as sobrancelhas e ergueram a cabeça para receber e assimilar o que foi apresentado. O movimento não verbal dos funcionários comunicou a recepção deles diante do que foi apresentado.

**Tensão:** Na reunião, enquanto a pessoa responsável sobre a temática da pauta falava, um funcionário não parava de riscar em sua agenda. Conforme o tempo foi passando, a pessoa riscava com muita força o papel. Em nenhum momento ela olhou para a pessoa que estava falando, pelo contrário, olhava apenas diretamente para o papel.

Weil e Tompakow (2007) observam também ações com as mãos e com os pés que podem causar certa tensão no ambiente, como mãos que “não param”; rabiscam, mexem “com tudo”. Essa ação foi um gesto que todos os que estavam presentes notaram, pois houve troca de olhares ligeiros e frequentes sobre o que estava acontecendo. O gesto causou certo desconforto nos demais e ficou claro que algumas pessoas enrijeceram o corpo depois de ter percebido a situação.

### **Movimento da pesquisadora:**

Durante aquela reunião, por mais que me detivesse a observar o comportamento dos demais colegas, participei normalmente da reunião e intervi em algumas pautas discutidas. Em alguns momentos, durante as conversas sobre as pautas, olhava ao redor da mesa para perceber de que forma os demais participantes reagiam e se movimentavam. Cuidei para que minha observação não fosse direta e não intimidasse aos outros, pois como lembra Morris (2005, p. 57) “para a maioria de nós, um olhar direto e sustentado por mais de alguns segundos é muito ameaçador, e logo desviamos os olhos”.

Durante a gravação, teve um momento em que a câmera se mexeu para baixo, e como sabia que estava gravando, fiquei preocupada por ter achado que a direção dela poderia prejudicar as análises posteriores. Com a observação da filmagem, nitidamente se percebe minha preocupação, pois meu corpo ficou mais travado e rígido na mesa, resultando também num suspiro profundo de inquietação. Mas, ao longo do período da

reunião, durante as falas e discussões, minhas ações e gestualidades foram voltando ao normal.

Como receptora das informações passadas, também fiz gestos como os demais já expressos anteriormente. No momento que fui exposta para contribuir sobre um assunto, não olhei para os demais colegas, apenas para a pessoa que me questionou, e meu olhar passou da pessoa para a tela da televisão, onde ficou perceptível meu desconforto com a pergunta, pois se tratava de um assunto que não era para todos os demais saberem. Esbocei até um sorriso forçado para que aquele assunto fosse encerrado rapidamente. Por mais que eu soubesse que estava gravando todos os movimentos e que eu estava justamente observando a comunicação não-verbal dos outros, o meu corpo também não deixou de responder aos sentimentos e também como reação acabou comunicando.

### **Não-movimento:**

Durante toda a reunião, dois funcionários não interagiram muito. Suas posições nas cadeiras foram apenas para receber a informação e não participaram das discussões, não havendo confirmação de concordância ou negação com o que foi apresentado. Assim como em outras reuniões anteriores, dificilmente interagiram com o que é comentado. Entretanto, esse silêncio não é isento de sentido, como nos fala Cunha (2001):

O silêncio não é a ausência de sentido. Há silêncios que falam e há até silêncios que são eloquentes, isto é que dizem mais ou melhor do que palavras. O silêncio, em todo o caso – e particularmente aquele que é dito ser eloquente – é um meio de comunicação se pensarmos, com Bateson e a escola Palo Alto, não ser possível deixar de comunicar. (CUNHA, 2001, p. 5)

Comparo aqui o silêncio verbal com o não-movimento por crer que os dois não são ausência de sentido. Durante o processo da reunião, nem todas as pessoas precisam falar alguma coisa, mas todas são impactadas com aquilo que vem sendo discutido. Cunha (2001) salienta a comunicação do silêncio e é importante observar também a comunicação do não-verbal. Talvez um indicativo desse possível “silenciamento” seja o caso de que um dos funcionários que não expressou gestualmente algo pontual, como

balançar a cabeça, devolver o olhar e sobrancelha erguida de quem fala, é de um nível hierárquico mais baixo.

É importante para o profissional de Relações Públicas compreender por que há o “silenciamento” do gestual de alguns funcionários, para repensar de que forma essas pessoas poderiam contribuir nas comunicações administrativas, nas reuniões, agregando importância para todos os funcionários, independente do nível hierárquico, e para que esse “silêncio” não seja eloquente, como salienta Cunha (2001).

