

A IMPORTÂNCIA DA LINGUAGEM NÃO-VERBAL NAS RELAÇÕES DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Suraia SCHELLES

A comunicação é fundamental nas relações pessoais, empresarias e educacionais. Pode ser feita de várias maneiras, entretanto, só existe realmente entendimento quando a mensagem é recebida com o mesmo sentido com o qual ela foi transmitida.

A comunicação não é somente a linguagem verbal, ela é feita em grande parte pela linguagem não-verbal. O importante é que uma esteja em concordância com a outra, de forma que a comunicação seja um processo completo e coerente.

Contudo, os seres humanos, em sua complexidade, muitas vezes transmitem sem perceber uma mensagem verbal diferente da mensagem corporal, o que poderá dificultar a compreensão da sua mensagem. O nosso corpo fala todo tempo, nas expressões do rosto, olhares, gestos, posturas, tom e ritmo da voz. Por isso, é mister que entendamos a linguagem não-verbal.

Atualmente, apesar da alta tecnologia com aparelhos inimagináveis no começo do século passado, como *ipod*, videoconferência, telefonia celular, a própria internet, as lideranças nas organizações têm dificuldade em fazer a mensagem transmitida ser compreendida ou aceita com sinceridade isso se deve em grande parte pela dicotomia entre a comunicação verbal e não-verbal, em situações em que uma não reforça a outra, e com isso os empregados muitas vezes não aceitam como verdadeiras as mensagens transmitidas.

Este artigo tem como objetivo verificar a dificuldade no entendimento correto da mensagem devido às discrepâncias entre a linguagem verbal e não-verbal. Além disso, tem o propósito de observar e descrever como uma contribui para o fortalecimento da outra, aumentando, dessa forma, a credibilidade nas informações e nas lideranças.

Como objeto de estudo foram escolhidas organizações de maior porte, que têm representações na cidade de Macaé, [colocar entre vírgulas. Ao invés de “que têm representações” não seria mais interessante “com representações...?”] e também fóruns e palestras envolvendo lideranças de várias organizações nacionais e até internacionais, além de pesquisas bibliográficas.

Pretende-se fornecer subsídios para a construção de uma relação forte entre liderança e força de trabalho, estreitando as relações interpessoais e, conseqüentemente, fortalecendo a imagem da empresa.

O poder da comunicação

Comunicação significa “a capacidade de trocar ou discutir idéias, de dialogar, de conversar, com vista ao bom entendimento entre as pessoas” e também “convivência, trato, convívio”, segundo o *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. Etimologicamente, o termo “comunicação” vem do latim *communicatio*, uma raiz *munis*, que significa “estar encarregado de”, que acrescido do prefixo *co*, o qual expressa simultaneidade, reunião e o termo *tio*, que reforça a idéia de atividade. É “atividade realizada conjuntamente”. Portanto, saber comunicar-se é ponto fundamental nas organizações.

Para o sucesso das organizações, é muito importante que a comunicação esteja atrelada ao planejamento estratégico. Todos dentro de uma organização devem ter conhecimento dos objetivos, missão, valores, código de ética, metas e do planejamento estratégico, pois dessa maneira todos estarão caminhando em direção ao mesmo alvo, ou poderíamos dizer, estão caminhando conjuntamente. Isso integra e fortalece a organização.

Segundo Feitosa (1987), as principais diretrizes para a comunicação eficiente são empatia, para isso o emissor precisa entrar ‘inteiro’ no processo comunicativo e o mesmo também precisa ser sensível ao comportamento do receptor. O processo de comunicação necessita, no mínimo, de seis elementos: emissor, mensagem, receptor, referência, canal e um código conhecido por ambos, relata Feitosa.

Além disso para que o processo de comunicação seja eficaz há necessidade de ouvir. Ouvir significa prestar atenção ao que o outro fala, naquele momento precisa-se estar totalmente atento àquela troca de informações, é um momento único.

O sucesso de uma organização está intimamente ligado ao poder da comunicação, ou seja, tal resultado é a consequência da boa compreensão da comunicação das lideranças com suas respectivas equipes. Tornando as necessidades em realidade, através da comunicação e da transformação da mensagem em fatos.

