

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL PROF. ARMANDO JOSÉ
FARINAZZO CENTRO PAULA SOUZA

Emanuelli Nogueira Domingo
Felipe dos Santos Francisco
Gredyson Raylan Neves da Silva
Gustavo Gomes Rodrigo
Thaynna Cristina Inacio Arcanjo

A INFLUÊNCIA DA LEITURA CORPORAL NAS ESTRATÉGIAS DE
ENDOMARKETING E CLIMA ORGANIZACIONAL

Fernandópolis
2025

Emanuelli Nogueira Domingo
Felipe Dos Santos Francisco
Gredyson Raylan Neves da Silva
Gustavo Gomes Rodrigo
Thaynna Cristina Inacio Arcanjo

A INFLUÊNCIA DA LEITURA CORPORAL NAS ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING E CLIMA ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico de Gestão e Negócio, à Escola Técnica Estadual Professor Armando José Farinazzo, sob orientação da Professora: Tatiane da Silva Madureira Pedro

Fernandópolis
2025

Emanuelli Nogueira Domingo
Felipe Dos Santos Francisco
Gredyson Raylan Neves da Silva
Gustavo Gomes Rodrigo
Thaynna Cristina Inacio Arcanjo

A INFLUÊNCIA DA LEITURA CORPORAL NAS ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING E CLIMA ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico de Gestão e Negócio, à Escola Técnica Estadual Professor Armando José Farinazzo, sob orientação da Professora: Tatiane da Silva Madureira Pedro

Examinadores:

Ricardo Antonio Leal Soares

João Donizete Pascui

Leandro Land

Fernandópolis
2025

DEDICATÓRIA

A nossa querida família e aos nossos professores e orientadores que me apoiou e nos ajudou na passagem desta etapa tão importante da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos pais, irmãos, amigos, professores e orientadores, que contribuíram com relevância para a realização de nossos estudos e para a nossa formação como seres humanos.

EPÍGRAFE

“A comunicação interna deve ser um processo
e não uma pessoa”

Analisa de Medeiros Brum

A INFLUÊNCIA DA LEITURA CORPORAL NAS ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING E CLIMA ORGANIZACIONAL

Emanuelli Nogueira Domingo
Felipe Dos Santos Francisco
Gredyson Raylan Neves da Silva
Gustavo Gomes Rodrigo
Thaynna Cristina Inacia Arcanjo

RESUMO: Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo demonstrar como a linguagem corporal pode ser utilizada estrategicamente para fortalecer as ações de endomarketing e melhorar o clima organizacional. O endomarketing, voltado para o público interno da empresa, visa promover a valorização dos colaboradores e o alinhamento com os objetivos organizacionais. A linguagem corporal, por sua vez, é uma forma de comunicação não verbal que transmite emoções, atitudes e intenções, muitas vezes de maneira mais impactante que as palavras. A integração entre esses dois elementos pode tornar a comunicação interna mais autêntica, empática e eficaz. Dessa forma, é possível desenvolver lideranças mais humanas, estimular a motivação e contribuir para um ambiente organizacional mais saudável. A compreensão e o uso consciente da linguagem corporal são, portanto, ferramentas essenciais para o fortalecimento do engajamento dos colaboradores e o sucesso das estratégias internas das empresas.

Palavra-Chave: Endomarketing, linguagem, corporal, clima, organizacional

ABSTRACT: This Final Course Assignment aims to demonstrate how body language can be strategically used to strengthen internal marketing actions and improve the organizational climate. Internal marketing focuses on engaging and valuing employees, aligning them with the company's culture and objectives. Body language, in turn, is a form of nonverbal communication that conveys emotions, attitudes, and intentions—often more powerfully than words. The integration of these two elements can make internal communication more authentic, empathetic, and effective. As a result, it is possible to foster more human-centered leadership, enhance motivation, and contribute to a healthier organizational environment. Understanding and consciously applying body language is, therefore, an essential tool for strengthening employee engagement and supporting the success of internal strategies in organizations.