Compreendo a função do profissional de Relações Públicas na atividade de reunião da equipe interna da organização como aquele que não só prepara a ação, mas que também, segundo Fortes (2003), inspeciona a comunicação administrativa para estabilizar os sistemas de comunicação, adicionando observações e conseguindo ler o que o movimento corporal quer falar. Nesse sentido, a importância do papel do Relações Públicas é acentuado neste espaço, pois como destaca Fortes (2003, p. 139) a reunião em uma organização “tem a finalidade de transmitir as informações necessárias ao funcionamento da empresa e à integração do pessoal, de forma estandardizada, com conteúdo referente ao trabalho e com disseminação restrita e predeterminada”, neste sentido cabe ao profissional compreender também de que forma isso vem sendo assimilado pelos funcionários com um olhar mais perceptivo ao que o corpo comunica. No processo de avaliação da comunicação administrativa é possível salientar a gestualidade daqueles que participam como pontos a serem avaliados.

#### 4. RELAÇÕES PÚBLICAS DA ORGANIZAÇÃO E O NÃO-VERBAL

*O que se perde enquanto os olhos piscam*  
(O Teatro Mágico<sup>8</sup>)

Percebendo a importância do exercício de observação na reunião como espaço de leitura do que não é verbalizado, adotei também como metodologia a **entrevista** com a profissional de Relações Públicas da organização, a fim de compreender de que forma esta profissional percebia a comunicação corporal dos demais funcionários e de que formas se apropriava desse entendimento como posicionamento estratégico na sua função na empresa. Essa escolha justifica-se pela importância do profissional na organização e pela relevância, para exercer sua função, em perceber a movimentação do corpo e potencializar esses gestos como comunicação. Optei pela entrevista, pois ela possibilita compreender como acontece a relação da profissional de Relações Públicas com a observação da linguagem não-verbal com os funcionários e dos funcionários com ela, relação existente independente do nível hierárquico dos funcionários da empresa.

Apliquei a entrevista semi-estruturada com seis perguntas prontas e elaboradas anteriormente (ver anexo II), mas com possibilidade de conceder ao entrevistado liberdade de informar percepções e experiências. As perguntas pensadas previamente tinham em vista investigar o envolvimento da profissional com o processo não-verbal na empresa, e além disso, assim como afirma Triviños (1987):

Aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. (TRIVIÑOS, 1987, p. 146)

Assim, como destacou o autor, a entrevista semiestruturada oportunizou à profissional de Relações Públicas relatar alguns procedimentos utilizados por ela nas relações, principalmente, internas da empresa. Para facilitar o registro, a entrevista foi gravada, a fim de não perder os relatos e informações. A profissional foi informada

---

<sup>8</sup> Trecho da música: “O que se perde enquanto os olhos piscam”, da trupe *O Teatro Mágico*.

anteriormente que a entrevista seria gravada para posterior análise, o que não a impediu de falar naturalmente durante toda a gravação.

Para relatar a relação da profissional com a linguagem corporal entre os funcionários da organização, percebi três momentos com os quais a relações públicas interage: como observadora dos gestos, como mediadora e como atuante e que serão descritos a seguir.

#### 4.1 RELAÇÕES PÚBLICAS COMO OBSERVADORA

A profissional de Relações Públicas trabalha na organização há um ano e dez meses e relatou que costuma observar a linguagem corporal das pessoas durante a comunicação da equipe interna. Afirmou que a comunicação não-verbal não é algo que ela tenha estudado profundamente, mas compreende o corpo como espaço de comunicação. Durante a entrevista, entretanto, notei a dificuldade por parte dela de conceituar o que é e como acontece à comunicação não-verbal, o que indica a relevância desse tema para área, ao mesmo tempo que mostra o quanto ainda precisa ser aprofundado. As afirmações e relações da organização com a comunicação não-verbal acontecem de forma intuitiva, e não através de conceitos e técnicas estudados propriamente.

Em seu relato, afirma que o processo de comunicação não-verbal acontece tanto de forma positiva como negativa. A negativa é percebida pelo silêncio, quando as pessoas acabam não conversando e falando com as demais pessoas, “ficam no seu canto”, afirma. O silêncio comunica e, quando percebido, é compreendido como expressão de que aquela pessoa “não está bem”, sendo necessário codificar o seu contexto e buscar compreender seus significados, com afirmado anteriormente.

Em relação à forma positiva, a profissional destaca a linguagem não-verbal na relação interpessoal dos funcionários quando há circulação das pessoas pelos setores da empresa. Qualificou a disposição delas como positiva, e destacou o bom relacionamento que é percebido pela movimentação das pessoas em outros espaços, fora os que elas estão habituadas a conviver em função do trabalho. Essa observação da circulação dos funcionários é importante, pois os setores da organização são divididos em diferentes

salas, e se uma pessoa não estiver à vontade para conversar com outra, basta continuar na sua sala e fazer o seu trabalho sem ter que conversar com os demais.

