

**FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO**

**MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA  
INFORMÁTICA E COMPUTAÇÃO**

**“PROFICIÊNCIA PESSOAL E INTERPESSOAL”  
(3º ano – 2º semestre)**

---

**Dr. Manuel Firmino**

**Sumário:**

- INTRODUÇÃO

1. SILÊNCIO

2. SORRISO

3. OLHAR

4. MÍMICA

5. APARÊNCIA

6. GESTOS

7. OUTROS

## INTRODUÇÃO

Todas as observações e análises referidas sobre o comportamento não verbal são, no fundo, a "leitura de uma linguagem através de uma outra linguagem". Estas são de naturezas completamente diferentes e, por vezes, mesmo incompatíveis. Qual a margem de erro de semelhante processo, quando uma simples tradução implica sempre uma certa distorção para se possibilitar a adaptação/correspondência final?

Apesar desta necessária relativização do rigor possível, a priori todas as informações sobre este tema são de vital importância para a inteligibilidade do processo comunicacional, que só é possível através de um conhecimento profundo sobre o "não verbal", além de outros aspectos da comunicação.

Em síntese, este documento pedagógico identifica pistas a investigar, sinais a descodificar e significados a descobrir, para que seja mais fácil a elaboração individualizada de uma grelha de observação do comportamento não verbal e, conseqüentemente, mais acessível a possibilidade de um auto-aperfeiçoamento progressivo, funcional e mais consciente.

### 1. O SILÊNCIO

"O silêncio é de ouro", segundo o dito popular. Mas se, a priori, o silêncio é não verbal, poderá ser considerado como um signo de comunicação?

Em entrevistas individuais, por exemplo, é utilizada uma técnica de investigação silenciosa (exemplo: encorajamentos mímicos como acenar a cabeça, silêncio, hum... hum, etc.).

Assim, o silêncio pode ser utilizado, com grande economia de esforços, para produzir uma **forte pressão para comunicar**. De facto, quanto mais se prolonga o silêncio, mais forte é a tentação de o romper.

Frequentemente, no diálogo, os "SIM" e os "NÃO" por si só, não têm qualquer significado. Contudo, se o silêncio que os segue for breve, cerca de dois a três segundos e logo rompido pelo emissor, exprimem aprovação. Se, pelo contrário, o silêncio se prolongar para além de seis ou sete segundos, poderá ser interpretado como o pôr em causa do que se acabou de enunciar, a negação de uma afirmação ou a expressão de um desacordo.

Em síntese, geralmente o silêncio desapercibido não "quer dizer nada". Por outro lado, se o silêncio em entrevista for observado e esperado pelo outro, ele é então portador de **aprovação quando é breve e é sinal de recusa se se prolonga**.

## 2. O SORRISO

Considerando vários tipos de sorrisos, desde o "comercial" ao "mau", existe uma vasta mímica com significados muito diversificados. Esta poderia suscitar a caracterização de inúmeros exemplos, como o sorriso "ignorante", "bom", "frio", "franco", "inocente", "malicioso", "irónico", "hipócrita", "vingativo", etc...

Contudo, antes de qualquer análise, é fundamental distinguir "o sorriso por si, expressão não controlada de um estado passageiro de felicidade, do sorriso dirigido aos outros, sinal explícito de um humor que se manifesta". (cf. T. DEVERS)

Exemplos de diferentes comunicações do "sorriso" e respectivas interpretações possíveis em função das expectativas/attitudes iniciais do outro.

EXPECTATIVAS / ATTITUDES DE A...	EXPRESSÃO DE B...	INTERPRETAÇÕES DE A...
Neutralidade	Não sorri	"Não nos conhecemos. B... não tem nada a dizer-me. B... é sério."
	Sorri	"B... quer dizer-me qualquer coisa, conhecemo-nos. B... chama-me. B... quer seduzir-me."
Hostilidade	Não sorri	"B... compreende a minha hostilidade, leva-me a sério."
	Sorri	"B... não compreende? B... é palerma, B... está a gozar comigo?"
Simpatia	Não sorri	"B... é-me hostil? Não me vê?"
	Sorri	"Acordo tácito, prazer partilhado."

