

COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL: Importância no processo de seleção e retenção de talentos

Ana Beatriz Jamarino da Silva ¹
Giuliana Deodoro ¹
Gustavo Magalhães Izidoro ¹
Jhelia Oliveira dos Santos ¹
Rosangela Gadelha de Sousa ¹
Prof. Dr. Nailton Santos de Matos ²

RESUMO

Este artigo aborda a importância da comunicação não verbal no contexto organizacional, com foco em seu papel estratégico nos processos de seleção e retenção de talentos. O estudo busca compreender como os sinais não verbais como: gestos, posturas, expressões faciais, tom de voz, aparência pessoal, entre outros, influenciam a percepção, o comportamento e a tomada de decisão em ambientes corporativos. A pesquisa destaca que a comunicação não verbal pode ser utilizada estrategicamente para fortalecer a imagem profissional, ter uma análise mais assertiva dos candidatos para uma vaga, estabelecer vínculos interpessoais, promover um clima organizacional mais saudável, e diminuir o *turnover* da organização. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, baseada na aplicação de questionários para profissionais de diferentes setores e portes empresariais, complementada por revisão bibliográfica sobre o tema. Os resultados evidenciam que a linguagem corporal tem impacto direto na credibilidade dos candidatos em processos seletivos e na retenção de colaboradores, especialmente se os líderes e profissionais tiverem consciência sobre a comunicação não verbal, souberem interpretá-la e utilizá-la de forma correta. Conclui-se que compreender e gerenciar a comunicação não verbal de forma correta, é uma estratégia que pode aumentar o desempenho organizacional e a fidelização dos talentos.

Palavras-chave: Comunicação não verbal. Seleção de talentos. Retenção. Liderança.

ABSTRACT

This article addresses the importance of nonverbal communication in the organizational context, focusing on its strategic role in talent selection and retention processes. The study seeks to understand how nonverbal signals such as gestures, posture, facial expressions, tone of voice, personal appearance, among others, influence perception, behavior, and decision-making in corporate environments. The research highlights that nonverbal communication can be used strategically to strengthen professional image, obtain a more accurate analysis of candidates for a position, establish interpersonal bonds, promote a healthier organizational climate, and reduce organizational turnover. Methodologically, this is a descriptive study with a qualitative approach, based on the application of questionnaires to professionals from different sectors and company sizes, complemented by a literature review on the subject. The results show that body language has a direct impact on the credibility of candidates in selection processes and on employee retention, especially if leaders and professionals are aware of nonverbal communication, know how to interpret it, and use it correctly. It is concluded that understanding and managing nonverbal communication correctly is a strategy that can increase organizational performance and talent retention.

Keywords: Nonverbal communication. Talent selection. Retention. Leadership.

¹ Graduandos do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Barueri. Contatos: ana.silva2222@fatec.sp.gov.br, giuliana.deodoro@fatec.sp.gov.br, gustavo.izidoro@fatec.sp.gov.br, jhelia.santos@fatec.sp.gov.br, e rosangela.lira@fatec.sp.gov.br.

² Doutor em educação, mestre em Literatura e Crítica Literária, MBA em Comunicação e Semiótica, especialização em Recursos Humanos, graduado em Processos Gerenciais, Ciências Sociais, Letras e Pedagogia. E-mail: nailton.matos@fatec.sp.gov.br

1 INTRODUÇÃO

A comunicação constitui uma das habilidades mais complexas e essenciais do ser humano. Desde os primórdios das civilizações, comunicar-se tem sido uma necessidade vital para o convívio social, para a transmissão de valores culturais, para a cooperação e para o próprio desenvolvimento das relações humanas. No ambiente organizacional, a comunicação assume um papel ainda mais estratégico, pois é por meio dela que se constroem relações interpessoais, se consolidam processos de liderança, se estruturam as redes formais e informais de poder e se estabelecem as bases para o alcance dos objetivos institucionais. No entanto, limitar o entendimento da comunicação apenas à linguagem verbal seria uma visão reducionista, já que grande parte da interação humana se dá por meio de gestos, expressões faciais, postura corporal, tom de voz e outras manifestações não verbais que complementam ou substituem as palavras.

A comunicação não verbal pode ser compreendida como o conjunto de sinais e códigos que expressam intenções, sentimentos e atitudes de um indivíduo, muitas vezes de forma inconsciente. Essa linguagem silenciosa possui grande impacto na interpretação das mensagens transmitidas e na forma como as pessoas percebem umas às outras. Em contextos corporativos, tais elementos tornam-se fundamentais para compreender o comportamento organizacional e para interpretar a coerência entre o discurso e a prática de gestores, líderes e colaboradores. Segundo especialistas em comportamento humano, mais de metade da mensagem comunicada em uma interação interpessoal ocorre de maneira não verbal, o que demonstra sua importância como elemento estruturante da comunicação eficaz nas empresas.

No campo da Gestão de Recursos Humanos (GRH), a comunicação não verbal desponta como uma competência essencial, capaz de influenciar diretamente a seleção, integração, motivação e retenção de talentos. Em processos seletivos, por exemplo, o recrutador avalia não apenas as respostas verbais do candidato, mas também sua postura, contato visual, gestos, tom de voz e expressões faciais, aspectos que revelam segurança, autenticidade, empatia e congruência entre o que se diz e o que se demonstra. Da mesma forma, o candidato também interpreta sinais não verbais emitidos pelo entrevistador e pela empresa, formando percepções sobre o clima organizacional, o estilo de liderança e os valores corporativos. Esses sinais, portanto, moldam a imagem da organização e influenciam diretamente o desejo de o candidato fazer parte ou não daquele ambiente.

A comunicação não verbal também se manifesta de forma constante nas interações diárias entre líderes e equipes. O modo como o gestor cumprimenta, o tom com que elogia ou corrige, a expressão que adota em situações de conflito ou de reconhecimento, todos esses aspectos compõem o repertório não verbal que sustenta o relacionamento interpessoal no trabalho. Assim, a comunicação não verbal interfere diretamente na motivação e no engajamento, podendo fortalecer ou enfraquecer os vínculos de confiança e pertencimento. Quando bem utilizada, contribui para a criação de um clima organizacional saudável, pautado no respeito, na empatia e na colaboração. Em contrapartida, quando há incoerência entre a fala e a expressão corporal, instala-se um ambiente de desconfiança e ruído, prejudicando o desempenho e a satisfação dos colaboradores.

Compreender essa dinâmica é especialmente relevante no contexto atual, marcado por transformações aceleradas e pela crescente valorização do capital humano como diferencial competitivo. As empresas buscam não apenas profissionais qualificados tecnicamente, mas indivíduos capazes de interagir de forma ética, empática e colaborativa. Nesse sentido, a comunicação não verbal torna-se um recurso estratégico para os profissionais de Recursos Humanos, que precisam desenvolver sensibilidade e capacidade interpretativa para compreender os sinais sutis das interações humanas. A leitura adequada dessas manifestações

pode auxiliar na identificação de potenciais conflitos, no fortalecimento das relações de liderança e na promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Além disso, a retenção de talentos está diretamente associada à qualidade das relações interpessoais e ao clima emocional das organizações. Quando o colaborador percebe, por meio da comunicação não verbal, que o ambiente é acolhedor, que há coerência entre o discurso institucional e as atitudes dos líderes, e que suas emoções são reconhecidas e respeitadas, tende a apresentar maior comprometimento e satisfação profissional. Por outro lado, sinais não verbais de hostilidade, indiferença ou rigidez excessiva podem gerar sentimentos de insegurança e desmotivação, favorecendo o turnover e a perda de talentos qualificados. Assim, compreender a comunicação não verbal não é apenas uma habilidade interpessoal, mas uma competência gerencial indispensável à sustentabilidade humana e emocional das organizações.

Diante dessas considerações, define-se a problemática central desta pesquisa: como a comunicação não verbal influencia os processos de seleção e retenção de talentos nas organizações? Tal questionamento conduz à reflexão sobre a importância de reconhecer e analisar a linguagem não verbal como uma estratégia de gestão de pessoas, considerando sua influência sobre a percepção dos colaboradores, a cultura organizacional e a eficácia das práticas de recrutamento e seleção.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar de que maneira a comunicação não verbal interfere nos processos de seleção e retenção de talentos, observando sua contribuição para o clima organizacional e para o fortalecimento das relações interpessoais nas empresas. Como objetivos específicos, busca-se: compreender o conceito e as funções da comunicação não verbal; investigar sua aplicação prática nas organizações; identificar sua contribuição para o clima organizacional; verificar seu papel nos processos de recrutamento e seleção; analisar como gestores utilizam elementos não verbais na liderança; e compreender a percepção dos profissionais de Recursos Humanos sobre o uso estratégico dessa linguagem.