A Relações Públicas comentou que, para ela, observar e compreender os gestos das pessoas da organização é mais fácil, pois já conhece as pessoas e consegue perceber o que significam os signos utilizados pelos funcionários. Assim como lembra Weil e Tompakow (2007, p. 107) “toda a situação deve ser vista no seu contexto”. Neste sentido, a entrevistada compreende que, conhecer os funcionários, é um elemento facilitador na relação que estabelece com eles. Ela relatou o gesto de um funcionário que bate na mesa na hora em que está falando, que numa situação isolada, pode ser compreendido como poder e raiva, mas ela compreende que esse gesto não significa, neste caso, imposição; o seu “bater na mesa” é um hábito que utiliza ao falar, não está relacionado com o que comunica, necessariamente. Outro comportamento observado é o de encostar-se à cadeira e balançá-la. A profissional das relações públicas compreende esses gestos como forma de descontração da pessoa durante uma reunião, pois está se sentindo alegre e está mais solta diante dos outros. Quando a mesma pessoa coça a cabeça e o braço levantado com a mão na cabeça, a ela observa que a pessoa está meio sem jeito para dizer aquilo que irá comentar, mas mesmo que esteja se sentindo meio insegura, precisa dizer.

A entrevistada contou ainda sobre outra pessoa que, quando está numa situação que não está gostando, levanta a sobrancelha e, que esse gesto, “fala” que está incomodada. A leitura que ela fez exemplifica o que Morris (2005) destaca como uma das possíveis significações de erguer a sobrancelha como pressentimento, dúvida, incompreensão, ansiedade e medo: há dúvida se deve ou não deve falar aquilo.

Comentou ainda que no momento do diálogo a pessoa pode ou não estar prestando atenção ao que você diz. Por mais que ela responda verbalmente, o corpo não se coloca receptivo à conversa e a pessoa que fala não deve ser a prioridade da atenção daquele que está escutando. A Relações Públicas destaca que durante a reunião, quando uma pessoa não olha para ela no momento da fala, ela compreende que aquela pessoa não está se importando com aquilo que está sendo comunicado. Ressaltou que observa muito a comunicação não-verbal do funcionário de maior grau hierárquico. Morris (2005, p. 56) destaca esse olhar: “se uma pessoa submissa e agradável entra numa sala, seus olhos vão oscilar de um lado para outro, observando todos os presentes. Se ela avistar um indivíduo de condição superior, lançará sobre ele um olhar atento e

observador”. O processo destacado por Morris permanece, a única diferença é que ela já sabe quem é o superior.

A profissional ressaltou como positiva a comunicação através do olhar que acompanha também o verbal. A pessoa está receptiva verbalmente e corporalmente para escutar aquilo que está sendo conversado. Acentuou o processo de observação da comunicação não-verbal em diálogos nos quais ela não está presente e consegue compreender o que a pessoa fala com o corpo. Citou alguns gestos de incômodo das pessoas: mexer no cabelo e, no meio da conversa, dar passos para trás, a fim de encerrar o assunto. Ela diagnosticou essa leitura como possível, pois conhece as pessoas envolvidas na situação e por já ter estabelecido uma relação anteriormente com elas. Sugeriu que se observasse o diálogo de duas pessoas à distância, sem conhecê-las, a compreensão da comunicação seria possível, pois leu em livros que abordavam essa temática essa possibilidade, e se, por exemplo, alguém cruzasse os braços no diálogo, entenderia essa relação como um desconforto da pessoa que fez o gesto diante da conversa.

Essa compreensão e leitura realizada por ela foi relatada devido ao exercício de observação que ela realiza. Percebe-se o quão importante é compreender e estudar sobre os gestos e o que eles pretendem comunicar, o que reafirma a ideia de Weil e Tompakow (2007, p. 43): “devemos nos acostumar a observar”.

#### 4.2 RELAÇÕES PÚBLICAS COMO MEDIADORA

Durante a entrevista, uma das perguntas elaboradas era referente ao comportamento da profissional como receptora da comunicação não-verbal. Ela relatou que durante as conversas, percebe o movimento corporal do outro, como exemplo o revirar de olhos, e compreendeu que para continuar a conversa, deveria alterar a forma de dizer o que estava sendo anunciado. Como profissional de Relações Públicas, já alterou sua atuação diante da recepção da linguagem corporal que não favorecia aquilo que ela pretendia. Relatou que o gesto do comunicador, diante da sua fala, foi de se inclinar na cadeira e cruzar os braços, como se fechar e não concordar com aquilo que está sendo dito (esse gesto dos braços fora destacado anteriormente na página 29). Ela

compreende que a posição do outro não é de recepção, é de escutar, mas não concordar com aquilo que ela comentava. Ela relatou que, a partir disso, como receptora desse gesto, mudou sua fala e optou por outros argumentos para conseguir o que pretendia.