No quadro anterior estão implícitas algumas regras correntes de interpretação dos sorrisos, que permitem tratar alguns exemplos comuns da vida profissional.

Nesse sentido, o sorriso "comercial" pode servir para transmitir uma boa notícia mas não para convencer, e seria bem imprudente e ineficaz ostentá-lo insistentemente. Paralelamente, também não se espera um sorriso sistemático de advogados nem de peritos de contabilidade. Por outro lado, os comportamentos de sedução permanente estão associados a certas profissões. Assim, por exemplo, nos aviões espera-se sempre o sorriso de uma hospedeira.

Finalmente, é importante ter sempre em consideração que, regra geral, tem-se prazer em receber um sorriso e prefere-se supor que ele é sincero, o que constitui um importante factor de erro na percepção deste poderoso signo da comunicação não verbal. De facto, só quando se desconfia do outro é que o sorriso se torna inaceitável.

Qualquer que seja o significado de um **sorriso**, é o **humor do momento** que conduz a aceitá-lo ou a rejeitá-lo, a julgá-lo bom ou falso, enfim... positivo ou negativo.

### 3. O OLHAR

Este signo é objecto de muitas investigações científicas realizadas sobretudo na área da psicologia, o que permite enunciar um importante conjunto de regras:

#### 1- "O OLHAR SERVE DE CANAL E DE SINAL"

Numa reunião pode-se suscitar a intervenção de um participante através do olhar, sobretudo quando acompanhado de silêncio. Trata-se de um sinal emitido pelo olhar do emissor, e que é recebido pelo olhar do receptor, enquanto canal. Esta função de canal é essencial uma vez que a maior parte dos signos de comunicação não verbal são percebidos pelo olhar. Conforme a caracteriza T. DEVERS "ela assegura metade do cimento da linguagem falada".

NOTA: Trata-se de um fenómeno cultural e não universal; assim, por exemplo:

- > Europa e América do Norte  
Hábito de se olhar quando existe troca verbal, implica dificuldade em manter silêncio com o olhar.
- > Japão  
Olhar insistentemente não é bem acolhido e olhar alguém na face é indelicadeza.
- > Países Árabes e América Latina  
Olhar muito discretamente significa frieza ou traição/falsidade.

#### 2- "NUMA DISCUSSÃO ENTRE DUAS PESSOAS DE ESTATUTOS DIFERENTES, A QUE É DE ESTATUTO INFERIOR OLHA MAIS OUVINDO DO QUE EXPRESSANDO-SE. PARA A DE ESTATUTO SUPERIOR, NÃO EXISTE VARIAÇÃO DE FREQUÊNCIA NEM DE DURAÇÃO DOS OLHARES ENTRE ESCUTA E FALA."

Esta situação não se verifica apenas entre pessoas de estatutos diferentes, mas também entre dominador(es) e subordinado(s) num contexto mais geral de liderança (ex: ao nível da comunicação estabelecida entre os parceiros da negociação).

#### 4- "ALEGRIA E SIMPATIA ESTÃO DE ACORDO COM UM AUMENTO DOS OLHARES, ENQUANTO ABORRECIMENTO OU ANTIPATIA SÃO ACOMPANHADOS POR UM EVITAMENTO DO OLHAR."

Aplica-se esta regra apenas fora de situações conflituais, devido a não considerar a função de ameaça do olhar.

Além da necessária relatividade na observação dos signos da comunicação não verbal, as regras previamente citadas ensinam que a interpretação de um signo isolado é difícil e que somente a variação (ou a estabilidade) dos comportamentos não verbais é que constitui uma informação provavelmente significativa.