A relevância da pesquisa está associada à necessidade crescente das organizações de desenvolver práticas de gestão mais humanizadas e eficazes, capazes de promover não apenas resultados econômicos, mas também bem-estar e engajamento dos colaboradores. Em um mercado cada vez mais competitivo, a capacidade de compreender e utilizar adequadamente a comunicação não verbal representa um diferencial na condução das relações interpessoais, na construção de equipes de alto desempenho e na consolidação de culturas organizacionais saudáveis.

Para os profissionais da área de Recursos Humanos, a presente investigação oferece contribuições práticas e teóricas significativas. O estudo amplia o entendimento sobre as dimensões subjetivas da comunicação, propondo uma reflexão sobre como os gestos, posturas e expressões impactam a gestão de pessoas, a tomada de decisão e o clima de confiança nas equipes. Ao reconhecer a comunicação não verbal como parte integrante da inteligência emocional e social, o profissional de Recursos Humanos passa a atuar de maneira mais sensível e estratégica, fortalecendo seu papel como mediador entre os objetivos institucionais e as necessidades humanas.

Deste modo, esta pesquisa pretende demonstrar que a comunicação não verbal não é um elemento acessório da gestão de pessoas, mas sim um componente estrutural do comportamento organizacional contemporâneo. O domínio dessa linguagem pode contribuir para a redução de conflitos, a melhoria do clima interno e a fidelização de talentos, fatores que, juntos, impulsionam o desempenho institucional e a sustentabilidade das organizações. Portanto, o estudo busca integrar teoria e prática, oferecendo à área de Recursos Humanos subsídios para aprimorar a leitura das relações humanas no ambiente de trabalho e para consolidar uma cultura comunicacional mais empática, transparente e coerente com os valores organizacionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

COMUNICAÇÃO E COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

Cardoso (2023) salienta que a comunicação pode ser entendida como a capacidade de transmissão de mensagens que provoca interações, podendo ser ideias, informações, sentimentos, entre outras coisas que podemos comunicar.

Holz (2017) enfatiza que a comunicação ao longo dos anos se tornou facilmente manipulável. A comunicação escrita, oral e digital pode ser planejada minuciosamente para passar uma informação equivocada a fim de que o receptor interprete a mensagem de acordo com aquilo que o emissor deseja, muitas vezes estas podem não ser verdadeiras. Entretanto a comunicação não verbal tende a ser transparente e autêntica, nela podem ser entendidas as intenções e as contradições que a comunicação verbal esconde.

Vicente, Santos e Silva (2021) enfatizam que a comunicação não verbal busca entender através dos signos conscientes, ou não, o que está sendo comunicado além das palavras durante o processo da comunicação. Através dela podemos entender como as expressões e os movimentos podem manifestar as emoções intrínsecas como os sentimentos, as vontades, as emoções e a necessidades dos indivíduos.

Os autores salientam que, para compreender os signos transmitidos, é necessário considerar todos os aspectos que existem além da linguagem corporal, como o tom de voz, a velocidade da fala, a altura da voz, a proxêmica, refere-se à distância entre as pessoas durante a interação, a aparência pessoal, a expressão facial, os toques, objetos e símbolos visuais (roupas, acessórios, ambiente) e os silêncios dentro da comunicação, revelando desconforto, reflexão, desagrado ou respeito.

Maciel (2002) salienta que na segunda metade deste mesmo século, os estudiosos notaram uma grande lacuna nesta área da comunicação e falta de esclarecimento, começando assim a se concentrar nos primeiros estudos da gestualidade na comunicação não verbal. Atualmente ainda existem estudos em torno da comunicação não verbal, embora estejam mais concentrados nas áreas de psicologia ao invés da comunicação, esta linguagem segue sendo explorada e reconhecida.

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL DENTRO DAS EMPRESAS

A comunicação não verbal está presente nas pessoas, nos edifícios, em objetos, em culturas, na arte, no clima (do ambiente ou organizacional), e nas empresas. Ela está incluída em todas as organizações, sua presença geralmente é de difícil percepção, ainda mais de forma consciente pelas pessoas, e possui um papel fundamental nas empresas.

É notório que, o ser humano possui uma necessidade de se comunicar com o outro, e quando a comunicação não pode ser verbal, ele procura se comunicar de outras formas, que neste caso, é através da comunicação não verbal, justamente para suprir essa necessidade. Neste ponto, surge um dos papéis da comunicação não verbal nas empresas, que é a necessidade de se comunicar por outros meios além da fala. “Nas organizações quando as pessoas exprimem imagens corporais de raiva, tristeza, alegria, entre outros. No fundo, os indivíduos estão manifestando e presentificando sentimentos, necessidades, respostas.” (Nogueira e Faria, 2013 p. 116).

Os autores, Gois, Nogueira e Vieira (2011, p. 4), mencionam algo que aparenta ser muito obvio, quando dizem: “As organizações são constituídas de pessoas” com o avanço da tecnologia, as empresas estão cada vez mais implementadas automação de processos, equipamentos tecnológicos e até mesmo robôs, substituindo assim muitas pessoas, mas apesar disto o autor tem razão, as organizações ainda são constituídas de pessoas. Porém muitos

gestores se esquecem disto, e acabam tratando pessoas como se fossem máquinas, não levando em conta os seus sentimentos, e isto causa um impacto entre suas relações de convívio. Os seres humanos devem fortalecer suas relações, isto reforça o papel da comunicação não verbal nas empresas, “a comunicação não verbal pode constituir-se em uma das formas para a construção de relacionamentos mais saudáveis e coesos”.

A IMPORTÂNCIA DA LINGUAGEM CORPORAL COMO COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE TALENTOS

Uma das técnicas mais utilizadas em um processo de recrutamento é a habilidade de um recrutador analisar um candidato mesmo quando está em silêncio, pois é possível observar traços comportamentais importantes, mesmo quando o candidato tenta omitir informações. Afirmam Pease e Pease (2006) que assim como qualquer outra espécie, somos ainda dominados por regras biológicas que controlam nossas ações, reações, linguagem corporal e gestos. O fascinante em tudo isso é que, o ser humano raramente tem consciência de que suas posturas, movimentos e gestos podem contar uma história enquanto sua voz está contando outra. Esse fenômeno demonstra o quanto a linguagem não verbal é uma estratégia essencial no processo seletivo, pois pode ser decisiva na identificação de incoerências. Quando um candidato afirma estar entusiasmado com a vaga, mas seu corpo demonstra tensão, desconforto ou desinteresse, o recrutador pode investigar mais a fundo, formulando perguntas que ajudem a esclarecer essa situação. Esse tipo de comunicação é de extrema importância em cargos que exigem habilidades interpessoais, inteligência emocional ou capacidade de liderança, pois permite ao recrutador avaliar, além da competência técnica, o alinhamento comportamental do candidato com os valores e a cultura organizacional.

Na visão dos recrutadores, os critérios mais relevantes analisados pelas empresas em um currículo são a experiência profissional, a escolaridade e a faixa etária do candidato, porém, esses dados não são suficientes para uma boa seleção de candidatos. Observamos isso por meio da fala de Gois, Nogueira e Vieira (2011, p. 2), “É comum nas entrevistas de seleção a utilização de dinâmicas e técnicas que envolvam a interação entre os indivíduos. Nessas entrevistas, observa-se que o mais importante não é o que se fala, mas como se fala, ou seja, as expressões não verbais.”. Portanto, não basta apenas analisar o currículo de um candidato, mas sim, identificar seu perfil através da análise de sua comunicação não verbal seja por meio de dinâmicas ou por entrevistas. Pease e Pease (2006), complementam trazendo alguns exemplos como: A postura corporal, o contato visual e a firmeza no aperto de mão. Essas são manifestações que mesmo inconscientes, ajudam o recrutador a perceber aspectos como segurança, empatia ou nervosismo, que não são facilmente observados em testes ou currículos, sendo essencial para complementar a avaliação baseada em dados objetivos.

Nesse mesmo contexto, a comunicação não verbal desempenha um papel essencial na construção da imagem de um candidato durante o processo de recrutamento e seleção. Entre os elementos mais relevantes dessa linguagem está a imagem pessoal aliada ao *dress code*, pois seu principal aspecto é a vestimenta. Segundo Ulrich (2021) essa estratégia pode ser utilizada por um candidato que quer estar em destaque, ligado ao fato de que se preocupar com uma boa aparência para uma entrevista não é apenas uma questão estética, mas uma estratégia inteligente para alinhar a imagem com as exigências e expectativas de acordo com a cultura organizacional, a autora complementa que a imagem profissional de um indivíduo, é imprescindível a análise do contexto profissional em que ele está inserido. Desta forma, é importante fazer uma análise dos seguintes elementos: nicho de mercado em que trabalha; o cargo que se ocupa; a missão e cultura da empresa; o país de origem da empresa; e a localização da empresa. É importante destacar que a imagem pessoal não deve ser interpretada de forma isolada, mas complementando outros aspectos da comunicação não verbal.

