

# ANÁLISE DA LINGUAGEM CORPORAL COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO NAS NEGOCIAÇÕES EM ÂMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL

Fernanda de Oliveira ✉

Stefany Cury G. de Almeida ✉

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Linda Catarina Gualda

✉ 9fernanda.oliveira@gmail.com

✉ stefanycga@icloud.com

FATEC ITAPETININGA – SP

**RESUMO:** Este estudo teve como objetivo mostrar a importância da comunicação não verbal nas negociações como abordagem estratégica para atingir os objetivos planejados por meio de análise das emoções e expressões corporais demonstradas pelo cliente, conduzindo ao bom relacionamento e transmitindo segurança ao parceiro comercial desde o primeiro contato. Com o levantamento bibliográfico nas áreas da Psicologia Estratégica, Negociação Cognitiva e Comunicação, bem como questionário qualitativo com profissionais que utilizam este conteúdo em ambiente profissional, verificou-se que houve interpretação da linguagem corporal de maneira universal entre os entrevistados, evidenciando a veracidade do tema.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Não Verbal, Expressão Corporal. Negociação Cognitiva.

**ABSTRACT:** This study aimed to show the importance of non-verbal communication in the negotiations as a strategic approach to achieve the planned objectives through analysis of emotions and expressions expressed by the client, leading to good relationship and transmitting security to the business partner from the first contact. With the bibliographic survey in the areas of Strategic Psychology, Cognitive Negotiation and Communication, as well as a qualitative questionnaire with professionals that use this content in a professional environment, it was verified that there was an interpretation of the body language in a universal way among

the interviewees, evidencing the veracity of the subject.

**KEYWORDS:** Nonverbal Communication, Body Expression. Cognitive Negotiation.

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente trabalho pretende evidenciar as formas de interpretação da linguagem corporal dentro de uma negociação para melhor compreender o que está acontecendo durante o processo negocial, principalmente para profissionais que atuam em âmbito internacional e se deparam com desafios adicionais como os idiomas.

Segundo o psicólogo Mehrabian (1967, p.252), o ser humano comunica-se constantemente, porém apenas 7% do que é dito é através da comunicação oral.

A comunicação não verbal dá-se pelas emoções e expressões corporais físicas involuntárias, e totaliza os outros 93% de um diálogo quase que imutavelmente confiável. Ao negociar com países estrangeiros, é importante observar que os costumes têm crucial relevância e não os confundir com as expressões, ou seja, embora os reflexos de surpresa ou angústia sejam universais, seu agente causador pode variar de acordo com as tradições e cultura local. Gomes e John (2015, p.84) apontam Dr. Paul Ekman como uma das maiores autoridades no assunto. Ao conduzir pesquisas acadêmicas desde a década de 60, Ekman identificou a existência de uma

relação entre seis emoções básicas que são reveladas pelas mesmas expressões faciais, a saber: medo, surpresa, alegria, raiva, aversão e tristeza. A partir da identificação de comportamentos como estes, é possível conduzir a negociação para o que se acredita ser o melhor caminho para fechar bons negócios e obter vantagens significativas no mercado competitivo.

## **2 METODOLOGIA**

O desenvolvimento do presente artigo está dividido em duas etapas: levantamento bibliográfico e pesquisa qualitativa para evidenciar a veracidade do assunto abordado. Contou-se com o apoio de referencial teórico das áreas de Comunicação (verbal e não verbal), Psicologia Estratégica e Negociação Cognitiva, ressaltou-se ainda a relevância do estudo da cultura nas negociações internacionais para interpretação das expressões. No levantamento qualitativo houve participação de profissionais de três diferentes países (Estados Unidos, Holanda e Brasil), que atuam com negociações, abordando a utilização da linguagem corporal e a importância que se dá ao estudo do "adversário" por meio de um questionário. Este questionário foi elaborado com base nas literaturas apresentadas ao decorrer deste estudo, com ênfase nos livros *A linguagem das emoções* de Paul Ekman e *O corpo fala* de Pierre Weil.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **3.1 Negociação Primal E Cognitiva**

Analisando diferentes teorias sobre a definição da negociação, percebe-se que esta é basicamente a resolução de conflitos entre duas ou mais posições. David Lax e James K. Sebenius (1986, p.30) interpretam como “um processo potencialmente oportunista de interação, pelo qual duas ou mais partes, partindo de algum grau de suposto conflito, procuram obter, mediante decisão comum, um resultado melhor do que teriam obtido por outros meios”. Pode-se dizer, então, que a negociação é um ato primário identificado a partir das integrações do ser humano junto à necessidade de cooperação e múltiplos interesses diferentes aos recursos escassos, na qual busca-se o entendimento e consenso entre partes, para que seus objetivos sejam atingidos e suas necessidades supridas.