A entrevistada contou que quando entrou na organização a comunicação não-verbal mostrou muita coisa para ela. O relacionamento interno dos funcionários era estranho e ela percebia isso, pois eles não conversavam, não saíam dos seus lugares para ver as outras pessoas e conversar. Como exemplo, contou sobre a celebração de aniversário de um funcionário que “forçava” os demais a irem numa sala e cantar parabéns para ele. A Relações Públicas via a comunicação das mãos de bater palmas para cantar os parabéns, mas também via que elas não estavam achando aquilo natural e importante de participar. Em função dessa recepção, ela como Relações Públicas mediou o trabalho fortemente da comunicação interna da organização, tanto que o trabalho na comunicação interna permanece até hoje. A atuação dela ajudou a alterar a relação das pessoas e o clima organizacional.

Outra expressão do incômodo das pessoas que ela percebia anteriormente era na reunião interna no qual as pessoas não estavam dispostas e receptivas para participar. Anotavam e mexiam nas suas agendas, olhavam para outros lugares e não prestavam atenção na pauta que era discutida, pois, como ela comentou, os assuntos não eram relevantes. Como função da profissional, ela alterou a forma como era pensada a reunião, adicionando pautas que fossem mais importantes para os funcionários. Agregou algumas dinâmicas antes da reunião para facilitar a interação de todos de forma descontraída antes da reunião no espaço formal da instituição, valorizando a relação interpessoal dos funcionários.

O profissional de Relações Públicas tem papel fundamental na relação com as pessoas do nível mais alto da hierarquia da empresa. A Relações Públicas da organização sabe desse status e acha importante conseguir fazer a leitura dos gestos dessas pessoas, a fim de ter atitudes específicas quando se relaciona com as pessoas com nível mais alto e com poder dentro da organização. Assim, quando precisa falar com os diretores, inicia a conversa de forma mais amena, como: *“Eu tenho uma coisa bem importante para te dizer e eu sei que o senhor vai me entender”* (trecho da entrevista). A partir desse momento, a reação corporal do outro é ao mesmo tempo de receptor e emissor, pois, como relata, o gesto do outro é de empurrar a cadeira para trás, afastar-se da mesa, e cruzar as pernas. Essa ação pode ser compreendida como um

afastamento da diferença hierárquica que existe entre os dois, representada por sair de perto da mesa, e que ele se afasta de todas as outras tarefas que estava fazendo, ficando à disposição para o que a funcionária tem a dizer. Inclinando o corpo para trás também significa, para Weil e Tompakow (2007), sinal de descontração e aceitação com aquilo que está sendo verbalizado. Esse gesto se torna emissor, pois ela compreende que a partir desse momento ela poderá conversar de forma mais natural, que o outro está prestando atenção no que ela está dizendo e que está confiando nela.

Outro gesto percebido e apontado pela Relações Públicas refere-se quando a pessoa precisa contar algo confidente: ela se levanta da cadeira e se aproxima bastante para poder falar. Como receptora desse gesto, a profissional compreende que se ela se afastar, estará comunicando algo que possa até impedir o outro de continuar a falar. Procura permanecer na mesma posição e demonstrar a confiança que ele proporcionou ao se aproximar. Essa aproximação dos corpos, assim como destaca Hall (*apud* RECTOR e TRINTA, 1985) é considerada como a *distância pessoal*, no qual os dois estão bem próximos, envolvendo os campos da visão e da audição, no qual os dois conseguem se enxergar muito bem e a fala pode ser baixa, sem interferir na compreensão do outro. Dialogando também com os autores, Weil e Tompakow (2005, p. 222), estes salientam a necessidade da observação do espaço estabelecido entre as pessoas e afirmam que “a territorialidade regula a densidade das espécies de seres vivos – ou seja, a distância ideal entre os seus componentes individuais, para as diversas manifestações da vida em comum”. Essa aproximação que o funcionário de nível maior estabelece com ela é mantida por já conhecer essa pessoa anteriormente. Esse movimento do corpo dificilmente é realizado entre pessoas dentro de uma organização que se conheceram há pouco tempo.