Os recrutadores, por outro lado, precisam transmitir uma imagem mais sóbria de autoridade, pois como dito por Souza (2020) o *dress code* tem essa finalidade de através da comunicação não verbal mostrar de forma subliminar o profissional que deseja obter sucesso, e dando continuidade para essa informação, Ulrich (2021) complementa que o cargo almejado pelo profissional também deve ser considerado na sua imagem profissional. Isto porque, quanto maior o cargo hierárquico, maior deve ser o cuidado do profissional em transmitir seriedade, formalidade e credibilidade. Tudo isso está ligado a comunicação não verbal, pois o *dress code* e uma boa imagem pessoal podem impactar diretamente na mensagem que o recrutador e o candidato querem transmitir, e como cada um capta e interpreta respectivamente essas mensagens, o que pode impactar diretamente no sucesso da seleção.

CLIMA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

O clima organizacional é um conceito central para a compreensão do comportamento humano dentro das organizações, refletindo diretamente na dinâmica das relações de trabalho, na motivação dos colaboradores e no alcance dos resultados organizacionais. Trata-se de um fenômeno coletivo, moldado pelas percepções compartilhadas dos indivíduos sobre o ambiente em que atuam, abrangendo aspectos como estilo de liderança, políticas internas, comunicação, condições de trabalho e cultura organizacional.

Robbins e Judge (2020) explicam que, o clima organizacional é a visão coletiva dos funcionários sobre a empresa e como eles se sentem em relação ao ambiente de trabalho, bem como sobre as condições que caracterizam a satisfação dos funcionários no dia a dia da empresa. Os autores enfatizam que o clima organizacional é construído a partir das percepções coletivas dos membros sobre o ambiente e a estrutura da organização, apontando para a importância da interpretação subjetiva desses fatores.

No mesmo raciocínio Barroso e Pascote (2024) complementa que quando o clima organizacional é compatível com as necessidades dos colaboradores, tende a contribuir significativamente para o aumento da eficácia e do desempenho da organização como um todo.

Segundo Costa (2012), o clima organizacional constitui um elemento essencial no contexto empresarial, uma vez que impacta diretamente o desempenho eficiente das equipes e atua como catalisador da produtividade nos diversos departamentos. Assim, o estudo do clima organizacional revela-se fundamental para as organizações que desejam promover ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e alinhados com os objetivos estratégicos. Compreender como esse clima se forma e impacta os colaboradores é essencial para o desenvolvimento de práticas de gestão eficazes e sustentáveis.

Para destacar a importância da comunicação, Barroso e Pascote (2024) afirmam que estabelecer uma comunicação clara e eficaz com os colaboradores é fundamental para a construção de um clima organizacional positivo. A atenção contínua da gestão aos aspectos do cotidiano, aliada a manutenção de um canal de comunicação aberto e transparente com a equipe, contribui para a prevenção de falhas e para a promoção de um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Segundo Rodrigues Júnior e Ribeiro (2024), a comunicação exerce uma função primordial na configuração do clima organizacional, sendo o principal meio pelo qual a estrutura interna da organização é mantida e fortalecida.

Os autores Bonaccio et al. (2016) explicam que a comunicação não verbal pode ser uma poderosa estratégia para gerenciar o comportamento dos colaboradores, por meio da observação, os gestores podem identificar tudo aquilo que o colaborador não comunica verbalmente. Estes sinais são facilitadores para captar aspectos do clima organizacional. Essa é uma estratégia que permite ao gestor a identificação dos estados emocionais dos seus colaboradores, como a motivação, a satisfação, as contradições e isso possibilita intervenções

preventivas feitas com mais empatia e eficiência.

Neste mesmo trabalho, o autor ainda explica que quando os líderes buscam identificar estes sinais não verbais, eles podem identificar incongruências em relação ao que está sendo dito pelos colaboradores e entender os aspectos relacionados a esta falta de sinceridade ou desconforto, entender quando estes vieses são parte de uma cultura organizacional que não valoriza o *feedback* dos clientes internos e, faz com que estes precisem omitir informações que muitas vezes são necessárias saber para avaliar o clima organizacional. A postura do líder referente a esses desafios vai impactar diretamente a cultura e o clima organizacional. Ou seja, a integração da interpretação da comunicação não verbal junto ao seu uso estratégico, contribui para uma melhoria na retenção de talentos, na prevenção de conflitos, na satisfação dos colaboradores e no fortalecimento de uma cultura organizacional voltada a empatia, comunicação assertiva e produtividade.

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL PARA RETER TALENTOS

Para qualquer organização, reter talentos é um tema importante, visto os benefícios e as vantagens que esta estratégia corporativa proporciona. É notório que, existem diferentes formas para reter talentos, como: salário; benefícios; reconhecimentos; incentivos; qualidade de vida; flexibilidade; entre outros, porém existe uma forma viável e pouco discutida nas organizações, que é a comunicação não verbal a qual pode se tornar uma vantagem ou diferencial. Por isso é importante que gestores e líderes tenham esse conhecimento ao seu favor, justamente para utilizá-lo como uma estratégia de retenção.

Segundo Harris e Brannick (2001) reter talentos consiste na capacidade que uma organização tem de estratégias, com a finalidade de manter seus colaboradores em pleno exercício de trabalho, principalmente aqueles que se destacam, tem um diferencial, ou que é considerado “um dos melhores” em relação a sua função. Essa estratégia visa, principalmente, combater a taxa de *turnover*; evitar gastos com recrutamento e treinamento; impedir que seu capital intelectual trabalhe para a concorrência; e evitar lacunas em atividades necessárias da empresa.

Os autores Harris e Brannick (2001, p. 131) ainda salientam que “As “melhores” empresas de hoje compreendem que a chave real para manter uma força de trabalho de classe mundial não é apenas contratar os melhores, mas mantê-los.”. Um bom plano de contratação, que tenha êxito e traga para a organização os melhores profissionais do mercado de trabalho, não tem o menor valor se não for atribuído logo em sequência um bom plano para reter estes profissionais.

São muitos os motivos pelo qual uma pessoa pode pedir demissão de seu emprego como: não ver relação entre salário recebido e desempenho; não perceber oportunidades de crescimento ou promoção; não ter oportunidade de demonstrar suas competências; não tolerar gerentes abusivos ou ambientes tóxicos; não considerar seu trabalho importante ou achar que suas contribuições não são reconhecidas e valorizadas, entre outros. (Branham, 2002). Porém existem motivos de demissão que estão diretamente ligados a comunicação não verbal, traremos o foco para dois deles, a falta de capacitação comportamental de líderes e a falta de sentimento de pertencimento dos colaboradores.

A começar pela liderança, sabe-se que ela tem por primordial função, guiar seus liderados a fim de alcançarem juntos um determinado objetivo em comum, e traz consigo diversos benefícios, dentre eles a capacidade de um líder reter seus liderados ao seu lado, por meio de atitudes e gestos (verbais ou não verbais) que resultam no respeito, consideração, inspiração, empatia, proximidade e admiração, dos colaboradores pelos líderes. Nas empresas a comunicação não verbal, pode afetar as relações entre todos os funcionários, principalmente na forma com a qual eles se relacionam, como a tomada de decisão comportamental de cada

um, a veracidade no relacionamento uns com os outros, sendo amigáveis ou opositores, leais ou desleais, entre outros. A partir desse ponto surge a necessidade dos líderes sempre demonstrarem uma boa linguagem corporal como, sorriso genuíno no rosto, aperto de mão firme, olhar no olho de quem está conversando, falar de forma tranquila, ter um tom e volume de voz adequado. (Borges, 2022).

Um líder deve se atentar à sua comunicação verbal transmitida, estando de acordo com a sua comunicação não verbal demonstrada, de forma que os movimentos corporais e as expressões faciais estejam de acordo com as palavras ditas, pois quando diz algo que contradiz, o inconsciente do colaborador tende a procurar pistas pela linguagem corporal e não pela mensagem transmitida, para assim tentar interpretar o verdadeiro significado do que está sendo comunicado. Portanto, líderes e gestores que possuem o conhecimento sobre a comunicação não verbal e tem consciência de como utiliza-la ao seu favor, podem melhorar de forma significativa as interações diárias com os seus liderados, evitando brigas, discussões e interpretações erradas, melhorando a convivência com os seus colaboradores e conquistando a sua confiança e respeito. (Borges, 2022)

O pertencimento, de acordo com SEBRAE ([s. d.] p. 4), “(...) nada mais é do que a ligação de cunho psicológico que o colaborador possui com a empresa em que trabalha”. O pertencimento é uma via de mão dupla, sendo benéfico para a empresa e para os colaboradores, no caso da empresa, ela se beneficia com um maior desempenho, produtividade e retenção dos funcionários, e no caso, os colaboradores se beneficiam obtendo um maior senso de propósito, bem-estar e crescimento de carreira.