Segundo o estudo da Psicologia Evolucionária, a mente humana prevê dois níveis funcionais: o mecânico e o funcional conceptual. Em que o mecânico consiste em ações críticas para garantir sobrevivência. O modelo de negociação cognitivo ou funcional conceptual preza o relacionamento entre as partes, por exemplo, entre negociadores e empresas, de forma que as provocações não sejam desafiadoras. Pelo contrário, a cognição dentro da negociação utiliza da inteligência para convencer o outro e

induzir uma cooperação ativa, segura e aparentemente mais vantajosa (PINTO, 2001, p. 18).

#### **3.2 Comunicação Verbal e Não Verbal**

A comunicação é o meio que se utiliza para expressar tudo o que acontece ao redor. Vai além da simples fala, a mensagem a ser transmitida encontra-se desde uma microexpressão até a dança, uma peça teatral ou as roupas de determinado grupo. Maria Rosa de Mesquita (1997, p.155) cita o estudo de Rector & Trinta (1985) dizendo:

A comunicação humana é tanto um fenômeno quanto uma função social. Comunicar envolve a ideia de partilhar, de compartilhar e de transferir a informação entre dois ou mais sistemas. Estas informações podem ser simples ou complexas, tanto em nível biológico quanto em nível das relações sociais.

Comunicação não verbal é um dos meios de transmitir informação através de ações que não utilizam a comunicação sonora (linguagem dos surdos-mudos), linguagem escrita ou a fala. Essas ações estão presentes nos comportamentos conscientes ou involuntários (linguagem corporal, emoções e expressões) e não se delimitam apenas a humanos, abrangem ainda rituais de animais (dança dos golfinhos e rituais de acasalamento, por exemplo). Portanto, a comunicação não verbal se define como a maneira de expressar uma mensagem entre um ou

mais indivíduos emissores e os receptores sem a necessidade da comunicação verbal.

O professor de psicologia da Universidade Federal de Uberlândia João Wachelke diz que a comunicação não verbal interage diretamente à linguagem corporal e explica que esta pode ser entendida como “o código que utilizamos no dia a dia para expressar nossas emoções e pensamentos ou vincular símbolos por meio de aspectos não verbais, isto é, além da linguagem falada (e, evidentemente, escrita)” (CASTRO, 2013, p.4).

A linguagem por meio dos sinais não verbais está presente nas formas mais primitivas de comunicação, o livro *A Linguagem Corporal da Criança* do escritor Samy Molcho explica que este “diálogo” é essencialmente natural em pessoas de pouca idade, as crianças, por exemplo, utilizam-se da interação cinésica para a própria sobrevivência. Segundo o psicólogo Albert Mehrabian em seu estudo desenvolvido na Universidade da Califórnia (UCLA) em 1967, a linguagem corporal é mais importante do que o conteúdo da mensagem. O ser humano comunica-se constantemente e apenas 7% da linguagem estão presentes na fala (e a linguagem de sinais para surdos), 38% são apresentados pelo tom de voz, reconhecido como conteúdo do estudo não verbal, e 55% são expressos pela linguagem corporal de acordo com Allan e Barbara Pease (2005, p.1).

### **3.3 Linguagem Corporal**

A linguagem corporal foi uma das primeiras manifestações de linguagem humana, e continua sendo estudada por ser muito expressiva. Este método de comunicação é utilizado desde os primórdios, há milhões de anos e está diretamente ligado à estrutura mais primitiva do cérebro humano. Segundo Stokoe (1987, p.15), a linguagem corporal é uma das linguagens pelas quais o ser humano expressa sensações, emoções, sentimentos e principalmente pensamentos com o próprio corpo.

Compreende-se que a linguagem corporal é um agente facilitador e promove melhor expressão e compreensão do outro, promove também melhor entendimento do receptor e simplifica o entendimento das mensagens transmitidas.