Para ela é importante a leitura desses gestos para saber por onde deve seguir naquilo que pretende. Caso a forma como a conversa está indo e percebida através dos gestos do outro que não irá conseguir aquilo que ela quer, ela recua, tenta ir por outras formas até obter o que pretende.

#### 4.3 RELAÇÕES PÚBLICAS COMO ATUANTE

O profissional de Relações Públicas tem como estratégia estabelecer um processo de relação com a comunicação não-verbal. Através da observação dos gestos e da atuação, percebe os movimentos corporais da equipe e interpreta o contexto para utilizar o não-verbal de forma consciente.

Na entrevista, a Relações Públicas relatou que utiliza o não-verbal para se aproximar e conseguir o que precisa. Através da aproximação da pessoa e tocá-la na mão, no braço, para causar uma empatia e estabelecer uma relação favorável para o que deseja. A opção pelo toque no braço, segundo Morris (2005) é considerada uma ação amigável e sem problemas de interpretações íntimas, os braços, para o autor, são a parte mais neutra do corpo. Tocar no braço também ajuda para chamar a atenção do outro e ajuda a demonstrar a importância do outro prestar atenção no que a pessoa precisa comunicar.

Em relação à empatia, a entrevistada comentou também que, ao conversar, adota o sorriso para que o encaminhamento do diálogo seja levado de uma forma mais leve e amena, o que ajuda a fortalecer aquilo que está verbalizando. Salientou que a utilização do não-verbal é importante justamente durante a comunicação verbal, pois o não-verbal complementa e fortalece o processo comunicacional.

A relação da profissional focada e detalhada com o público de grau hierárquico mais elevado é estratégica e importante para o setor que ela coordena. Assim como afirma Fortes (2003, p. 72), a administração superior é “considerada ‘público interno especial’ para o profissional de Relações Públicas sempre que forem necessários seu convencimento e a conquista para causas de interesse público”. O autor também salienta que o executivo de Relações Públicas precisa estar perto dos altos funcionários da empresa para aproveitar dessa oportunidade para ser valorizado e visto como agente pensante e não um mero executor de tarefas.

Como se pode perceber, a função do Relações Públicas dentro de uma organização é complexa e detalhista. Ela não se envolve somente com um determinado grupo de pessoas e um tipo de comunicação que pode ser usado e multiplicado em outras relações. A comunicação é específica e antes de ser aplicada, é preciso diagnosticar através da observação o que é melhor para cada público. Adicionar o exercício da observação do movimento do corpo, do posicionamento dos braços, da utilização dos gestos, dos movimentos e expressões do rosto são elementos favoráveis e potenciais para a prática do profissional para atingir seus propósitos e visar à

comunicação institucional da organização, tanto para dentro quanto para fora da organização.

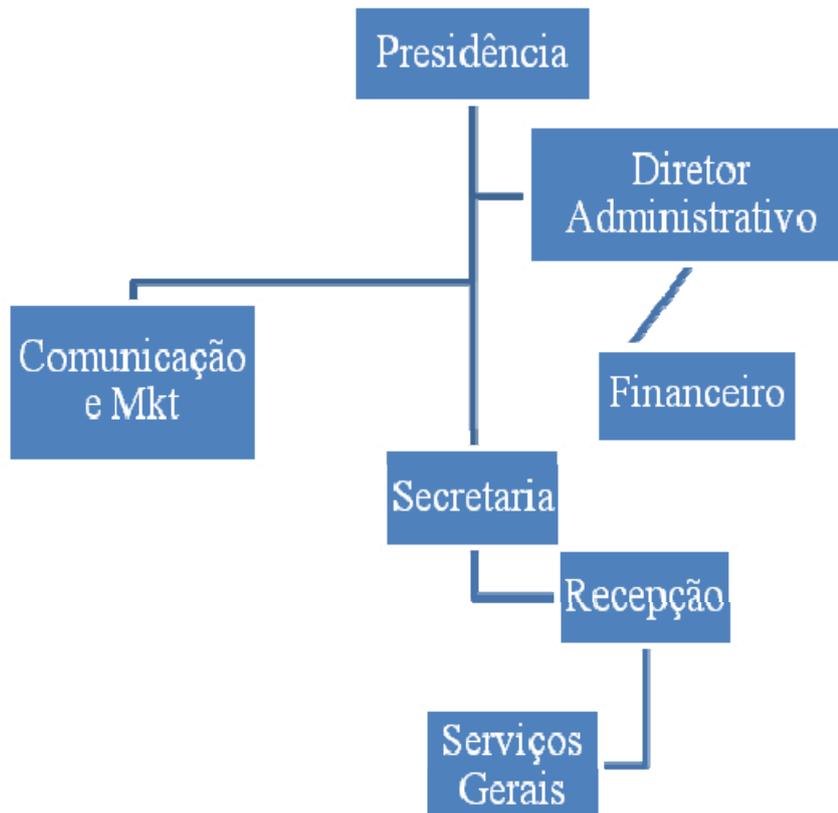
## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho acadêmico proporcionou o conhecimento do processo de comunicação não-verbal existente nas relações entre a equipe de funcionários de um sindicato e as estratégias utilizadas pela profissional de Relações Públicas para facilitar a comunicação na empresa. Esta pesquisa teve como objetivo investigar como a comunicação não-verbal pode contribuir para a atividade de Relações Públicas. Assim, a análise da reunião de equipe e a entrevista realizada com a Relações Públicas da organização possibilitaram mapear o panorama das relações na instituição, as relações de poder e a forma como a profissional se utiliza da comunicação corporal para realizar seu trabalho.