O poder da comunicação consiste exatamente em que ela seja assertiva, e por mais clara que esta possa ser, sempre vai envolver subjetividade, pois este processo consiste em relações humanas, na qual tem como decodificador desta percepção os órgãos sensoriais: a visão, o tato, o paladar, o olfato e audição. As informações são

recebidas e decodificadas, influenciadas pelas percepções individuais, do ambiente e das próprias sensações.

Portanto, na linguagem não-verbal esta comunicação sensorial é predominante, como meio de aceitar ou rejeitar a mensagem. No âmbito organizacional, as lideranças e suas equipes podem tomar uma atitude passiva, passiva-agressiva, agressiva ou assertiva. A proporção da assertividade da comunicação está diretamente ligada à atitude que se tem ao passar a mensagem e também ao recebê-la. Lembrando-se que a conformidade entre a linguagem verbal e não-verbal estão incentivam a tomar uma atitude, se percebo através da linguagem do corpo, que o que o outro fala, principalmente a liderança, está desconectado de suas ações e do reflexo do corpo do emissor, com certeza haverá ruídos, e conseqüentemente o não atingimento do propósito ou um atraso na execução do mesmo.

O resultado do entendimento e do alcance do objetivo organizacional vai depender muito de como estamos decodificando, aceitando ou rejeitando a mensagem.

As formas de comunicação

O estilo de comunicação é muito importante, pois reflete o que acontece nos centros de decisões. Comunicação mal feita gera má interpretação, quem ouve mal, responde mal. Nas áreas onde as pessoas se comunicam mais e melhor, os problemas são diminuídos e, se por ventura algum conflito surgir, será melhor administrado.

Existem várias formas de comunicação dentro das organizações: reuniões, *house organ*, cafés da manhã, *intranet*, *internet*, portais corporativos, videoconferências, visitas às áreas, ouvidoria, sistema de som, murais, e outros meios. Todavia, o contato pessoal entre pares e lideranças jamais deve ser esquecido.

Furnham (2001) diz que:

As pesquisas mostraram que a escolha de um canal de comunicação pode afetar em muito o nível de clareza ou ambigüidade da mensagem que está sendo transmitida. O canal oral (conversas pelo telefone ou reuniões pessoais, por exemplo) são preferíveis ao canal por escrito, como anotações e memorandos, quando as mensagem forem ambíguas (e exigirem bastante assistência para serem interpretadas) ao passo que o canal por escrito é preferível quando a mensagem é clara.

É importante, acima de tudo, demonstrar interesse, colocar-se no lugar do outro. A empatia é o grande segredo das relações! Com empatia consegue-se perceber através

das expressões corporais o real estado do profissional, sua motivação e empenho em determinadas tarefas.

Não há uma forma única de comunicação. Ela pode ser realizada de diversas formas: as tangíveis, como citadas acima, *house organ* e outros, e as intangíveis, como a própria fala, em que se não há como registrar esta fala, muitas coisas passam despercebidas, e também o nosso corpo, que passa mensagem o tempo todo, tais como se acreditamos no que ouvimos das lideranças ou mesmo de colegas de trabalho, se através da comunicação não-verbal reforçamos essas crenças. Ou muitas vezes, pelo contrário, contradizemos tudo através de nosso corpo, podendo dar um tom desagradável ou mesmo inverossímil à situação]

Há de se tomar cuidado, pois uma vez que nossa fala não condiga com nossa expressão corporal, pode-se]fazer com que todo o restante, ou outras vezes, já haja uma percepção de que não há verdade na mensagem transmitida.

A importância da linguagem não-verbal

A linguagem corporal é tão forte que não se consegue esconder nem de si mesmo, nem de um observador avisado, ela transcende a consciência. Por isso é tão importante que a corporal esteja em consonância com a verbal.