### **3.4 Expressões Corporais**

As expressões corporais trazem todo comportamento involuntário do corpo, existe uma emoção que o causa, e esta pode ser identificada no comportamento, no rosto e na tonalidade na voz. Weil e Tompakow (1982) demarcaram três instâncias representativas no corpo: a vida intelectual, localizada na cabeça; a vida emocional, identificada no tórax; e a vida vegetativa (sono, fome e sexo), que se

encontra no abdômen. Nos seus estudos salienta que a projeção ou retração excessiva das regiões citadas, ou posicionamento adequado e equilibrado, evidencia como o indivíduo se sente em circunstâncias específicas e pode também expor suas características pessoais. A esse respeito, os autores apresentados neste artigo apuraram que as posições ou gesticulações analisadas isoladamente não têm um significado padronizado, é necessário avaliar o conjunto composto por gestos e movimentos, como por exemplo: a direção em que os joelhos apontam, a maneira com que os pés e as mãos são posicionados, se estão parados ou em movimento, inclinação do tronco, combinadas com as expressões faciais.

Para que a relação entre as pessoas possa ser facilitada, é aconselhável se atentar à expressão corporal, o que cada corpo está dizendo, considerando a singularidade do indivíduo e a situação na qual se encontra.

### **3.5 Emoções Universais**

Emoção consiste em uma transformação psíquica e física, desatada por um estímulo, que subjetivamente é avaliado e instantaneamente “exige” uma resposta do corpo àquela provocação, isto é, as emoções são um método natural que o corpo tem de analisar o ambiente em que está inserido, reagir e se habituar (DAMÁSIO, 2000).

As emoções podem ser classificadas em primárias e secundárias, as quais se definem respectivamente em emoções inatas, compartilhadas por todos, que derivam as expressões universais, e as emoções provenientes de um aprendizado devido à vida em sociedade. Para melhor explicar, Ballone (2005) conclui que as emoções primárias estão diretamente ligadas aos instintos, à sobrevivência. Neste caso ocorrerá uma simultânea contração dos músculos flexores, alteração dos batimentos cardíacos e movimentos respiratórios e variação de temperatura, principalmente nas extremidades do corpo. Já as emoções secundárias, segundo Abreu (2005), sofrem a influência e o possível domínio do córtex cerebral, mudando sua natureza primária. Neste sentido, estas emoções tornam-se respostas ou evitações (intelectualizadas) às emoções primárias. Paul Ekman e Carrollzard, ambos com auxílio de SilvanTomkin, pesquisavam as expressões faciais no âmbito transcultural, e possivelmente partilhadas com os animais. Ambos obtiveram os mesmos resultados, o que segundo Ekman (2007, p21) era importante para a ciência que dois cientistas autônomos descobrissem a mesma coisa. Mesmo com o desenvolvimento biológico avançado, o homem conserva trejeitos que o humaniza. Evidência deste fato é a existência das expressões universais, as quais exprimem tristeza, alegria, raiva,

felicidade e medo por intermédio de seus gestos (HOCKENBURY, p. 284, 2003). Conforme pesquisa com habitantes de diversos países, como Japão, Brasil, Chile, Argentina e Estados Unidos, Ekman e Friesen (2003) concluíram que independente das variações linguísticas e culturais, as expressões faciais apresentadas foram classificadas corretamente dentro das emoções básicas. Este projeto aplicou-se, ainda, em pessoas nascidas cegas e em aldeias africanas que nunca possuíram acesso à mídia para serem influenciadas e os resultados apresentados foram os mesmos das pessoas sem deficiência visual.

Ekman apresentou resultados das suas pesquisas com foco nas localidades da face, as quais se acionam no instante em que a emoção é sentida, teoria apresentada no seu livro "Unmasking the Face". Ekman (1975, p.21) afirma ainda que "não há um movimento específico do corpo que demonstre sinais de raiva ou medo, mas há padrões faciais específicos para cada emoção". Sendo assim, apresentou-se seis emoções universais:

**Tristeza:** Esse sentimento está diretamente ligado à perda, podendo ser física ou emocional, profissional, social ou em relações pessoais. A tristeza é avaliada com a maior duração, a qual pode subsistir, "pelo menos alguns minutos e mais comumente por horas ou até vários dias" (EKMAN, 1975, p.128). A

emoção surge de forma imediata e segue uma sucessão de fatores.