Keywords: Endomarketing, language, body climate, organizational

1. INTRODUÇÃO:

O endomarketing, também conhecido como marketing interno, é uma prática estratégica essencial para a construção de um ambiente organizacional saudável, voltado ao fortalecimento do vínculo entre colaboradores e empresa. Seu foco está na melhoria do clima organizacional, na valorização dos profissionais e no aumento da motivação e produtividade. Em um contexto empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, novas abordagens vêm sendo integradas ao endomarketing para torná-lo mais eficaz. Entre essas, destaca-se a linguagem corporal, ou leitura corporal, como um recurso complementar e poderoso na comunicação interna.

Como destaca Furnham (2001, p. 20), “a leitura corporal transmite mensagens. Mensagens sobre emoções, atitudes e personalidade”. Essa dimensão não verbal da comunicação influencia diretamente as interações interpessoais no ambiente de trabalho. Posturas, expressões faciais, gestos e tom de voz podem reforçar, contradizer ou até substituir mensagens verbais, interferindo na forma como líderes e colegas são percebidos e nas relações de confiança e engajamento construídas. Assim, integrar a leitura corporal às estratégias de endomarketing pode representar um diferencial na busca por um ambiente mais autêntico, acolhedor e produtivo.

A presente pesquisa parte do seguinte questionamento: como a linguagem corporal pode ser utilizada de forma estratégica nas ações de endomarketing? Parte-se da hipótese de que a leitura corporal, quando aplicada conscientemente por líderes e gestores, contribui para tornar as campanhas internas mais autênticas, fortalecendo a conexão com os colaboradores e impactando positivamente o clima organizacional.

O objetivo geral deste estudo é demonstrar de que maneira a linguagem corporal pode ser uma ferramenta eficaz nas estratégias de endomarketing. Como objetivos específicos, busca-se: compreender a relação entre linguagem corporal e clima organizacional; investigar como empresas aplicam práticas que envolvem comunicação não verbal; e analisar a percepção dos colaboradores e supervisores sobre a influência do comportamento corporal na motivação interna.

A justificativa para esta pesquisa baseia-se na relevância crescente da comunicação não verbal no ambiente corporativo, especialmente em um momento em que se busca fortalecer relações humanas dentro das organizações. Muitos líderes

ainda negligenciam o poder da linguagem corporal, o que pode enfraquecer o impacto de ações de endomarketing bem planejadas. Portanto, entender essa integração é crucial para melhorar o desempenho interno e a satisfação das equipes.

A metodologia utilizada será uma pesquisa qualitativa, com base em revisão bibliográfica e levantamento de dados empíricos por meio de formulários eletrônicos enviados a colaboradores e supervisores de duas empresas da região, aqui identificadas como Empresa X e Empresa Y. A análise comparativa das respostas permitirá identificar padrões e contrastes quanto à percepção e aplicação da linguagem corporal nas práticas de endomarketing.

Dessa forma, este trabalho pretende contribuir para o aprofundamento do debate sobre a importância da comunicação não verbal no contexto corporativo, propondo a integração entre leitura corporal e estratégias internas como um caminho promissor para o fortalecimento do clima organizacional e o aumento do engajamento dos colaboradores.

2 FUNDAMENÇÃOS TEÓRICOS

2.1 O que é Endomarketing?

O endomarketing, ou marketing interno, é uma estratégia voltada para o engajamento e valorização dos colaboradores, alinhando-os à cultura e aos objetivos organizacionais. O marketing interno e externo tem papéis de extrema importância para a empresa, pois colaboradores realizados e alegres são o suporte para construir um trabalho de respeito e qualidade, e assim criar uma marca forte.

Entre os principais pilares do endomarketing está a valorização dos colaboradores, que pode ser feita por meio de benefícios, treinamentos e planos de carreira. Tendo isso em vista, se faz necessário valorizar e reconhecer o afazer do empregado, se tornando tal ato, crucial para tornar mais intensa a motivação do funcionário, gerando como resultado a construção de um ambiente mais prazeroso.