A linguagem corporal ou não-verbal é muito clara nas atitudes políticas:

“Isso é flagrante no jeito como eles inflam o peito e empostam a voz para falar em público. Também não é à toa que muitos políticos revelam a obsessão de nunca parecer pequenos. O ex-premiê italiano Silvio Berlusconi é um sujeito baixo, e por isso, não dispensava um banquinho nas ocasiões em que precisava ser fotografado ao lado de outros líderes.”¹

O corpo fala e fala mesmo. Aponta as mentiras, expõe verdades inconscientes, reforça as idéias, dá ênfase à comunicação, favorece ou dificulta o entendimento e promove a interação com emissor e receptor da mensagem. Sendo assim, a linguagem funciona como um meio de manutenção ou criação de relações de poder e controle; pode servir tanto como um fator agragador quanto como colaborador, dependendo dos

¹ DE WALL, Frans *In* entrevista a Marcelo Marthe. A moral é animal. **VEJA**, São Paulo, ed. 2022, n. 33, p. 9-13, 22 de agosto de 2007.

objetivos a serem atingidos pelas lideranças e a forma que as mesmas a utilizam em suas relações profissionais.”]

No mundo empresarial fica evidente a realização ou não do ser humano em seu trabalho através da linguagem do corpo. Atitudes tais como: bom ânimo, atenção, produtividade, prazer e outras atitudes positivas demonstram que há satisfação no trabalho. Porém, o contrário: baixa produtividade, desânimo, falta de satisfação e força para o trabalho, insatisfação perene, críticas excessivas evidenciarão que não há prazer ou satisfação no trabalho, mesmo que verbalmente o empregado ou executivo ao ser perguntado se está satisfeito com seu trabalho diga ‘sim’. Evidencia-se que mesmo que a linguagem verbal diga que sim, a linguagem não-verbal transmite que não.

A linguagem não-verbal é tão importante que, mesmo entre países de idiomas diferentes, entre povos com culturas diferentes, há uma compreensão da mensagem através da expressão não-verbal: um sorriso é sempre um sorriso, o choro é sempre choro, a arrogância é sempre arrogância, o nervosismo passado através de gestos como suor nas mãos, atitudes tensas, e assim por diante passam a mensagem, não importa se estamos de um lado do mundo ou do outro.

Ao assistir a um filme em uma língua que desconhece, o telespectador, mesmo nessas condições, é capaz de perceber as emoções representadas pelos personagens. A maior prova da força da mensagem da linguagem não-verbal foi o cinema mudo, através de seu grande astro Charles Chaplin. O Filme “Tempos Modernos” transmite com nitidez a mensagem da rotina do trabalho, da insatisfação, da mudança dos tempos para um tempo mais voltado à automação. Conseguem-se, ao passar por outra pessoa na rua, mesmo que em outro país, perceber se há felicidade ou mesmo satisfação momentânea naquele indivíduo. O olhar, a expressão do rosto e o modo de caminhar transmitirão o estado da pessoa.

Portanto, se gestos, mesmo que num mundo globalizado, diz tantas coisas, melhor ainda quando estas expressões físicas não-verbais são reforçadas pela expressão verbal. O ruído da comunicação diminui imensamente.

Talvez nunca encontremos a perfeição na comunicação e na sincronia entre linguagem verbal e não-verbal, pois tudo que envolve relações humanas e percepção acarreta maiores desafios de compreensão, porém, quanto mais exercemos a clareza da comunicação, e reforçamos esta comunicação com nosso corpo, maior a probabilidade de entendimento.

A linguagem não-verbal é tão forte, que um gesto pode dizer mais que mil palavras. Diante de tantas informações da importância desta forma de comunicação, mais todos

devem exercitar o conhecimento e percepção da mesma. Antes de tudo cada um precisa se conhecer. Pois quanto mais o indivíduo se conhece, mais facilidade tem para decodificar a linguagem do outro e fazer com que o outro também consiga perceber sua mensagem.

Desde a tenra idade, demonstramos nosso estado de espírito, com o choro, os sorrisos, a inquietação. A criança, como ser muito autêntico, demonstra toda esta sinceridade nas suas expressões, e quando cresce, vai perdendo um pouco da autenticidade, é quando exatamente as relações comunicativas começam a se complicar.

O fortalecimento das organizações e das lideranças através da coerência na linguagem verbal e não-verbal

Não há, hoje, mais espaço para dizeres muitas vezes repetidos por lideranças, tais como *'faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço.'* Hoje, espera-se uma liderança pelo exemplo. Somente ações confirmadas com palavras e reforçadas com gestos resultam em confiança e respeito.