Durante o processo da observação percebeu-se que as pessoas que mais verbalizaram e se utilizaram do não-verbal na reunião foram aquelas de maior posição na instituição: o presidente, o diretor administrativo e a relações públicas; são eles que informam aos demais a maioria do conteúdo das pautas discutidas. O gesto do presidente de se mostrar para os outros na reunião somente quando todos os demais funcionários já estavam presentes na sala revelou uma relação de poder sobre aquele encontro. Em alguns momentos, as discussões sobre um assunto eram interferidas por ele para acrescentar algo a mais naquele momento. O uso das mãos foi contínuo para firmar o que verbalizava; como a batida de mão na mesa para chamar a atenção dos demais participantes e para impor seu posicionamento sobre determinado assunto. Quando falava, todos os demais olhavam e se direcionavam para ele.

As reuniões sempre são coordenadas pelo diretor administrativo e, para ele também há uma relação de subordinação, por esperar pelo presidente para iniciar aquele momento. Sua gestualidade não tem traços tão fortes e marcantes quanto do presidente, o que também pode se perceber na relação dos dois, no qual o presidente é quem decide e aponta os caminhos a serem seguidos. Ao mesmo tempo, na sala de reuniões, a única pessoa que senta na ponta da mesa e que tem o campo de visão para todos da sala é o diretor administrativo. A projeção da pauta na televisão está a sua frente, somando também a ideia de controle dessa relação.

Esses gestos e expressões corporais citados ficam presentes para entender as relações de poder e de comportamento durante a reunião. Para isso, segue um organograma para explicar essa relação:



*Organograma da organização a partir da observação.*

O organograma acima exemplifica os setores da organização conforme as pessoas presentes no dia que realizei a observação. Essa exemplificação está ligada ao grau hierárquico dos diferentes setores. Essa relação estabelecida acima reflete na posição das pessoas que compõe o contorno da mesa da sala de reuniões. Como relatado anteriormente, o diretor administrativo encontrava-se na ponta, ao lado da presidência que estava ao lado das pessoas que integram o setor de comunicação; bem como do outro lado do diretor, encontrava-se o responsável pelo financeiro, os integrantes da recepção, secretaria e serviços gerais. Essa representação espacial também comunica essas relações de poder.

Uma iniciativa que poderia ser realizada pela Relações Públicas é a troca de lugares antes da reunião, para que as pessoas possam ver e até reagir de forma diferente

estando ao lado de pessoas que não estão habituadas, tendo em vista, o bom relacionamento entre os funcionários. Essa poderia ser uma prática para trabalhar também com os aspectos interpessoais.

Outro elemento importante que destaco é a prática da Relações Públicas referente as pessoas que não usam do verbal nem do gestual para expressar alguma coisa. O setor de serviços gerais raramente interage na reunião. Aqui percebo que a Relações Públicas poderia verificar uma forma de aproximar esse setor do processo de comunicação administrativa; instigar os funcionários anteriormente a pensarem sobre algum ponto, algum lembrete que aquele funcionário possa falar para os demais. Esse espaço é importante para a organização dar voz ao funcionário, num espaço onde todos estão prestando atenção, é uma forma de valorizar aquele profissional e até motivar para que ele interaja mais em assuntos que não são referentes aos seus.

A minha participação durante a reunião não foi apenas de pesquisadora para observar como as pessoas se comunicavam gestualmente. Também participei da reunião e tive que interagir normalmente quando solicitada, e minha reação nessa etapa de certa forma foi de desconforto, não pelo fato da observação que estava realizando, mas porque não cabia naquele momento que o assunto dirigido a mim fosse verbalizado para todos. Acabei respondendo verbalmente o que haviam questionado, mas o corpo comunicava desconforto com a situação, através de um sorriso tímido e nervoso, no qual foi possível analisar minhas ações posteriormente na gravação.