**Felicidade:** Categorizada como uma emoção positiva, relacionada a sentimentos de realização, essa emoção sofre alterações conforme a pessoa e como é sentida. De acordo com pesquisas, existem quatro estágios de felicidade, sendo eles: prazer, associado às sensações físicas; o entusiasmo, ativado por alguma coisa inicialmente interessante, podendo posteriormente chegar a um estado tedioso; o alívio, devido à conclusão de uma emoção negativa; por fim o self-concept, termo alusivo a um acontecimento que fortifica a concepção que alguém tem sobre si mesmo (EKMAN, 1975, p.113-114-115).

**Surpresa:** Acontecimentos inesperados ou repentinos são a iniciação do sentimento de surpresa. A resposta facial é praticamente instantânea, à vista disso é categorizada como "[...] a mais breve das emoções" (EKMAN, 1975, p. 148), e normalmente não se manifesta sozinha, é seguida de outra emoção. Devido a este fato, Ekman (2007, p. 148) afirma:

A surpresa se mistura ao medo, divertimento, alívio, raiva, repulsa e assim por diante, dependendo do que nos deixou surpreso, ou pode ser seguida por nenhuma emoção, se determinarmos que o evento surpreendente não tenha nenhuma consequência.

**Desgosto e desdém:** Ambos possuem apenas uma diferença: desgosto

está associado a gosto, cheiros, pensamentos, visões, toques, pensamentos, ideias, entre outros; enquanto o desdém é adjunto apenas a pessoas e suas ações (EKMAN, 1975, p. 81). Essa definição não contradiz que desgosto não possa ser associado em contestação a pessoas, pois esta emoção se refere também à repreensão de “ações, aparência física e ideias” (EKMAN, 1975, p.81). Ekman expõe também que no caso de desdém não há necessidade de se distanciar do que está causando o sentimento, em contrapartida o desgosto tem como reação mais comum o afastamento do que causa a repulsa. (EKMAN, 1975, p. 80 e 81). Em ambas as emoções o agente causador é particular, ou seja, o que pode ser atraente para uma pessoa, para outra por causar aversão.

**Raiva:** Declarada pelo pesquisador Paul Ekman como a mais perigosa das emoções, pois sua intensidade é variável, e possivelmente pode ser ligada a outras emoções, como a frustração. Trata-se de emoção que pode ser motivada por confrontos, tais como ataque verbal, psicológico ou físico, valores morais ou expectativas ludibriadas, podendo ser direcionada a algum acontecimento, objeto ou pessoa (EKMAN, 1975, p. 93). A região da testa e sobrancelhas tem grande semelhança com a mesma área em uma situação que provoque medo.

**Medo:** O medo pode ser infundável, caso se prolongue desenvolve-se para terror. De acordo com Ekman (1975, p.

63), “o medo pode durar mais tempo; você pode conhecer a natureza do que o deixou com medo e ainda assim permanecer com medo”. O medo, mesmo que seja previamente orientado não se altera, nem o sentimento, nem a emoção como, por exemplo, em uma situação de queda de avião, os passageiros que foram previamente informados não terão alteração na emoção quando realmente estiver ocorrendo. A causa do medo pode ser de natureza psicológica, física ou ambas e os sinais faciais de medo são expressos na testa, olhos e boca (EKMAN, 1975, p.71).

### **3.6 Expressão Vocal**

Diversas pessoas desassociam corpo e voz, esquecendo que a voz e o corpo atuam diretamente ligados, de forma que o corpo representa uma caixa de ressonância, fundamental no processo de amplificação da voz após a produção literal feita pela laringe pelas pregas vocais. Este procedimento é classificado como sonoridade, a que conseqüentemente será a voz. (RAMOS& BRITO, 2009, p. 3). Beuttenmuller e Laport (1995, p.46) afirmam que o “corpo é o controle remoto da voz”. Queiroz (1998, p. 67) corrobora com os autores ressaltando que a boa utilização da colocação vocal impulsiona e fortalece a designação dos movimentos, revigora a proposição da vontade, intensifica a ânsia

do receptor a aceitar a mensagem, estimulado positivamente.