Portanto, uma organização forte tem em suas lideranças e equipes uma preocupação em que a linguagem não-verbal reforce as idéias, expresse sentimentos, favoreça a relação interpessoal e facilite a compreensão do objetivo empresarial. As expressões faciais devem despertar o interesse e criar sinergia entre líderes e liderados, pois todos gostam de fazer parte de um objetivo, estar integrado e, para isso, nada melhor do que uma comunicação coerente.

Um trabalho de anos em uma organização, por exemplo, para melhorar o clima organizacional, no qual é avaliado as relações interpessoais, entre subordinado e chefia, a comunicação, o entendimento das normas, diretrizes e políticas e demais variáveis que mostram o envolvimento do profissional pode ser todo minado por atitudes gestuais agressivas, de desdém, ou que denotem mentiras, ou mesmo assédio moral.

As organizações são feitas de pessoas e não de máquinas, por isso, a coerência é cada vez mais necessária e exigida. Mesmo que não se possa expressar o que acha de determinada situação ou chefia, o corpo propagará para os demais, para os de fora, para os concorrentes, o quanto não há coerência organizacional e, faz-se o ponto de fragilidade da empresa.

As relações humanas são o fator diferencial nas organizações, relações humanas fortes, empresas fortes, relações humanas estremecidas, com certeza organizações vulneráveis, fragilizadas.

3- CONCLUSÃO

Conclui-se então que a linguagem não-verbal não é de menos importância, pelo contrário, é uma forma extremamente eficaz que as organizações têm e que, se usada adequadamente, contribuirá para alcançar os objetivos estratégicos da empresa de forma mais coesa e produtiva.

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

Sendo assim, é fundamental que a linguagem verbal esteja em consonância com a não-verbal. Os resultados serão favoráveis a todos, e, com isso, uma relação de ganha-ganha. Ganha a empresa que aumenta sua produtividade, evita conflitos e ganha o corpo gerencial e gerenciados com uma relação interpessoal tranqüila, com índice de satisfação de clima organizacional melhor, haja vista o reconhecimento da transparência da organização.

O corpo fala, todo o corpo fala, o corpo de todos da equipe fala, portanto, o centro de informações é muito vasto, complexo, não é como decodificar um programa tecnológico, que sempre reagirá da mesma forma, mas haverá variações de pessoa para pessoa. Uma mesma mensagem pode ser recebida de forma diferente, isso acontece mesmo quando esta mensagem está escrita, vide as leis, onde os advogados acham 'brechas' para defesas de seus clientes. Imagine então como pode ser interpretada a linguagem do corpo.

Colocaria um ponto aqui e começaria um novo período] contudo, quando se presta mais atenção a si próprio, mostrando-se coerente e verdadeiro, a mensagem é recebida de forma clara. É preciso que todos se aprimorem em ter conectividade na linguagem falada e não falada. O verdadeiro segredo desta coerência é sempre falar a verdade e deixar que seu corpo seja ele mesmo. A transparência na relação faz com que a linguagem não-verbal confirme a verbal, enfatize aquilo que é fala.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

CHIAVENATO, Idalberto; *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FEITOSA, Vera Cristina; *Comunicação na Tecnologia: manual de redação científica*. São Paulo: Brasiliense, 1987.

FURNHAM, Adrian; *Linguagem corporal no trabalho*. [tradução de Márcia da Cruz Nóboa Leme]. São Paulo: Nobel, 2001.

GUIRAUD, Pierre. *A linguagem do corpo*. São Paulo: Ática, 2001.

MENDES, Eunice & JUNQUEIRA, Costacurta L.A. *Comunicação sem medo: um guia para você falar em público com segurança e naturalidade*. 6.ed. São Paulo: Gente, 1999.

PUJADE-REANAUD, Claude; *Linguagem do Silêncio: expressão corporal*. [tradução Cleyde Delmar Canuto Oliveira e Helena A. López Coll] 2. ed. São Paulo: Summus, 1990.

WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet Helmick; JACKSON, Don D. *Pragmática da Comunicação Humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação* [Tradução de Álvaro Cabral]. 12.ed. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2001.

WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. *O corpo fala: a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal*. 54.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.