## 4. A MÍMICA

Exemplos de observações e conclusões que é possível desenvolver numa interacção com quatro interlocutores:

INTERLOCUTOR	BOCA	OLHAR	SOBRANCELHAS	CONCLUSÃO
PRIMEIRO	Sorridente mas torcida	Direito	Normais	Não descontente
SEGUNDO	Fechada	Baixo	Ligeiramente franzidas	Triste
TERCEIRO	Fechada - linhas descendentes	Direiro	Franzidas	Colérico
QUARTO	Fechada - fazer beija	Desviado	Ligeiramente franzidas	Desgostoso

De facto, através destes signos de comunicação não verbal, é possível reconhecer as emoções que os interlocutores quiseram exprimir.

Contudo, é sempre indispensável ponderar sobre a sinceridade das mímicas observadas. Assim, é necessário reflectir sobre certas regras fundamentais, como por exemplo evidencia P. EKMAN:

- 1) "Quase todas as mímicas verídicas desaparecem ao fim de quatro ou cinco segundos."  
Deste modo, uma expressão breve tem boas hipóteses de ser sincera enquanto que uma mímica muito longa é certamente sinal de uma "máscara facial".
- 2) "As mímicas assimétricas são em geral falsas."  
A partir desta regra, pode-se pôr em questão a sinceridade do primeiro interlocutor cuja boca sorridente estava um pouco "torcida".

## 5. APARÊNCIA

Ao analisar a aparência física é também importante observar a posição do corpo que, de uma forma geral, revela interesse (aproximação, atenção, etc.) do interlocutor quando inclinado ligeiramente para a frente e desinteresse (distância, defesa, etc.) quando encostado para trás na sua cadeira.

Relativamente à aparência física deve-se desconfiar da primeira impressão (uma vez que ela é muitas vezes "boa")... e sobretudo se ela é má! Além disso, a intuição é frequentemente "o primeiro peso de toda a pesagem" que se elabora quando apreciamos o outro.

Em síntese, deve-se registar a primeira impressão causada pelo interlocutor, não para tentar justificá-la por considerações biométricas, mas pelo contrário para considerá-la inversamente, para temperar a intuição e fazer um esforço para se conseguir maior objectividade.

## 6. GESTOS

De uma forma geral, os movimentos dos membros podem ser observados em termos de reforço da expressão verbal (como por exemplo fazendo gestos para a frente ao falar do futuro e para trás ao referir o passado). Além disso, deve-se ter em atenção que certos gestos são dissonantes em relação ao comportamento verbal, o que sinaliza uma necessidade de obter do interlocutor uma confirmação mais sólida da sua argumentação.

Nesse sentido, é também importante ter em consideração que os "braços cruzados" podem significar defesa (retracção, discórdia, etc.), enquanto que certos movimentos de abertura poderão estar mais relacionados com receptividade.

### NOTA:

De uma forma mais específica, os gestos das mãos são um modo de expressão importante que:

- 1) Pode ser convencional, como por exemplo: os sinais dirigidos aos condutores de autocarros ou táxis, ou a mão levantada para pedir a palavra, etc. em qualquer caso trata-se sempre de um conceito perceptível pelo interlocutor.
- 2) Pode ser um reforço da expressão verbal:  
os gestos das mãos servem sobretudo para apoiar a expressão de emoções. Nos casos não convencionais acentuam ou completam o conteúdo das palavras mas não podem ser compreendidos isoladamente.

Nunca esquecendo que a gesticulação e os seus significados são muito variáveis de um para outro país (diferença muito grande, por exemplo, entre italianos e nórdicos), é muito frutuoso observar as variações de frequência dos gestos das mãos do interlocutor em situação profissional, considerando que:

- Quanto mais as mãos estão em movimento, mais se percebe a emoção, o embaraço, a cólera...
- Quanto menos elas se movem, maior é o controle de si próprio, a confiança nos seus propósitos, a certeza...