O autor Osborne (1996, p.67) pressupõe que a atuação individual e a mensagem serão avaliadas conforme a percepção obtida em relação à imagem vocal apresentada, de forma com que as palavras propriamente ditas não são agentes causadores dessa imagem, mas sim como são ditas. Cooper (1990) elucida que grande parte das pessoas se preocupa com a opinião, pensamento e sentimentos dos receptores a seu respeito durante uma apresentação em público. O autor aponta que 85% de profissionais de diferentes áreas de atuação têm medo de falar em público e que devido a esse temor há comprometimento da ressonância vocal, respiração correta e tonalidade da voz.

Nesse sentido, pode-se concluir que o desenvolvimento emocional, tanto em uma conversa quanto em público estão diretamente ligados à fala, mais especificamente à voz e se pode demonstrar quaisquer tipos de emoção através da tonalidade, compassamento e pausas durante a fala.

### **3.7 Cultura e Influência nas Negociações**

O termo cultura afirma a abrangência das realizações materiais e espirituais de um povo, ou seja, tudo o que foi, é e será produzido pela humanidade, seja tangível ou intangível,

desde artefatos a ideias e crenças. Todo conjunto de conhecimento e toda habilidade socialmente exercida, esse comportamento é passado através das gerações, independente da questão biológica. (Silva & Silva, p.86, 2006).

Thompson (1989) definiu cultura como um conjunto de diversos costumes, valores, hábitos, ideologias, crenças, convenções e exteriorizações, que são caracterizadas por um período histórico ou determinada sociedade. Posteriormente, em outra pesquisa, Thompson (2001) complementa que cultura é um termo composto de várias perspectivas, como nação, classes sociais, raças, tribos, gênero, movimentos sociais, grupos profissionais, entre outros. Consoante Almeida et al. (p. 12, 2004) afirmam que é importante se atentar a particularidades culturais durante uma negociação internacional, como por exemplo: formalidade dos cumprimentos, distinção da presença de mulheres ou castas diferentes, linguagem corporal e uma decisão coletiva, também são pertinentes. Para que a negociação obtenha sucesso, é importante um estudo prévio sobre as peculiaridades da região.

### **3.8 Causa e Efeito das Emoções**

Definido cultura como o conjunto de costumes e valores de determinado povo, se pode entender que estes diferem em cada região. Logo, algo considerado errado ou antiético para algumas pessoas, é considerado comum para outras e, por



este motivo, a cultura deve ser previamente estudada ao se utilizar a estratégia da análise da linguagem corporal dentro das negociações.

Em sua obra *A Linguagem das Emoções* Paul Ekman cita um exemplo do cotidiano que exemplifica a teoria da causa e efeito das emoções dentro da cultura: uma pessoa que possui medo de ratos, quando se depara com o animal surge um conjunto de emoções, sendo uma delas o medo. Quando o mesmo animal aparece para uma pessoa que não tem medo, as emoções são diferentes, talvez susto ou nojo. Dessa forma pode-se demonstrar que a situação e as pessoas são fisicamente iguais, porém, o agente causador, o medo de uma delas, diferencia as emoções.

#### **4 ANÁLISE E RESULTADOS (PESQUISA QUALITATIVA)**

Com base nas teorias da linguagem corporal universal, mencionadas no presente estudo por diferentes escritores e especialistas da área de psicologia, foi realizada uma entrevista qualitativa de própria autoria e com apoio da orientadora, Dr.<sup>a</sup> Linda Catarina Gualda, buscando observar a percepção de profissionais do ramo da negociação e comércio em relação às expressões corporais dentro das negociações. Assim, elaborou-se uma sequência de cinco perguntas relacionadas à importância da linguagem não verbal e sua utilização no

contexto negocial. Forma o quadro de colaboradores deste questionário, a Sr.<sup>a</sup> Maria Aparecida Granja, sócia proprietária da empresa Digit Comercial Ltda. (empresa importadora de componentes eletrônicos de precisão), o Sr. Alonso Garrote consultor empresarial e sócio fundador da empresa AG INSERHES (especializada em treinamento e desenvolvimento de profissionais, com atividades de coaching integrado), a Sr.<sup>a</sup> Carlota Granja, brasileira residente na Holanda, administradora da base de dados da empresa Bauhaus Art and technology e Sr.<sup>a</sup> Luciana Guarnieri, profissional de Marketing formada pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPN), com atuação na área em uma empresa estadunidense até 2014. Desta forma, formulou-se o levantamento dos dados e respectivas análises:

**a.** De que maneira você considera a linguagem corporal importante em uma negociação?

De acordo com as palavras do entrevistado Alonso Garrote a respeito da comunicação, "Existem sete fatores que são chave desse processo e a comunicação eficaz – e dentro da comunicação eficaz está a linguagem corporal - é o primeiro deles. A comunicação eficaz compreende aspectos como: os gestos, a expressão facial, a elegância, o olhar, o andar, a forma como se fala, a forma como se veste, a estruturação das ideias, o uso de recursos

audiovisuais, quando for o caso, a confiança de si mesmo, o lidar com o contrário, além de ter definidos claramente as metas, os objetivos e nortes a serem buscados e alcançados no processo de negociação”. Garrote acrescenta que a linguagem corporal dentro das negociações proporciona a certeza de se estar sendo ouvido e compreendido.

A Sr. <sup>a</sup> Carlota Granja afirma que a linguagem corporal é fiel ao que realmente quer ser dito e, tão importante quanto observá-la em outro é transmiti-la corretamente, acrescenta ainda que através dela, conquista-se confiança e credibilidade para encaminhar os objetivos.

**b.** Você costuma estudar a cultura regional da empresa a qual vai negociar?

Segundo a ex-funcionária estadunidense Sr. <sup>a</sup> Guarniei, educar-se para uma negociação ultrapassa a ideia de estudar apenas a cultura de determinado povo, deve-se ir além e analisar o papel de cada pessoa dentro da corporação e seus objetivos. Alonso concorda ao dizer que devemos ser “fluentes” na cultura em que se está negociando, e que este é um quesito mandatório para um negociador. Sr. <sup>a</sup> Guarniei menciona ainda que o planejamento deve ser aplicado nas negociações internas (levando-se em consideração a cultura regional de cada estado) e nas internacionais possui papel mais influenciador, pois determina o horizonte negocial. A Sr. <sup>a</sup> Aparecida

menciona simples exemplos encontrados diariamente: questões religiosas que devem ser respeitadas (como por exemplo, negociar com adventistas aos sábados, dia que se resguardam apenas para orações) ou os costumes tradicionais como entrar de sapatos em uma residência ou escola tradicional japonesa. Sem dispensar a rica importância do estudo da cultura em que se negocia, a Sr. <sup>a</sup> Carlota ressaltou sua experiência diária na Holanda onde os brasileiros têm o costume de enobrecer à sede os objetivos da empresa. Expõem que tão importante quanto estudar os costumes regionais de interesse é buscar valorizar a própria cultura.

**c.** Como devem estar dispostos os braços e pernas durante a negociação?

De acordo com o consultor empresarial Senhor Garrote, a linguagem corporal deve ser utilizada de forma sutil, de modo que o cliente nunca perceba que esta é intencionalmente empregada, ele cita que “agir com naturalidade significa ter uma boa dose de autoconhecimento, e ter essa competência significa disciplina e muita persistência para se buscar algo novo e que pode trazer melhores resultados de desempenho individual em negociações”. Residente na Holanda há quinze anos, A Sr. <sup>a</sup> Carlota Granja esclarece que as pernas e braços devem permanecer respectivamente sobre o chão e a sobre a mesa, e que o excesso destes movimentos não muito coordenados é interpretado como insegurança,

nervosismo e ansiedade. Atuando diretamente com as empresas americanas, a Sr.<sup>a</sup> Guarnieri concorda com a colocação dos pés no chão, e não com as pernas cruzadas, e cita que os movimentos dos braços devem ser abertos/receptivos ou neutros.

**d.** Analisando gestos e olhares do interlocutor, como você analisa uma postura a favor, defensiva ou ofensiva?

Segundo a consultora de tecnologia Sr.<sup>a</sup> Carlota, nota-se a indisposição do cliente quando seus braços ou pernas estão cruzados, formando uma barreira, e o olhar não se posiciona fixo durante a proposta exposta. O tronco geralmente coloca-se para trás e as sobrancelhas permanecem levantadas. A Senhora Guarnieri menciona que encontra este mesmo padrão sobre a postura defensiva nos Estados Unidos, acompanhados de sorrisos em um único lado do rosto (expressão facial de desprezo ou superioridade).