Moriconi (2014, p. 21) considera que “Com o sentimento de pertencimento é possível que as pessoas valorizem e cuidem mais do ambiente que estão inseridos e das pessoas, seres e coisas que ali participam”. Este sentimento cria uma conexão tão forte entre empresa, líderes e colaboradores, que vai além de reter os funcionários, eles passam a cuidar da empresa como se fosse a sua casa, e interagir com seus colegas de trabalho, como verdadeiros amigos. A autora ainda destaca que “O sentimento de pertencimento envolve respeito, querer bem, cuidado.” (2014, p. 23), este sentimento pode ser despertado neles através de atitudes e gestos da comunicação não verbal, como escuta ativa, se colocar no lugar do outro, cumprimentar a todos na chegada e saída do local de trabalho, se preocupar com os sentimentos das pessoas, entre outros.

O uniforme da empresa, também é um tipo de comunicação não verbal, e ele está ligado diretamente ao sentimento de pertencimento que um colaborador pode ter pela sua organização, e possivelmente se tornar um fator de contribuição na retenção dos colaboradores. Segundo Farias (2010, p. 273) “O uniforme é um potente aliado na moldagem de comportamentos. Ao vestir o uniforme, os trabalhadores incorporam uma persona que os move a agir conforme expectativas sociais, com atuação pautada no comprometimento corporativo”, O uniforme de certa forma quando utilizado, passa a transformar a identidade pessoal de uma pessoa em uma identidade profissional, demonstrando que o indivíduo é um integrante de uma comunidade específica (empresa), passando a possuir os status e valores da organização.

Para que esta estratégia funcione, é necessário que a organização seja renomada e possua valor perante a sociedade, tendo características como, ser uma empresa com grande poder econômico, possuir bons status, cuidar bem de seus colaboradores, ser importante para a sociedade e estar de acordo com a sua ética e moral, não possuir um histórico de escândalos e fracassos, ser objeto de desejo e concorrência entre candidatos.

O uniforme empresarial, pode ir muito além de se tratar apenas de identidade ou imagem corporativa, seus múltiplos significados possuem muito valor, e isto é mencionado por Farias:

(...) as roupas comportam rico potencial de análise, por serem objetos centrais à experiência humana, revestirem o corpo, acompanharem a trajetória profissional, e participarem de momentos tristes e felizes, de tensão e emoção. Isso torna o uniforme muito significativo, atuando como uma espécie de “segunda pele”. Porém, não uma pele fixa, mas em contínua mutação, que abriga uma diversidade de sensações e sentimentos, acumulando experiências e carregando traços de uma memória individual e coletiva. Devido à alta proximidade com o usuário, o vestuário incorpora valores e simbolismos. Por isso, é um elemento propício para revelar as tramas e nuances do mundo social. (Farias, 2010, p. 282)

Em resumo, além da motivação trazida pelo salário e pelos benefícios oferecidos, as pessoas tendem a permanecerem em empresas a qual se sentem pertencentes, bem cuidadas, confortáveis, satisfeitas e motivadas, ou seja, empresas que oferecem uma boa liderança, bom clima organizacional, e despertam o sentimento de pertencimento nos seus colaboradores, tendem a reter os seus talentos.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Tópico	Descrição
Tipo de Pesquisa	Exploratória e Qualitativa
Objetivo	Compreender percepções e aplicabilidade sobre a comunicação não verbal;
Instrumento de Coleta	Levantamento de dados: Questionário online (Google Forms) maior agilidade, maior alcance e participação; Questões mistas
Público-alvo	Profissionais de RH; Líderes e gestores; Empresas de vários portes; em Barueri e Região
Coleta de Dados	Aplicação online: Redes sociais; Duração: 2 semanas; Resposta média: 10 minutos; Participação anônima e voluntária
Estrutura do Questionário	5 blocos temáticos; 30 perguntas sobre o tema; 10 perguntas sociodemográficas
Número de respondentes	100 participantes, cujo foram divididos em 2 blocos: Líderes e gestores (70 respondentes) e profissionais em recrutamento e seleção (81 respondentes)
Análise dos Dados	Estatística descritiva; Frequências; Percentuais; Gráficos e tabelas; Tabulação automática pelo Google Forms, exportação para planilhas, posteriormente analisadas em gráficos e tabelas.
Critério de interpretação	Relação entre resultados e referencial teórico sobre comunicação não verbal, clima organizacional, liderança, retenção e seleção de talentos
Forma de organização dos resultados	Divididos em blocos temáticos correspondentes às seções do questionário

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

3.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DA AMOSTRA

Tabela 1- Perfil sociodemográfico da amostra

Variáveis	Frequência	Percentil	Variáveis	Frequência	Percentil
Faixa Etária			Porte da Empresa		
18–24 anos	18	18%	Grande empresa	42	42%
25–34 anos	16	16%	Média empresa	21	21%
35–44 anos	29	29%	Pequena empresa	21	21%
45–54 anos	24	24%	Microempresa	16	16%
55–64 anos	10	10%	Setor de Atuação da Empresa		
65 anos ou mais	3	3%	Tecnologia da Informação	8	8%
Sexo			Serviços Administrativos	19	19%
Feminino	63	63%	Comércio	18	18%
Masculino	36	36%	Educação	15	15%
<u>Não Binário</u>	1	1%	Saúde	6	6%
Cor/Raça			Serviços Financeiros	3	3%
Branca	52	52%	Indústria	9	9%
Preta	15	15%	Recursos Humanos	2	2%
Parda	27	27%	Outros	20	20%
Amarela	4	4%	Cargo de Atuação		
Indígena	1	1%	Assistente	25	25%
Prefiro não dizer	1	1%	Analista	10	10%
Escolaridade			Gerente	17	17%
Ensino Médio Completo	14	14%	Diretor(a)	7	7%
Ensino Superior Incompleto	21	21%	Supervisor/Coordenador	28	28%
Ensino Superior Completo	31	31%	Outros	13	13%
Pós-graduação	22	22%	Localização da Empresa		
Mestrado	8	8%	Barueri	55	55%
Doutorado	4	4%	Carapicuíba	4	4%
Tempo de Empresa			Osasco	8	8%
Menos de 1 ano	14	14%	Itapevi	6	6%
1–3 anos	22	22%	Cidade de São Paulo	22	22%
4–7 anos	19	19%	Outras Cidades	5	5%
8–10 anos	9	9%			
Mais de 10 anos	36	36%			

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

A análise do perfil sociodemográfico tem como objetivo compreender as principais características dos participantes da pesquisa, possibilitando uma visão ampla sobre aspectos como faixa etária, gênero, escolaridade, cargo ocupado, tempo de empresa e localização.

O perfil sociodemográfico dos informantes da pesquisa evidencia uma amostra predominantemente jovem e feminina, com representatividade significativa da faixa etária entre 35 e 44 anos (29%), seguida por 18 a 24 anos (18%) e 25 a 34 anos (16%). O sexo feminino compõe 63% dos participantes, enquanto o masculino representa 36%. No quesito cor/raça, observa-se maior presença de pessoas brancas (52%), seguidas por pardas (27%) e pretas (15%), demonstrando certa diversidade étnica entre os respondentes. Esses dados permitem inferir que o grupo pesquisado reflete um perfil contemporâneo de trabalhadores de diferentes origens, inseridos em ambientes organizacionais plurais.

Em relação à escolaridade, o público apresenta alto nível de formação, com 31% possuindo ensino superior completo e 22% cursando pós-graduação, o que revela um perfil qualificado e em constante aprimoramento profissional. Há ainda 21% de participantes com

ensino superior incompleto, indicando uma parcela significativa em processo de formação. Quanto ao tempo de empresa, observa-se que 36% trabalham há mais de 10 anos, enquanto 22% possuem entre 1 e 3 anos de atuação, evidenciando uma mescla entre profissionais experientes e recém-inseridos no mercado. Tal composição reforça a importância da comunicação não verbal em contextos de integração, adaptação e liderança dentro das organizações.