Durante a entrevista realizada com a Relações Públicas um ponto destacado pela profissional foi a importância que o setor de comunicação tem para a organização. Praticamente todas as atividades desenvolvidas, tanto dentro quanto fora da instituição, passam pelo setor de comunicação. Revelado essa importância prática que o setor possui, retomo o organograma acima e compreendo que o setor de Comunicação e Marketing da instituição deveria estar diretamente ligado com a Presidência e o Diretor Administrativo. Esse vínculo da comunicação ao lado dos setores de maior hierarquia na prática já acontece. Muito dessa aproximação e confiança que existe nesses setores se dá pelo tempo, mas também por conseguir se aproveitar da comunicação não-verbal para conhecer um pouco mais sobre a outra pessoa. Quando as pessoas se conhecem elas podem dizer tudo o que elas querem dizer sobre elas, como também não precisam falar nada; mas a linguagem não-verbal, quando observada e analisada, pode revelar

informações importante sobre elas. E a confiança desses setores também está relacionada a essa percepção.

Ao analisar essas diferentes relações das pessoas na organização e perceber o potencial informativo que a comunicação não-verbal tem para melhorar no relacionamento interpessoal, nas práticas comunicacionais da instituição e, resultando também, na melhoria da imagem da organização, ressalto a importância que tem a linguagem corporal para o profissional de Relações Públicas. Conseguir observar e fazer a leitura sobre os significados gestuais naquele contexto é produzir maior qualificação nas suas ações enquanto profissional.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas**. 3 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2001.
- BAITELLO, Norval. **Comunicação, mídia e cultura**. São Paulo em Perspectiva. Nº 12(4), 1998, pp.11-16.
- \_\_\_\_\_. **A Mídia Antes da Máquina**. JB Online, Caderno Idéias. Outubro de 1999.
- BARROS, Laan Mendes de. Os meios ou as mediações? Um exercício dialético na delimitação do objeto de estudo da comunicação. **Revista Líbero**. Vol. 12. N. 23, junho de 2009.
- BASTOS, Marco Toledo de Assis. Do sentido da mediação: às margens do pensamento de Jesús Martín-Barbero. **Revista FAMECOS**. N. 35, abril de 2008.
- BIRCK, Vera Regina. **A voz do corpo: A Comunicação Não-Verbal e as Relações Interpessoais**. In. XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Jornada de Inovações Midiáticas e Alternativas Experimentais. Setembro de 2008.
- CUNHA, Tito Cardoso. **O Silêncio na Comunicação**. BOCC, 2001. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/cunha-tito-cardoso-silencio.pdf>. . Acessado em: 13 de outubro de 2013.
- CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2 ed. Brasília: Casa das Musas. 2012.
- DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de caso. In: DUARTE, Jorge e BARROS, Antônio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009, 2ª ed.
- ESCOSTEGUY, Ana Carolina. **Os estudos culturais**. Cartografias: Website de estudos culturais, 2001. Disponível em: [http://www.pucrs.br/famecos/pos/cartografias/artigos/estudos\\_culturais\\_ana.pdf](http://www.pucrs.br/famecos/pos/cartografias/artigos/estudos_culturais_ana.pdf). Acessado em: 13 de outubro de 2013.
- FONSECA, Vitor da. **Desenvolvimento psicomotor e Aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- FORTES, Waldir Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. 2 ed. São Paulo: Summus, 2003.
- GALEANO, Eduardo. **Celebração da Voz Humana/2**. - Porto Alegre: L&PM, 2002, p. 43.

GIDDENS, Anthony. **O que é sociologia?** In: \_\_\_\_\_. Sociologia. Porto Alegre: Artmed, 2005. p. 24-27.

JÚNIOR, Liráucio Girardi. Teoria das mediações e estudos culturais: convergências e perspectivas. **Revista Líbero**. Volume 12. Número 23, junho de 2009.

KUNSCH, Margarida. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009a.

\_\_\_\_\_. Relações Públicas e Comunicação Organizacional das práticas à instituição acadêmica. **Revista Organicom**. Ano 6, Numero 10/11, 2009b.

LUHMAN, Niklas. **A improbabilidade da comunicação**. Lisboa: Edições Veja, 2006.

MORRIS, Desmond. **A mulher nua**. São Paulo: Editora Globo, 2005.

PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. Observação participante e pesquisa-ação. In: DUARTE, Jorge e BARROS, Antônio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009, 2ª ed.