Notou-se em todas as respostas, que os braços abertos ou colocados à mesa de maneira neutra demonstram posicionamentos favoráveis ao que está sendo exposto, em conjunto de expressões sutilmente alegres (ambos os lados da face) e pupila dilatada.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Devido à instabilidade político econômica do Brasil em 2016, fica expressa a necessidade de se manter

bons relacionamentos com os clientes já existentes e transmitir segurança e credibilidade aos entrantes em potencial.

Dentro do contexto internacional, encontram-se, ainda, barreiras como a dificuldade de comunicação clara (devido ao idioma) e divergência da cultura em geral. Desta forma, a observação da linguagem corporal dos clientes deve condizer com aquilo que está sendo dito, facilitando a compreensão e dispensando a possibilidade de qualquer ruído de comunicação durante o negócio.

Observam-se movimentos faciais rápidos, que chamamos de emoções, a disposição dos braços e pernas, para onde apontam os pés e joelhos, quem é o influenciador, ou seja, quem faz os movimentos primeiramente, sendo copiado pelos demais nos minutos seguintes, a pupila dilatada ou contraída e a tonalidade da voz. O blefe é uma ferramenta constantemente utilizada no mundo dos negócios, neste caso, o estudo da linguagem corporal do “adversário” pode comprovar a veracidade do que está sendo dito na comunicação verbal. Esta estratégia evita que seja necessário abrir mão de alguns objetivos planejados devido à suposta insatisfação apresentada.

Os movimentos involuntários do corpo, ou seja, as expressões corporais podem ser controladas mediante plena compreensão da situação exposta e autoconhecimento, por sua vez, as emoções raramente poderão ser evitadas,

e são expostas através de micro expressões com duração média de menos de um segundo. Ao analisar a postura dos negociadores, antecipam-se seus desapontamentos de maneira que a negociação é conduzida ao que demonstra ser mais agradável ao cliente (através da comunicação não verbal), sendo possível construir um horizonte comercial que mantenha a conversa confortável e de plena segurança.

Apesar da comprovação de que existem sete expressões faciais universais, a cultura entra de forma que o agente causador destas emoções é diferente. Entende-se, portanto, que o fator gerador da emoção seguido da micro expressão varia de acordo com os valores apresentados em determinada região. Neste contexto, conclui-se que, mais importante do que a identificação da emoção propriamente dita, é necessária a compreensão do contexto exposto na situação, adquirido através do estudo da cultura do país de interesse.

De acordo com os resultados apresentados pela pesquisa qualitativa, concluiu-se que os profissionais da área da negociação geralmente estudam a empresa de interesse para entender como estes preferem conduzir suas negociações e, a partir deste diagnóstico, utilizam a linguagem não verbal como diferencial facilitador para atingir os objetivos previamente planejados.

Observa-se que todos os profissionais entrevistados citam que o

domínio da linguagem corporal ocasiona autoconfiança e segurança para enfrentar os desafios. Conclui-se ainda que uma negociação com contato pessoal ou por vídeo conferência transmite informação cem por cento do tempo, e que a linguagem não verbal possui mais veracidade do que a comunicação oral. Desta forma, seu entendimento é um diferencial estratégico para prevenir situações embaraçosas e induzir o cliente por meio da negociação cognitiva.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Cristiano Nabuco de e – FILHO; CANGELLI, Raphael. **A abordagem cognitivo-construtivista de psicoterapia no tratamento da anorexia nervosa e bulimia nervosa.** Rev. Bras. Cogn. [online]. V1, N1, 2005. Acessado em: 19/04/2015.

ALMEIDA, J. R. de S. B. de; FIGUEIREDO, L. R. D.; HERNANDÉZ, P. A. C.; FORMIGONI, V.; LEITE, P. R. **A influência das barreiras culturais nas estratégias de venda de empresas exportadoras brasileiras: um estudo sobre exportações para Índia.** Trabalho de conclusão de curso, Faculdade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2004.

BALLONE, G. J. **Representação da realidade.** In. PsiWeb, 2007. Acesso em: 08 de Abril de 2016.

BEUTTENMÜLLER, Glórica; LAPORT, Nelly. **Expressão Vocal e Expressão Corporal.** Enelivros Editora, Rio de Janeiro, p. 40-49, 1974.

BRIKMAN, Lola. **A linguagem do movimento corporal**. São Paulo: Summus, 1989.

BURBRIDGE, MARC. et al. **Gestão da Comunicação: Como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve**. Editora Saraiva, São Paulo. V. 2, p. 236, 2007.