No que se refere ao ambiente corporativo, destaca-se que 42% atuam em grandes empresas, seguidos por 21% em médias e 21% em pequenas empresas, distribuídos principalmente nos setores de serviços administrativos (19%), comércio (18%) e educação (15%). Em termos de cargos, prevalecem supervisores ou coordenadores (28%), assistentes (25%) e gerentes (17%), demonstrando a presença de diferentes níveis hierárquicos e de responsabilidade. A maioria dos participantes está localizada em Barueri (55%), reforçando a representatividade regional da amostra. Esse panorama indica que os respondentes vivenciam dinâmicas profissionais diversas, nas quais a comunicação não verbal se mostra essencial tanto para os processos seletivos quanto para a manutenção de vínculos interpessoais e organizacionais.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

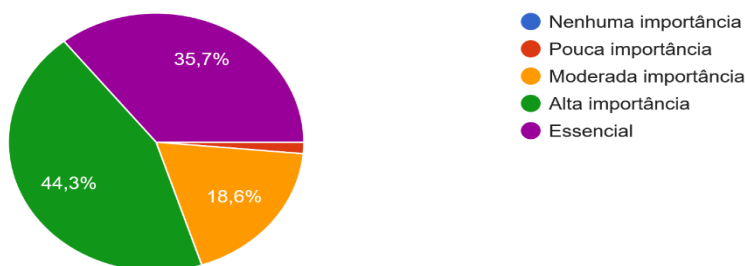
É importante destacar que a pesquisa está estruturada em quatro blocos, a saber:

O primeiro bloco trata-se de perguntas relacionadas ao contexto e importância da comunicação não verbal, a análise dessas questões permitirá identificar padrões de percepção, práticas e interpretações comuns entre os respondentes, contribuindo para uma melhor compreensão sobre a importância e relevância da comunicação não verbal.

Gráfico 1 – Nível de importância da comunicação não verbal nas organizações.

1. Na sua percepção, qual o nível de importância da comunicação não verbal para a efetividade da comunicação no ambiente organizacional?

70 respostas



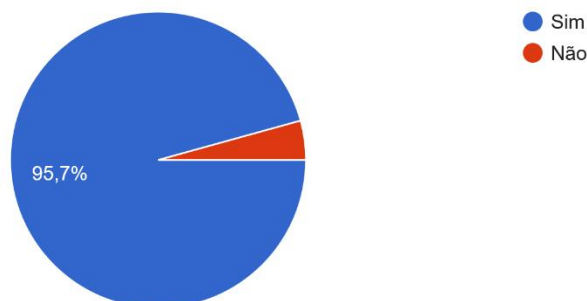
Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Com base no gráfico 1 apresentado, a percepção dos participantes quanto à importância da comunicação não verbal para a efetividade da comunicação no ambiente organizacional é positiva. Dos 70 respondentes, 44,3% consideram a comunicação não verbal de alta importância, enquanto 35,7% a classificam como essencial, totalizando 80% dos respondentes. De forma crítica, esse resultado aponta para um cenário em que a comunicação não verbal é reconhecida como um fator importante para efetividade da comunicação na empresa.

Gráfico 2 – Interpretação da linguagem corporal na prática.

2. Você já interpretou o comportamento de alguém no trabalho com base na comunicação não verbal, por exemplo, em gestos, expressões, postura, entre outros?

70 respostas



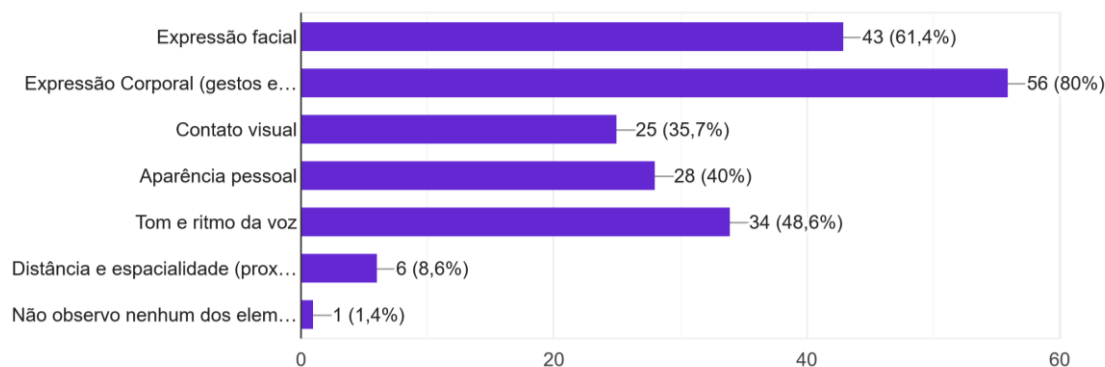
Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Segundo o gráfico 2 apresentado, observa-se que a grande maioria dos participantes (95,7%) afirmou já ter interpretado o comportamento de alguém no ambiente de trabalho com base na comunicação não verbal, enquanto apenas 4,3% responderam negativamente. Esse resultado evidencia que a leitura de sinais não verbais é uma prática amplamente presente nas interações organizacionais, mesmo que de forma inconsciente. A expressiva predominância de respostas positivas indica que os indivíduos estão constantemente atentos às manifestações não verbais, utilizando-as como estratégia de interpretação.

Gráfico 3 – Os elementos mais importantes da comunicação não verbal.

4. Em sua opinião, quais elementos da comunicação não verbal são mais relevantes para a gestão organizacional? (Marque até 3)

70 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

A partir da análise do gráfico 3 apresentado, é possível identificar que entre os 70 respondentes, o fator mais destacado foi a expressão corporal, apontada por 80% dos participantes, seguida pela expressão facial, mencionada por 61,4%, e pelo tom e ritmo da voz, indicado por 48,6%. Esses resultados evidenciam que a forma como o corpo, o rosto e a voz se manifestam durante a comunicação é percebida como essencial para a transmissão de mensagens.

Outros elementos também foram reconhecidos, embora com menor frequência são: a aparência pessoal (40%) e o contato visual (35,7%) ainda aparecem como componentes

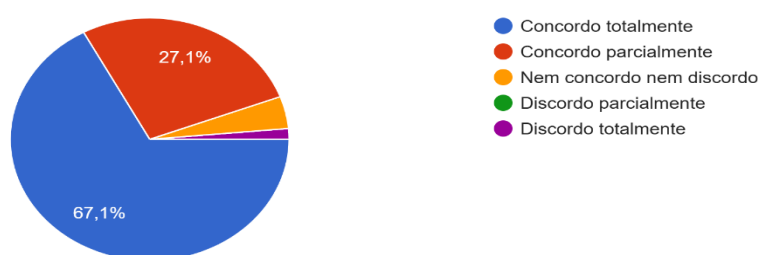
importantes, demonstrando que a maneira como o profissional se apresenta e mantém o olhar durante as interações influencia diretamente na percepção de confiança e profissionalismo. Já a distância e o espaço interpessoal (8,6%) e a opção “não observo nenhum elemento” (1,4%) foram pouco mencionadas, indicando que a maioria dos respondentes valoriza algum tipo de comunicação não verbal, mesmo que de forma inconsciente.

O segundo bloco refere-se a perguntas direcionadas à importância da comunicação não verbal em relação ao clima organizacional. A análise dessas questões permitirá identificar a influência, percepção e interpretações comuns entre os respondentes, em relação ao assunto.

Gráfico 4 – A influência da comunicação não verbal no clima organizacional.

6. A comunicação não verbal exerce influência significativa no fortalecimento do clima organizacional?

70 respostas



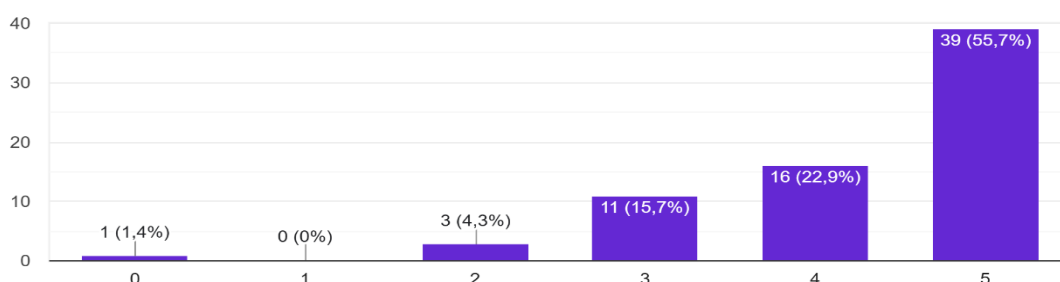
Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

O gráfico 4, representa os resultados da pesquisa com o total de 70 respostas. A maioria dos respondentes, cerca de 67,1% concordam totalmente e 27,1 % concordam parcialmente que a comunicação não verbal exerce influência significativa no fortalecimento do clima organizacional. Esses dados contribuem para indicar que a comunicação não verbal pode ser utilizada como uma estratégia, para contribuir no clima organizacional.

Gráfico 5 – Percepção sobre a influência da comunicação não verbal no ambiente de trabalho.