O endomarketing também tem impacto direto no clima organizacional. Ambientes onde os funcionários se sentem valorizados apresentam menor rotatividade e maior satisfação no trabalho. Para Grönroos (2009, p. 89), “a cultura interna de uma empresa influencia diretamente a percepção dos funcionários sobre sua atuação profissional e sua disposição para contribuir com os objetivos organizacionais”.

Além disso, empresas que adotam estratégias eficazes de endomarketing investem na comunicação interna e promovem ações de integração, como eventos corporativos e programas de incentivo. Deste modo, a comunicação entre gestor e colaborador, deve ser sobre maneira clara, objetiva e estimulante, uma vez que, o funcionário é o primeiro a questionar o verdadeiro papel e valor da empresa no mercado, afirma Brum (2010, p. 75).

Portanto, o endomarketing, deve ser uma prática contínua, tendo em vista que fortalece o clima organizacional, melhora o desempenho dos colaboradores e contribui para o sucesso da empresa. Em suma, a formação de uma equipe estimulada e bem entrosada, se torna base para um para um trabalho excepcional, desde atendimento ao cliente a produção de produtos, tornando assim, uma empresa mais realizável no mercado de trabalho

2.1.1 Principais Objetivos do Endomarketing:

Deste modo, se torna imprescindível considerar estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável. O bem-estar e a satisfação dos funcionários são essenciais para o sucesso de qualquer empresa, sendo quase obrigatório a criação de um clima organizacional positivo e motivador. Para alcançar tais metas, é importante melhorar fatores como comunicação e comprometimento interno, que, além disso promovem a retenção de talentos, redução de rotatividade e identificação da marca. A seguir abordaremos algumas dicas:

- **Melhorar o Clima Organizacional:** Aumentar a satisfação e o bem-estar dos funcionários, criando um ambiente de trabalho positivo e colaborativo.
- **Fortalecer o Comprometimento e a Motivação:** Engajar os colaboradores com os objetivos da empresa, incentivando-os a se dedicarem ao máximo em suas funções.
- **Desenvolver a Comunicação Interna:** Estabelecer canais eficientes de comunicação dentro da organização, garantindo que todos os colaboradores estejam alinhados com a visão, missão e valores da empresa.

- **Fomentar a Identificação com a Marca:** Fazer com que os funcionários se sintam parte da identidade e sucesso da empresa, como embaixadores da marca.
- **Reduzir a Rotatividade:** Ao melhorar a satisfação e motivação dos colaboradores, o endomarketing pode contribuir para a retenção de talentos dentro da empresa.

2.2 O QUE É LINGUAGEM CORPORAL?

A Linguagem Corporal refere-se à comunicação não verbal que as pessoas utilizam em suas interações diárias. Por meio de gestos, expressões faciais, postura e movimentos, a linguagem corporal transmite informações sobre nossos sentimentos, emoções e atitudes, muitas vezes sem que precisemos falar. Em um contexto organizacional, a interpretação correta da linguagem corporal pode ser crucial para entender as intenções e reações dos colaboradores, facilitando a construção de um ambiente de trabalho mais transparente e saudável. Segundo Pease e Pease (2004, p. 21), “mais de 60% da comunicação humana ocorre de maneira não verbal, sendo a linguagem corporal um fator essencial para a interpretação das mensagens”.

No ambiente corporativo, a linguagem corporal influencia a comunicação, o clima organizacional e a liderança. Estudos de Mehrabian (1972) mostram que 55% da comunicação é corporal, 38% é tom de voz e apenas 7% correspondem às palavras. Dessa forma, posturas, olhares e gestos podem impactar a percepção de credibilidade e autoridade dos profissionais.