CASTRO, I. L. **Linguagem verbal e não verbal: O ensino da língua portuguesa**. Faculdade Almeida Rodrigues [online], 2013, 4-10. Acesso em: 12 de Abril de 2016.

COOPER, Morton. **Vencendo com a sua voz: 5 minutos por dia para uma voz vencedora**. São Paulo: Manole, 1991.

DAMÁSIO, Antônio. **O Erro de Descartes: Emoção, Razão e Cérebro Humano**. Lisboa: Publicações Europa América [online], 21ª ed., 2000. Acesso em: 10 de Abril de 2016.

DRESSLER, D.; CARNS, D. **Sociologia: o estudo da interação humana**. Rio de Janeiro: Interciência, 1980.

EKMAN, Paul. **A Linguagem das Emoções**. São Paulo: Leya, 2007. 287.

EKMAN, Paul; FRISEN, W.V. **Unmasking the Face: a guide to recognizing emotions from facial expressions**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1975.

FERREIRA, Gonzaga. **Negociação: Como usar a inteligência e a racionalidade**. São Paulo: Atlas S.A., 2008. 231.

GAIARSA, José Angelo. **Trabalho corporal em psicoterapia, fundamentados e técnicas: couraça**

**muscular do caráter**. São Paulo: Ágora, 1984.

GOLEMAN, Danilel. **“What Makes a Leader?”**. Cambridge: Harvard Business Review, Novembro-Dezembro, 1998.

GOMES, F.; JOHN, V. M. **Everybody Lies: o estudo das emoções na série Lie To Me**. Estudos em Comunicação, V. 18, p. 12-87, 2015.

GUIRAUD, Pierre. **A linguagem do corpo**. São Paulo: Ática, 1991.

HAAS, Aline Nogueira; GARCIA, Ângela. **Expressão Corporal: aspectos gerais**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2008.

HOCKENBURY, Don H; HOCKENBURY, Sandra. **Motivação e emoção: Descobrimo a Psicologia**. São Paulo: Manole, 277-321, 2003.

LAX, David; SEBENIUS, K. James. **The manager as Negociator**. Nova Iorque: publicação independente, 30-33, 1986.

LOPES, Miguel; CUNHA, Miguel. **A Sociedade em Rede: Contributos para Gestão de Pessoas e das Organizações**. **Recursos Humanos Magazine**, nº 58, Setembro- Outubro, 2008.

MESQUITA, R. M. **Comunicação não-verbal: Relevância na atuação profissional**. Rev. Paul. Educ. Fís., V. 1, N. 2, p. 155-163, 1997.

OLIVEIRA, F. de. **Negociação comercial internacional: um comparativo entre negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros**. 2004. 204f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

OSBORNE, John W. **Aprenda a Falar Bem: e impulse sua Carreira, Guia para o Executivo.** Tradução: CARVALHO, Eliane. São Paulo: Nobel, 1996.

PEASE, Allan; PEASE, Barbara. **Desvendando os segredos da Linguagem Corporal.** Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

PINTO, Amâncio da Costa. **Psicologia Geral.** Lisboa: Universidade Aberta, 2001.

QUEIROZ, Jerônimo Geraldo de. **Manual do Orador.** Goiânia: AB 3, ed, 1998.

RAMOS, Enamar; BRITO, Marly. Corpo e Voz: **Uma preparação integrada.** Rev. O Percevejo [online], 2009, 2-4. Acesso em 19 de Abril de 2016.

SEBENIUS, James K. **Como negociar através das fronteiras.** HSM Management 34.Set/Out. 2002.Acesso em: 19 de Abril de 2016.

SILVA, V. Kalina; SILVA, H. Maciel. Cultura. In: **Dicionário de Conceitos Históricos.** São Paulo: Contexto, 85-87, 2006.

STOKOE, Patricia; HARF, Ruth. **Expressão Corporal na pré-escola. Tradução de Beatriz A. Cannabrava.** São Paulo: Summus, 1987.

THOMPSON, J. B. Ideologia e cultura moderna. São Paulo: Vozes, 1989.

THOMPSON, J. B. **The mind and heart of the negotiator.** New Jersey: Prentice Hall, 2001.

WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. **O Corpo Fala: a linguagem silenciosa da**

**comunicação não verbal.** Petrópolis: Vozes, ed 60, 2009.