7. Selecione a alternativa que melhor representa a sua percepção sobre a influência da comunicação não verbal no ambiente de trabalho (se...influencia em nada; e 5: Influencia totalmente):

70 respostas



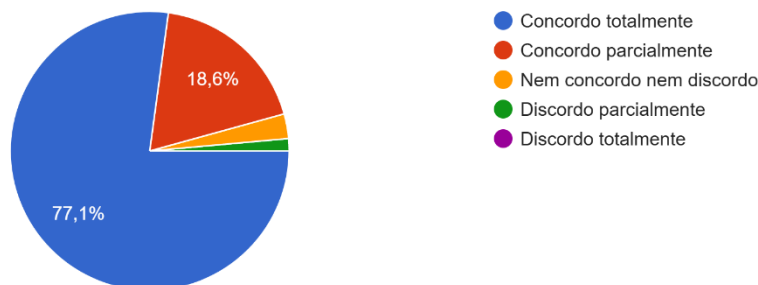
Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

De acordo com o gráfico 5, a comunicação não verbal é amplamente reconhecida como um fator crucial no ambiente de trabalho, com 78,6% dos respondentes atribuindo-lhe alta influência (níveis 4 e 5) nas relações e no clima organizacional. Apenas uma pequena parcela (1,4%) considerou que não influencia em nada, e 4,3% a classificaram como baixa influência. Esses resultados corroboram a teoria de que elementos como postura, tom de voz e expressões faciais são essenciais para fortalecer o relacionamento interpessoal, a motivação, a confiança e o engajamento, contribuindo diretamente para um ambiente mais harmonioso e produtivo.

Gráfico 6 – A influência da comunicação não verbal dos gestores/líderes na motivação.

10. "A comunicação não verbal dos gestores/líderes influencia diretamente na motivação e engajamento da equipe"

70 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

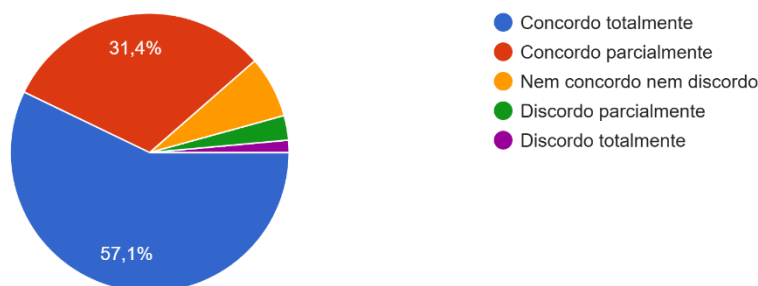
Analisando o gráfico 6, a grande maioria dos respondentes cerca de (77,1%) concordam que a comunicação não verbal de gestores e líderes impacta diretamente a motivação e o engajamento da equipe. Esse consenso reforça a importância estratégica do uso de elementos da comunicação não verbal. Uma boa comunicação não verbal, que transmite confiança e empatia, fortalece o vínculo e o comprometimento dos colaboradores, sendo um fator benéfico para o clima organizacional.

O terceiro bloco é formado por perguntas que exploram a relação entre a comunicação não verbal e a retenção de talentos, de forma a identificar segundo os respondentes, o papel estratégico da comunicação não verbal na liderança e no seu vínculo com os colaboradores.

Gráfico 7 – Relevância da comunicação não verbal de líderes para reter talentos.

13. "A comunicação não verbal dos líderes é relevante para a retenção de talentos na organização."

70 respostas



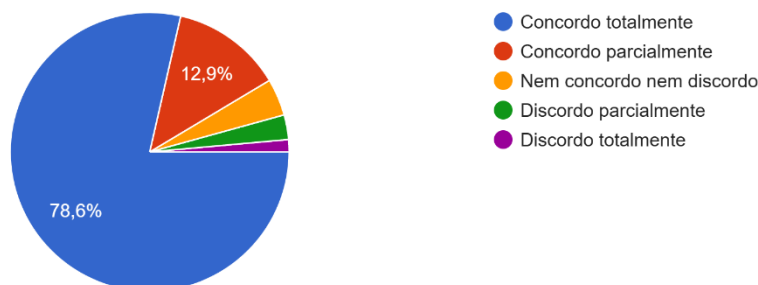
Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Os números do gráfico 7 indicam que 88,5% dos gestores/líderes respondentes, concordam total ou parcialmente, que a comunicação não verbal dos líderes é relevante para a retenção de talentos. Esses dados contribuem diretamente com os fundamentos teóricos apresentados ao longo do trabalho, que destacam a comunicação não verbal como uma boa estratégia na liderança organizacional. Portanto, a alta taxa de concordância entre os respondentes reforça que, para a maioria dos profissionais da área, a comunicação não verbal é um fator determinante na retenção de talentos.

Gráfico 8 – Influência dos sinais não verbais negativos dos líderes na rotatividade.

15. “Sinais não verbais negativos dos líderes (ex.: postura ríspida, falta de contato visual, tom de voz agressivo) influenciam na rotatividade de talentos”

70 respostas



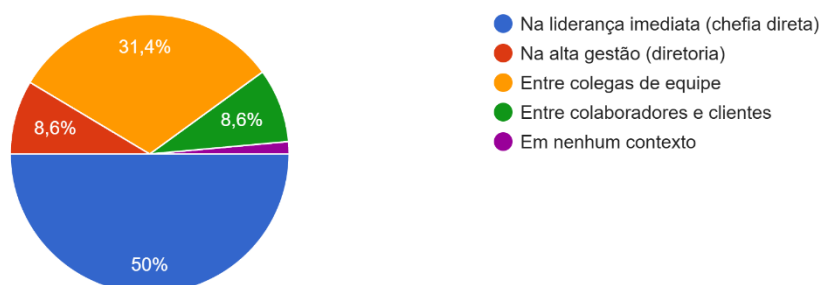
Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Esse resultado obtido pelo gráfico 8, indica uma expressiva concordância (91,5%) dos participantes indicam que a forma como os líderes se expressam silenciosamente tem impacto direto na rotatividade de talentos. Portanto, os resultados do gráfico 8 evidenciam que a comunicação não verbal não apenas complementa a liderança, mas também pode comprometer a permanência dos profissionais na organização.

Gráfico 9 – Contexto predominante da comunicação não verbal para reter talentos.

18. Na sua opinião, a comunicação não verbal é mais relevante para a retenção de talentos em qual contexto?

70 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

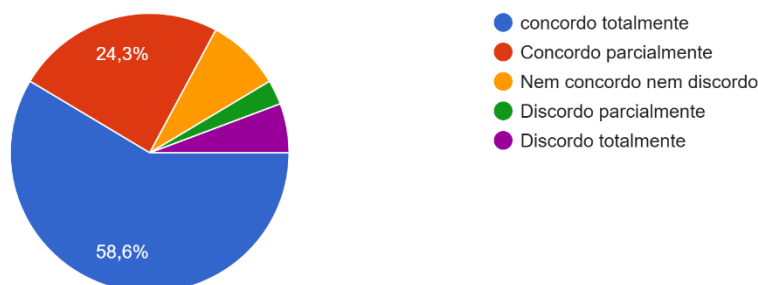
Esses dados do gráfico 9, apontam que apesar de muitos respondentes (31,4%) afirmarem que a comunicação não verbal entre colegas de equipe seja o principal motivo para retenção, a maioria dos respondentes (50%) concordam de que é a liderança imediata a qual contribui mais para a retenção de talentos.

A liderança imediata, por estar mais próxima da equipe, tem maior probabilidade de poder de influência sobre o clima organizacional e sobre a permanência dos talentos. Portanto, os resultados do gráfico 9, evidenciam que o desenvolvimento da comunicação não verbal dos líderes operacionais é uma estratégia eficaz para fortalecer vínculos, evitar conflitos, contribuindo diretamente para a retenção de talentos nas organizações.

Gráfico 10 – Comunicação não verbal como fortalecedora do sentimento de pertencimento.

19. Analise a seguinte afirmação: "a comunicação não verbal, pode fortalecer o sentimento de pertencimento de um colaborador, resultando em u...e retenção dos funcionários de uma organização".

70 respostas



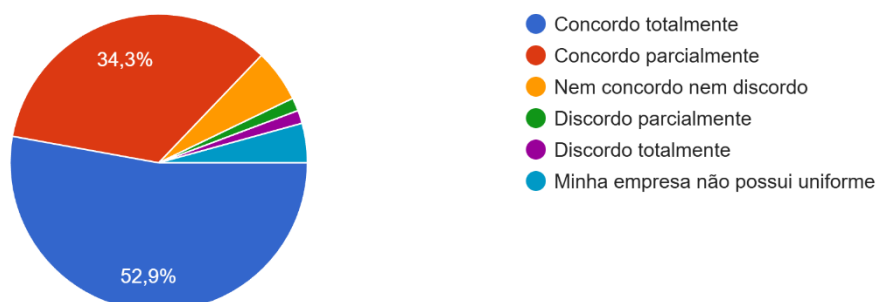
Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Analisando o resultado do gráfico 10, percebe-se que, para a maioria dos respondentes (82,9%), a comunicação não verbal é uma estratégia que promove vínculos emocionais entre colaboradores e organização. Portanto, os resultados do gráfico 10 evidenciam que a comunicação não verbal não apenas complementa a expressão verbal, mas também atua como um catalisador de vínculos afetivos e profissionais, sendo essencial para o fortalecimento da cultura organizacional e para a retenção de colaboradores.