Além disso, se tratando da cultura organizacional, interpretação da linguagem corporal afeta diretamente a criação das características próprias da empresa. A criação de ambientes mais preparados exige certas práticas de controle e gestos capacitados pautados em métricas pré-estabelecidos, já empresas mais flexíveis preferem uma comunicação não verbal, mais expressiva e informal.

A Linguagem Corporal também se aplica à comunicação entre líderes e suas equipes, sendo fundamental para o sucesso de interações e negociações dentro da organização. É uma forma de comunicação que complementa ou até substitui as palavras, refletindo aspectos profundos da personalidade e das emoções das pessoas.

Portanto, a linguagem corporal é uma ferramenta estratégica essencial na comunicação organizacional, podendo fortalecer relações interpessoais, melhorar a liderança e contribuir para um ambiente de trabalho mais produtivo.

Importância da Linguagem Corporal:

Comunicação Emocional: A linguagem corporal muitas vezes expressa emoções mais genuínas que as palavras, já que muitas vezes é difícil esconder ou controlar gestos e expressões.

Interpretação de Intenções: Pode ser usada para entender melhor as intenções e sentimentos de alguém, principalmente quando as palavras não dizem toda a verdade ou quando a pessoa não está expressando claramente o que pensa.

Aprimoramento das Relações: A habilidade de entender a linguagem corporal ajuda na comunicação interpessoal, seja no ambiente de trabalho, em relacionamentos pessoais ou em situações sociais.

2.2.1 Tipos de Linguagem Corporal

A comunicação corporal executa um papel essencial em interações diárias, muitas vezes transmitindo emoções e intenções de maneira mais evidente do que as palavras que tentam disfarçá-las. Através de expressões faciais, postura, gestos, e até mesmo da forma como nos movemos, pode-se falar muito sobre o que as pessoas sentem ou como elas pensam. Dessa maneira, a exploração dos principais elementos da linguagem corporal e como eles influenciam nossas relações interpessoais se tornam indispensáveis, ainda mais no ambiente de trabalho e em diversas situações sociais, alguns exemplos desses gestos são:

Expressões Faciais: As expressões faciais são uma das formas mais poderosas de comunicação não verbal.

- **Sorriso:** Durante uma reunião de trabalho, um sorriso genuíno pode criar um ambiente mais positivo e favorecer o engajamento entre as partes.
- **Franzir a testa:** Geralmente indica confusão, preocupação ou desaprovação.
- **Arqueamento de sobrancelhas:** Geralmente sinaliza surpresa ou curiosidade.
- **Olhar direto:** Pode demonstrar confiança, interesse ou desafio.

Postura: A maneira como nos posicionamos ou nos sentamos pode comunicar uma série de emoções e intenções.

- **Postura ereta:** Indica confiança e autossuficiência.
- **Corpo curvado ou inclinado para frente:** Pode indicar interesse, engajamento ou desejo de proximidade.
- **Postura fechada (braços cruzados):** Pode sinalizar defensividade, desconforto ou desinteresse.
- **Postura relaxada:** Pode mostrar descontração e conforto em uma situação social.

Gestos: Os gestos são movimentos das mãos, braços ou outras partes do corpo que ajudam a enfatizar ou complementar a fala.

- **Aperto de mãos:** Um gesto comum de saudação e demonstração de respeito ou confiança.
- **Mãos abertas:** Geralmente indicam sinceridade, honestidade ou tentativa de transparência.
- **Apontar:** Pode mostrar autoridade ou destacar algo de importância, mas também pode ser percebido como agressivo.
- **Gestos exagerados:** Podem sinalizar entusiasmo ou tentativa de fazer a comunicação mais expressiva.

Contato Visual: O contato visual é uma forma fundamental de expressar emoções e intenções. Ele pode mostrar respeito, interesse, ou até dominação, dependendo do contexto.

- **Olhar constante:** Pode sinalizar interesse ou domínio.
- **Desviar o olhar:** Pode ser um sinal de desconforto, desinteresse ou evasão.
- **Olhar vagando:** Pode indicar falta de foco ou distração.
- **Piscar:** Em algumas culturas, pode ser um sinal de cumplicidade ou flerte.