Reciprocamente, afirma-se muito melhor a sua própria calma quando se impõe não gesticular. Uma estratégia clássica é pôr as mãos em prato sobre a mesa o que demonstra assertividade, ou colocá-las em posição de "abóbada" o que revela equilíbrio e reflexão.

## 7. OUTROS

### O vestuário

Cada empresa admite um uniforme, um vestuário em sinal de reconhecimento, de pertença ao grupo. Os coletes, as camisolas e as riscas vestem-se bem na banca e na finança, as camisas amarelas, abertas de preferência, num pub, as vestimentas aos quadrados no comércio de grosso, os *jeans* na universidade. Para as mulheres, o *tailleur* "faz" a mulher de negócios, enquanto que o vestido afirma o direito à diferença e as calças constituem uma prova de independência.

A moda está situada transversalmente a estas simples categorias. Segui-la demonstra disponibilidade financeira e a necessidade de pertença aos grupos. Libertar-se dela é uma manifestação de individualidade, mas parecer "fora de moda" significa tristeza ou pobreza; a indiferença eventualmente real daquele ou daquela que se veste à sua vontade e sem constrangimentos por vezes conhece-se, mas é o próprio vestuário que se vê.

Mais ou menos cuidadosos com os seus clientes, as empresas preocupam-se, embora de forma variável, com maneira de vestir dos seus profissionais. Assim, por exemplo, uma excessiva elegância será vista como despropositada num entreposto frigorífico e como o mínimo, o indispensável numa ourivesaria do centro da cidade.

Numa palavra, é fundamental procurar uma boa adaptação à situação organizacional, isto é, sem deixar de usar o seu gosto pessoal conseguir apresentar-se de forma a contribuir para a boa imagem da empresa.

### "Os avanços"

Geralmente, chama-se "avanço" a todo o comportamento amigável (ou expansivo e não agressivo) que aparece em ruptura com o comportamento esperado, por exemplo, um vestuário excêntrico, um abraço demasiado "popular" ou um improvisado "tratar por tu" em substituição do habitual tratamento por "você".

Segundo BURGOON e alguns psicólogos que o precederam em tais investigações:

- o "avanço" é bem aceite quando o seu autor goza de um estatuto forte;
- se, pelo contrário, aquele que se coloca à frente é pouco ou mal considerado, o "avanço" então contribui para diminuir o seu estatuto.

Os "avanços" mais frequentes manifestam-se por um "tocar" inesperado. Numa situação profissional corrente, como a entrevista individual, um "avanço" evidente consiste em aproximar-se do seu interlocutor. Este movimento apenas poderá ampliar a relação previamente estabelecida, amigável ou "difícil", nunca se podendo esperar que este "avanço" a transforme no oposto, assim como um sorriso não desarma totalmente uma hostilidade.



## **Os perfumes**

O perfume, sobretudo discreto, nunca é descuidado. Perfumar-se significa "querer dizer" mas, assim como só se reconhece a gravação da própria voz com algum treino, também se domina mal o significado do perfume.

Com efeito, aquele ou aquela que se perfuma é o pior juiz do seu próprio perfume, pois "a sua mucosa olfactiva, solicitada permanentemente pelo perfume usado... fica rapidamente saturada". Na prática, se os seus colaboradores ou colegas se perfumam em excesso, é melhor preveni-los, pois há poucas hipóteses de eles próprios se aperceberem disso.

## **CONCLUSÃO**

Em síntese, existem muitos signos de comunicação não verbal, mas a partir de uma observação cuidada dos mais significativos é possível obter muitas informações acerca do(s) nosso(s) interlocutor(es).

Exemplos: desde sinais como ansiedade, (in)segurança, hesitação, etc, até indicadores como liderança/submissão, nível de empatia, grau de reactividade, etc.

Finalmente, deve-se sobretudo ter sempre presente que grande parte da comunicação interpessoal se processa não verbalmente, embora muitas vezes não tenhamos sequer consciência de tal facto... por isso, tente evoluir.