Gráfico 11 – A importância do uniforme como fator de retenção.

20. "O uniforme da sua empresa, pode ir muito além de se tratar apenas de identidade ou imagem corporativa, e se tornar um objeto que transmite e...ete lembranças, e que tem valor para quem o usa".

70 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

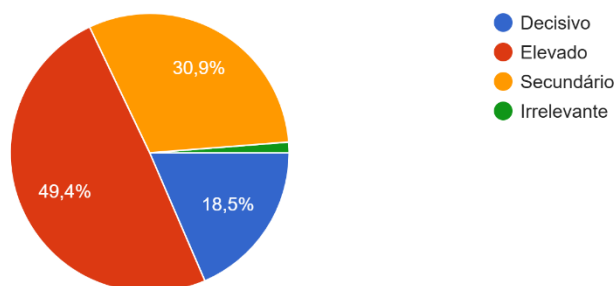
Os dados do gráfico 11, indicam a predominância dos respondentes na concordância do enunciado (87,2%), reforçam a abordagem sobre o papel simbólico da comunicação não verbal no ambiente organizacional. Portanto, os resultados do gráfico 11 evidenciam que o uniforme pode ser um recurso estratégico de comunicação não verbal, capaz de fortalecer o vínculo entre colaborador e organização, impactando positivamente na motivação, na produtividade e na retenção de talentos.

O quarto bloco é estruturado com perguntas relacionadas à comunicação não verbal no processo de seleção de talentos. A análise dessas questões permitirá identificar a influência da comunicação não verbal, na percepção, na interpretação e análise de comportamento dos candidatos durante a captação de novos talentos.

Gráfico 12 – Peso da comunicação não verbal no processo seletivo

23. Em processos seletivos, qual é o peso da comunicação não verbal em sua avaliação de candidatos?

81 respostas



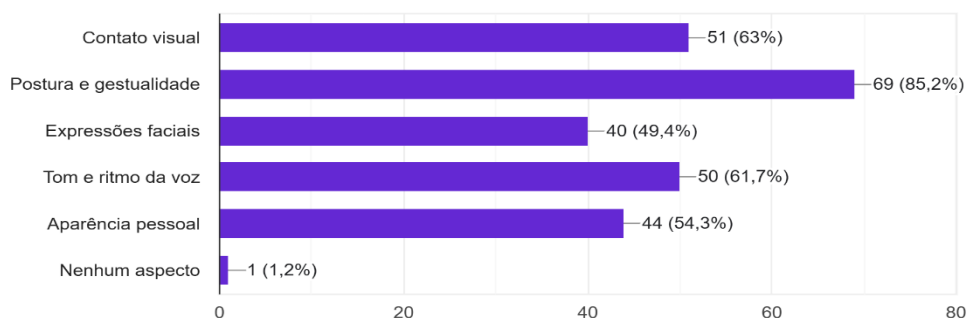
Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Os dados apresentados no gráfico 12, mostram que 49,4% dos participantes consideram que a comunicação não verbal tem um peso elevado na avaliação dos candidatos durante o processo seletivo. Além disso, 30,9% a classificam como um aspecto secundário, enquanto 18,5% afirmam que esse fator é decisivo para a escolha final. Apenas 1,2% dos entrevistados julgaram a comunicação não verbal como irrelevante. Esses resultados evidenciam que a linguagem corporal é reconhecida como um elemento fundamental de avaliação, reforçando a percepção de que o comportamento e a postura do candidato podem comunicar tanto quanto suas palavras. Por tanto, os recrutadores não observam apenas o que o candidato diz, mas também como ele se expressa, se comporta e interage.

Gráfico 13 – Principais aspectos não verbais observados pelos recrutadores

24. Quais aspectos não verbais você costuma observar em suas entrevistas de seleção? (Escolha de 1 a 5 opções)

81 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

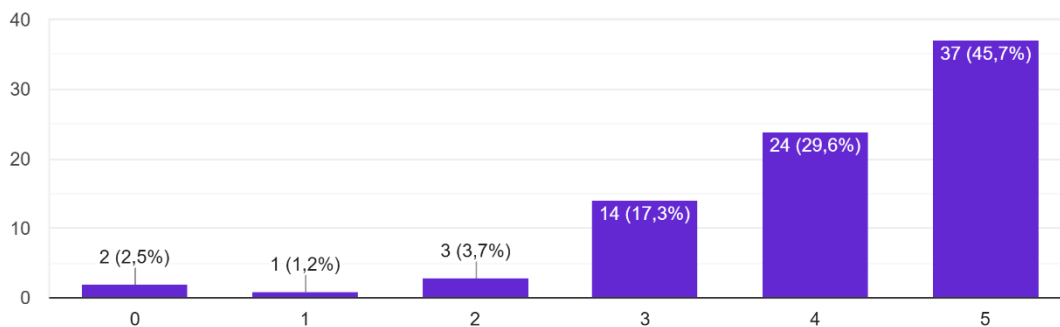
O gráfico 13, apresenta que os aspectos mais observados pelos recrutadores, são postura e gestualidade (85,2%), seguidos por contato visual (63%), tom e ritmo de voz (61,7%), aparência pessoal (54,3%) e expressões faciais (49,4%). O termo “aparência pessoal” presente na tabela refere-se à observação de elementos que compõem a apresentação profissional, como higiene, vestimenta adequada ao contexto da vaga, postura, expressão facial e coerência entre comunicação verbal e não verbal, buscando apenas identificar sinais de profissionalismo, organização e comprometimento. Deve-se considerar a lei 9.029/95 que, proíbe práticas discriminatórias e limitativas na admissão e manutenção de emprego.

Esses resultados demonstram que a leitura não verbal feita pelos profissionais de Recursos Humanos é ampla e integrada. Assim, pode-se afirmar que o conjunto desses elementos forma uma primeira impressão poderosa, capaz de influenciar a percepção sobre o perfil e a adequação do candidato à cultura da organização.

Gráfico 14 – Relevância da vestimenta e credibilidade do candidato.

25. O quanto você acredita que um dress code (vestimenta) realizado de forma estratégica pode aumentar a credibilidade do candidato na avaliação...0: Não muda em nada; e 5: É totalmente relevante)

81 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

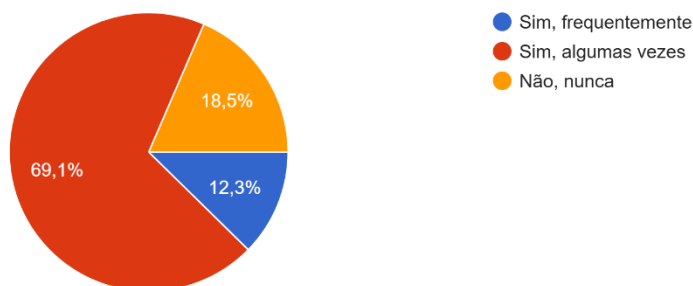
Ao observarmos o gráfico 14, podemos ver que 45,7% dos respondentes consideram a vestimenta totalmente relevante nota 5 para a credibilidade do candidato, enquanto 29,6% atribuem nota 4, e 17,3% nota 3. Apenas 2,5% acreditam que o modo de se vestir não altera a avaliação.

Esses dados confirmam que, mesmo em um mercado que valoriza a diversidade e a autenticidade, a aparência continua sendo interpretada como um reflexo de preparo e respeito pelo ambiente corporativo, o que explica a alta porcentagem de profissionais que associam o *dress code* à credibilidade durante a seleção.

Gráfico 15 – Impacto dos sinais não verbais na desclassificação dos candidatos

26. Na sua experiência, já ocorreu de um candidato tecnicamente qualificado ser desclassificado devido a aspectos não verbais percebidos?

81 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

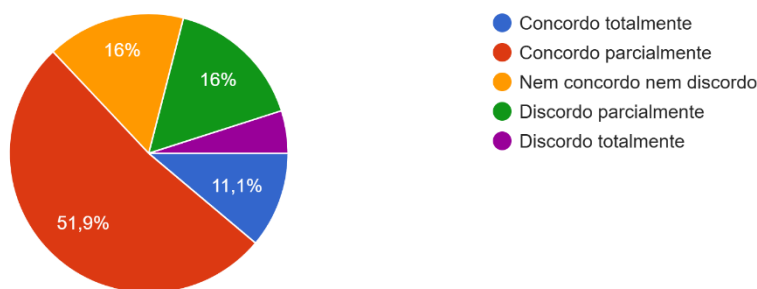
Conforme mostra o gráfico 15, 69,1% dos entrevistados afirmaram já ter desclassificado candidatos tecnicamente qualificados por causa de sinais não verbais inadequados, enquanto 18,5% nunca vivenciaram essa situação e 12,3% afirmaram que utilizam frequentemente.