Movimentos do Corpo: A forma como nos movemos pode refletir nossa disposição, nossa energia ou até nosso estado emocional.

- **Movimentos rápidos e ágeis:** Indicam entusiasmo, excitação ou urgência.
- **Movimentos lentos e pesados:** Podem sinalizar cansaço, tristeza ou desinteresse.
- **Balanceio do corpo:** Pode indicar nervosismo, ansiedade ou impaciência.
- **Piscar ou mover os pés rapidamente:** Pode ser um sinal de impaciência ou desconforto.

Proximidade (Proxêmica): Refere-se ao uso do espaço pessoal e a distância física entre as pessoas durante a interação.

- **Distância íntima:** Usada em relacionamentos próximos ou em momentos de carinho e confiança.
- **Distância pessoal:** Usada em interações cotidianas entre amigos e conhecidos.
- **Distância social:** Usada em ambientes profissionais ou em interações formais.
- **Distância pública:** Usada em apresentações ou em interações com um público maior.

Tocar (Háptica): O toque é uma forma poderosa de comunicação que pode expressar uma variedade de sentimentos.

- **Aperto de mão firme:** Indica confiança e respeito.
- **Tapinhas nas costas:** Pode ser um gesto amigável ou de encorajamento.
- **Abraço:** Sinaliza afeto, apoio ou conforto.
- **Toque em alguém nos ombros ou braço:** Pode indicar simpatia, empatia ou solidariedade.

Movimento das Mãos e Pés (Kinesia): Os movimentos das mãos e pés podem ser indicativos de como uma pessoa se sente em relação a uma situação.

- **Balançar os pés:** Pode indicar nervosismo ou ansiedade.
- **Mãos nos bolsos:** Pode ser um sinal de insegurança ou desinteresse.
- **Bater os pés ou as mãos:** Pode ser uma expressão de impaciência, frustração ou tensão.

Respiração: A forma como respiramos também pode comunicar nossas emoções e estados internos.

- **Respiração ofegante ou acelerada:** Pode indicar ansiedade, excitação ou nervosismo.
- **Respiração profunda e calma:** Pode indicar relaxamento, concentração ou tranquilidade.

Riso e Sons: Rir e emitir sons não verbais, como suspiros, também fazem parte da linguagem corporal.

- **Riso genuíno:** indica alegria e empatia verdadeira.
- **Riso forçado:** Reflete desconforto, nervosismo ou falta de sinceridade.
- **Suspiros:** expressam frustração, tédio ou alívio.

Expressiva: Exagera gestos e expressões (usada para convencer e engajar).

Controlada: Movimentos moderados, utilizados em contextos mais formais.

Involuntária: Expressões espontâneas que podem revelar emoções não ditas.

Adaptativa: Ajuste de expressões conforme o ambiente e o público.

2.3 O QUE É CLIMA ORGANIZACIONAL?

O clima organizacional é um dos pilares mais importantes para o sucesso de qualquer empresa, pois reflete a percepção geral dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, as interações com colegas e superiores, as políticas da organização e a cultura empresarial (Fleury e Sampaio, 2002, p. 291). Em sua essência, o clima organizacional é o reflexo das atitudes, sentimentos e comportamentos que dominam o cotidiano dentro da organização, influenciando diretamente a motivação, o engajamento e a produtividade dos funcionários.

Esse ambiente psicológico e emocional vivido pelos colaboradores é moldado por diversos fatores, como a qualidade da comunicação interna, o estilo de liderança adotado, as condições de trabalho, o reconhecimento e valorização dos esforços dos colaboradores, além das políticas de gestão e de recursos humanos. A comunicação interna, por exemplo, desempenha um papel fundamental, pois quando as informações são compartilhadas de maneira clara, transparente e aberta, cria-se um ambiente de confiança entre os colaboradores e a liderança, melhorando o clima organizacional.