RECTOR, Mônica & TRINTA, Aluizio Ramos. **Comunicação não-verbal: a gestualidade brasileira**. Petrópolis: Vozes, 1985.

\_\_\_\_\_. **Comunicação do Corpo**. São Paulo: Editora Ática, 1995.

RILEY, John JR. e RILEY, Matilde. A comunicação na sociedade. In: CONH, Gabriel (Org.). **Comunicação e indústria cultural**. São Paulo: Editora Nacional, 1978. p. 118-154.

ROSÁRIO, Nísia Martins do. **Nos discursos do corpo televisivo: jogo, sedução e prescrição**. 2003. 271f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS. Porto Alegre. 2003.

SHELLES, Suraia. A importância da linguagem não-verbal nas relações de liderança nas organizações. **Revista Esfera**. N. 1, 2008.

SILVA, Sandro Takeshi Munakata da. **Teorias da comunicação nos estudos de relações públicas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2011.

SIQUEIRA, Denise da Costa Oliveira. **Corpo, comunicação e cultura: a dança contemporânea em cena**. Campinas: Autores Associados, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WEIL, Pierre e TOMPAKOW, Roland. **O corpo fala: a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal**. Petrópolis: Vozes, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO I

Quadro geral de uma linguagem sem palavras e muitos sentidos: RECTOR & TRINTA, 1995, p. 28 – 30

<b>Não verbal</b>	<b>Formas</b>	<b>Interpretações Possíveis</b>
O olhar	Fixo; esquivo; de esquelha; esperto; distante	Informa sobre estados afetivos; sobre a “vida interior”; traduz um significado moral (franqueza, honestidade); dá indicação de dotes pessoais (inteligência, profundidade)
Os meneios de cabeça	Cabeça erguida ou baixa; rigidez; pescoço encolhido ou estirado; movimentos	Pontuam as frases (expressão verbal), acompanhado a entonação ou reforçando-a; substituem-se às formas verbais de afirmação ou negação (“sim”, “talvez” e “não”)
As mãos	Cruzam-se; colocam-se em repouso uma sobre a outra; dão socos no ar; abrem-se, exibindo a palma; crispam-se; dos dedos de mexem	Remetem à palavra, duplicando-a; dão uma “imagem” do pensamento; registram a tensão, o medo ou a “à vontade” da pessoa; denunciam suas posições ou convicções
Os gestos	Movimento dos braços, dos ombros e das mãos; a expressão corporal	O corpo “fala”; substituem a palavra ou realçam a expressão linguística, dando “vida” e “cor”; informam sobre estados afetivos
As posições do corpo	Peito inflado; busto	Informam acerca de

<b>Não verbal</b>	<b>Formas</b>	<b>Interpretações Possíveis</b>
	erguido; posições das pernas; maneiras de sentar-se	características psicológicas da pessoa; informam acerca do grau de segurança, desenvoltura, timidez; estatura moral; posição hierárquica
Os movimentos do corpo	Sentar-se; levantar-se; mexer-se (de pé ou sentado); bater com os pés; andar de um lado para outro	Registro Ed sensações de ordem geral, provindas das formas em que se desdobra o “diálogo” (contentamento, perplexidade; irritação; ansiedade)
A mediação dos objetos	“brincar” com lápis; com cigarro; com relógio; com óculos; com o próprio rosto; com botões da roupa; rabiscar	Assim se procede para “liberar” a tensão; disfarçar a apreensão; serve à indicação de cansaço ou desinteresse; serve para indicar busca ou manutenção do controle
Os ruídos	Tosse; pigarro; “limpeza” da garganta; barulhinhos com a boca; suspiros; exclamações	Intenção de manifestação fora de domínios escritos da palavra articulada
As manifestações psicofisiológicas	Enrubescer; empalidecer; sentir “calores” ou calafrios; gaguejar; tremer; suar “frio”; crispas-se; ter a respiração alterada	Informam sobre condições psicológicas (normais ou anormais); forte emoção, medo, surpresa; assinalam transformações; perplexidade, desgosto, raiva

## ANEXO II

Questões da entrevista com a profissional de Relações Públicas da organização analisada:

- 1) Quanto tempo trabalha na empresa como Relações Públicas?
- 2) Como você percebe a comunicação não-verbal na relação entre os funcionários da equipe?
- 3) Você alterou sua atitude como RP diante do comportamento (movimento corporal) de algum funcionário? Relate o fato.
- 4) Como você define o papel da Relações Públicas na comunicação da empresa?
- 5) Você costuma observar a linguagem corporal das pessoas durante a comunicação na equipe? Comente.
- 6) Como a postura afeta na tua conduta como RP?