Esse resultado é expressivo e revela que, na prática, a linguagem corporal pode ser determinante para a aprovação ou eliminação de um candidato. Assim, a comunicação não verbal atua como uma avaliação silenciosa, mas poderosa, capaz de validar ou anular competências técnicas percebidas no currículo ou na fala.

Gráfico 16 – Comparativo entre comunicação não verbal e verbal.

30. De acordo com a sua percepção, a comunicação não verbal pode ser mais relevante do que a verbal no processo seletivo?

81 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

O gráfico 30, mostra que 51,9% dos entrevistados concordam parcialmente que a comunicação não verbal pode ser mais relevante que a verbal, enquanto 11,1% concordam totalmente, 16% discordam parcialmente, 16% se mantêm neutros e 4,9% discordam totalmente.

Esses dados revelam que, para a maioria dos recrutadores, a forma como o candidato se expressa pode ter tanto peso quanto o conteúdo de suas palavras, principalmente quando existe uma discrepância entre discurso e comportamento. Assim, o resultado reforça a ideia de que o comportamento não verbal é interpretado como uma extensão da personalidade e da atitude profissional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados confirmam que a comunicação não verbal não se limita a complementar a linguagem verbal, mas opera como uma forma autônoma de expressão, capaz de revelar estados emocionais, percepções e atitudes que muitas vezes não são explicitadas no discurso, que destacam o poder da linguagem corporal na construção de significados e na interpretação de comportamentos no ambiente corporativo

Com base na análise dos resultados obtidos, é possível afirmar que a comunicação não verbal exerce papel fundamental na gestão de pessoas e na dinâmica organizacional. Ela se manifesta de maneira constante nas interações diárias, influenciando a imagem profissional, o clima interno e o sentimento de pertencimento dos colaboradores.

Sinais não verbais positivos, especialmente vindos da liderança, fortalecem a confiança, a motivação e o sentimento de pertencimento, contribuindo para um clima mais harmonioso e colaborativo, compreende-se que a comunicação não verbal é um componente essencial na construção de um clima organizacional saudável, devendo ser reconhecida como instrumento estratégico na gestão de pessoas.

Os dados indicam que a comunicação não verbal constitui um recurso estratégico para análises mais assertivas na seleção de talentos, contribuindo para identificar comportamentos, postura profissional e alinhamento cultural de maneira mais completa e precisa, mostrando que

esses sinais impactam diretamente a avaliação de credibilidade, segurança e adequação ao perfil da vaga.

Os dados também demonstraram que a comunicação não verbal dos líderes exerce influência direta sobre a motivação e o engajamento dos colaboradores. Gestos de acolhimento, escuta ativa e coerência entre palavras e atitudes fortalecem o sentimento de pertencimento e reduzem os índices de rotatividade, tornando-se uma estratégia eficaz de retenção de talentos. Além disso, aspectos simbólicos, como o uniforme e a imagem pessoal, foram apontados como fatores que reforçam a identidade organizacional e o vínculo emocional com a empresa

É importante ressaltar que este estudo segue os princípios da Lei nº 9.029/95, que veda práticas discriminatórias no acesso e na permanência no emprego. Assim, defende-se que a comunicação não verbal seja utilizada como recurso complementar e ético, jamais como critério de exclusão baseado em aparência, gestos ou características individuais.

A proposta central consiste em compreender a comunicação não verbal como um recurso complementar, capaz de apoiar processos de gestão e fortalecer relações interpessoais. Assim, defende-se o uso consciente desse tipo de comunicação, respeitando a diversidade humana e assegurando que sua aplicação sirva como recurso de inclusão, clareza e melhoria contínua no ambiente organizacional.

Dessa forma, concluímos que a comunicação não verbal é uma estratégia da gestão de pessoas, que contribui com a sustentabilidade das relações de trabalho, o fortalecimento do clima organizacional, a assertividade em processos seletivos e o aumento da eficiência na retenção de talentos. Sugere-se que estudos futuros ampliem o escopo da pesquisa, considerando variáveis culturais e comportamentais em diferentes contextos corporativos.

REFERÊNCIAS

BARROSO, A. L. D.; PASCOTE, I. M. **A influência da comunicação interna no clima organizacional**. São Paulo: Fatec Americana, 2024. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/21554/1/20241S_Ana%20Luisa%20Dias%20Barroso_OD2115.pdf .Acesso em: 22 abr. 2025.

BARROS, A.J. da S.; LEHFELD, N.A.S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BONACCIO, S.; et al. Nonverbal behavior and communication in the workplace: A review and an agenda for research. v. 42, n. 5, p. 1044-1074. Canadá: **Journal of Management**. 2016. Disponível em: https://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Nonverbal-Behavior-and-Communication-in-the-Workplace_A-Review-and-an-Agenda-for-Research.pdf .Acesso em: 20 mai. 2025.

BORGES, B. M. C. **A importância da comunicação não verbal para o bom desempenho das organizações**. Lisboa: Dissertação (Mestrado) Universidade Aberta, 2022. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10400.14/38523> .Acesso em: 27 abr. 2025.

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter o talento de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CARDOSO, G. A comunicação da comunicação. As pessoas são a mensagem. v. 18, n. 35., [S. l.]: **Mundos Sociais**, 2023. Disponível em: <https://journals.ipl.pt/cpublica/article/view/795> .Acesso em: 22 abr. 2025.

COSTA, A. C. S. **A importância do clima organizacional no ambiente de trabalho**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2012. Disponível em: <https://adelpha-api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/92851d5a-6fd6-44a0-b3bf-d4c1b81dc630/content> .Acesso em: 04 mai. 2025.

FARIAS, R. C. P. **Transsubstanciação simbólica do uniforme de trabalho em signo de prestígio**. v. 18, n. 2., São Paulo: nova série, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/anaismp/a/Pjwq5Hq6RLwvYf3NjBRSNgz/?format=pdf> .Acesso em: 3 mai. 2025.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. Barueri (SP): Atlas, 2022.

GOIS, A. K.; NOGUEIRA, M. F. M.; VIEIRA, N. V. **A Linguagem do corpo e a Comunicação nas Organizações**. v. 4, n. 4., São Paulo: Anagrama, 2011. Disponível em: <https://revistas.usp.br/anagrama/article/view/35533> .Acesso em: 19 maio 2025.

HARRIS, J; BRANNICK, J. **Como encontrar e manter bons funcionários**. São Paulo: Makron Books, 2001.

HOLZ, J. **Comunicação não-verbal**: a importância dos discursos não-verbais nos processos de comunicação. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2017. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/178454?show=full> .Acesso em: 23 abr. 2025.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. Metodologia científica. 6. Ed, São Paulo: Atlas, 2011.

MACIEL, B. **Outros sistemas de comunicação não verbal**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25. Salvador. **Anais...** Salvador: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2002. p. 1-12. Disponível em: <https://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/163928105075366870439883157317998759282.pdf> .Acesso em: 21 abr. 2025.

MORICONI, L. V. **Pertencimento e identidade**. São Paulo, Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/944186> .Acesso em: 3 mai. 2025.

NOGUEIRA, M. F. M.; FARIA, C. S. O. A comunicação não-verbal nas organizações: o corpo fala. v. 6, n. 1, p. 109-121., Brasília: **Comunicologia, Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília**, 2013. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/5230> . Acesso: 10 mai. 2025.

PEASE, A.; PEASE, B. **Desvendando os segredos da linguagem corporal**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ROBBINS. S. P; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 18. ed., São Paulo: Pearson Education, 2020.

RODRIGUES JÚNIOR, A. A.; RIBEIRO, R. E. M. **Clima Organizacional em uma organização hospitalar**. Teresina – PI: Centro Universitário Santo Agostinho, 2024.

Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/55462/44773> . Acesso em: 04 mai. 2025.

SEBRAE. **Aumente o engajamento com o sentimento de pertencimento**. Brasília: Sebrae, [s.d.]. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/ebook_sebrae_aumente-engajamento-com-sentimento-de-pertencimento.pdf .Acesso em: 3 mai. 2025.

SOUZA, L. F. ***Dress code* como elemento da construção da imagem do discente do curso secretariado executivo da ufpb**. Paraíba: UFPB, 2020 Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/27914/1/LaynaraFariasdeSouza_TCC.pdf . Acesso em: 19 mai. 2025.

ULRICH, L. **O impacto das cores na imagem pessoal e profissional**. n. 97, p. 55-64., Buenos Aires: Cuad. Cent. Estud. Diseñ. Comun., Ensayos, Ciudad, 2021. Disponível em: https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232021000800055&lng=es&nrm=iso . Acesso: 18 mai. 2025.

VICENTE, J. F. B.; SANTOS, A. P.; SILVA, P. S. P. A comunicação não verbal nas empresas. Ano 16, n. 36., São Paulo: **Revista UNISAN**, 2021. Disponível em: <https://santarita.br/wp-content/uploads/2021/07/Revista-UNISAN-36-062021.pdf#page=59> .Acesso em: 26 abr. 2025.