A liderança também é um fator determinante, pois líderes acessíveis, justos e que reconhecem o esforço de suas equipes têm um impacto positivo no ambiente de trabalho, criando um clima de segurança, respeito e motivação. Além disso, o relacionamento interpessoal entre colegas de trabalho é um componente essencial. Ambientes colaborativos, onde prevalece o respeito e o trabalho em equipe, são mais produtivos e agradáveis, o que reflete diretamente na satisfação dos funcionários.

O reconhecimento e valorização do trabalho dos colaboradores é outro fator chave. Quando os funcionários se sentem reconhecidos e valorizados, o clima organizacional tende a ser mais positivo, pois essa prática constante de reconhecimento aumenta o engajamento e a motivação. As condições físicas e de infraestrutura também são relevantes, pois ambientes de trabalho confortáveis, bem-

organizados, seguros e adequadamente equipados proporcionam maior bem-estar e satisfação aos colaboradores.

O impacto do clima organizacional no desempenho de uma empresa é significativo. Ele não se resume apenas ao bem-estar psicológico dos colaboradores, mas também influencia diretamente a produtividade e os resultados da organização. Ambientes de trabalho positivos estimulam a criatividade, a inovação e o compromisso dos colaboradores com os objetivos da empresa. Em contrapartida, um clima negativo pode gerar desmotivação, aumento de conflitos, queda na produtividade e até mesmo uma alta rotatividade de funcionários.

Quando o clima organizacional é saudável, os colaboradores se sentem mais engajados e dedicados, o que resulta em uma boa performance e em um ambiente propício ao crescimento. Empresas que cultivam um clima positivo conseguem atrair e reter talentos, criando uma cultura organizacional forte, o que se torna um diferencial competitivo no mercado.

Medir o clima organizacional é essencial para identificar áreas que necessitam de melhorias e pontos fortes que devem ser mantidos. Ferramentas como pesquisas internas de satisfação, questionários de clima e reuniões de feedback com os colaboradores são meios eficazes de entender a percepção dos funcionários sobre diversos aspectos da empresa, como liderança, comunicação, condições de trabalho e satisfação geral. Dessa forma, as organizações podem tomar ações para aprimorar o ambiente de trabalho, garantindo que ele seja saudável, produtivo e motivador para todos.

Por fim, conclui-se que de acordo Sales, Marcilene (2021) “o clima e cultura organizacional é a atmosfera psicológica de cada empresa, se existe elevada motivação no ambiente, o clima será de colaboração. Se por outro lado, for de baixa motivação irá gerar um clima de desinteresse e apatia”.

2.4 IMPACTO DA LINGUAGEM CORPORAL NO ENDOMARKETING E SEUS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS

O endomarketing, ou marketing interno, é uma estratégia crucial para o sucesso de qualquer organização. Ao invés de focar apenas no público externo, o endomarketing direciona ações para os colaboradores, buscando engajamento, motivação e alinhamento com os objetivos da empresa. Nesse contexto, a linguagem

corporal, muitas vezes negligenciada, desempenha um papel surpreendentemente significativo. De acordo com Adrian Fuenham “A linguagem do corpo pode ser de grande ajuda para compreender como um funcionário está reagindo a uma avaliação negativa”. (2001 p. 39)

A comunicação no ambiente de trabalho vai muito além das palavras. A forma como nos portamos, nossos gestos, expressões faciais e contato visual transmitem mensagens poderosas, muitas vezes de forma inconsciente. No endomarketing, essa comunicação não verbal pode ser tanto uma ferramenta poderosa quanto um obstáculo, dependendo de como é utilizada e interpretada.

Impacto Positivo da Linguagem Corporal no Endomarketing:

- **Fortalecimento da Cultura Organizacional:** Líderes e gestores que demonstram entusiasmo, confiança e abertura através da linguagem corporal contribuem para a construção de uma cultura organizacional positiva e engajadora. Pequenos gestos, como um sorriso genuíno, um aperto de mão firme e uma postura aberta reforçam o apoio e o reconhecimento. Esses fatores são essenciais para um bom clima interno.
- **Melhora na Comunicação Interna:** Uma linguagem corporal congruente com a mensagem verbal facilita a compreensão e a assimilação das informações. Olhar nos olhos ao transmitir uma mensagem importante demonstra sinceridade e atenção, enquanto braços cruzados podem indicar resistência ou desinteresse.
- **Aumento do Engajamento e Motivação:** Funcionários que percebem uma comunicação não verbal positiva por parte da liderança tendem a se sentir mais valorizados e engajados. Um simples aceno de cabeça em aprovação durante uma apresentação ou um gesto de incentivo, como um toque amigável no ombro após um bom desempenho, pode impactar significativamente o moral da equipe e estimular um ambiente mais motivador.
- **Construção de Confiança e Credibilidade:** Uma postura confiante e uma linguagem corporal aberta ajudam a construir confiança e credibilidade entre os colaboradores e a gestão. Isso é fundamental para a implementação de novas iniciativas e para a resolução de conflitos internos.
- **Melhora no Trabalho em Equipe:** A linguagem corporal facilita a comunicação e a colaboração entre os membros da equipe. Sinais de cooperação, como inclinar-se para ouvir o outro ou manter contato visual

durante uma discussão, promovem um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

- **Redução de Ruídos e Mal-entendidos:** A atenção à linguagem corporal permite a identificação de sinais de desconforto, dúvida ou resistência, possibilitando ajustes na abordagem comunicativa antes que um mal-entendido se transforme em um problema maior. Observar expressões faciais e posturas pode ser decisivo para garantir que a mensagem seja transmitida e compreendida da forma correta.

Principais Benefícios da Utilização Consciente da Linguagem Corporal no Endomarketing:

- **Aumento da Satisfação dos Colaboradores:** Sentir-se compreendido e valorizado através da comunicação não verbal contribui diretamente para a satisfação dos funcionários.
- **Redução do Turnover:** Um ambiente de trabalho positivo, onde a comunicação é clara e respeitosa, tende a reter talentos.
- **Melhora na Produtividade:** Equipes engajadas e motivadas são mais produtivas.
- **Fortalecimento da Marca Empregadora:** Uma cultura interna positiva, refletida na comunicação, atrai e retém profissionais qualificados.
- **Alinhamento com os Valores da Empresa:** A linguagem corporal pode ser utilizada para reforçar os valores da empresa, como respeito, colaboração e transparência.

Em resumo, a linguagem corporal é uma ferramenta poderosa e muitas vezes subestimada no endomarketing. Conforme Fuenham “se esse assunto não fosse tão importante, políticos, empresário e diplomata não investiriam tanto tempo e dinheiro participando de workshops sobre “técnicas de comunicação e linguagem corporal.”” (2001, p. 14). Ao prestar atenção e utilizar conscientemente a comunicação não verbal, as empresas podem criar um ambiente de trabalho mais positivo, engajador e produtivo, colhendo os diversos benefícios que isso proporciona.

2.4.1 A Linguagem Corporal nas Campanhas de Endomarketing

Campanhas de endomarketing utilizam a linguagem corporal para transmitir autenticidade e aumentar o impacto das mensagens internas. De acordo

com Lacombe “A comunicação é uma mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais” (pag. 287, 2011) a partir disso tais expressões faciais positivas e gestos abertos tornam treinamentos e vídeos institucionais mais persuasivos. Além disso, a leitura corporal pode ser usada para avaliar a receptividade dos funcionários, observando sinais não verbais como postura e contato visual. Empresas que integram a linguagem corporal ao endomarketing tornam a comunicação mais envolvente e eficaz.

Se tratando de um ambiente de trabalho, a linguagem física ocasionalmente acaba sendo interpretada diferente pelos vários degraus hierárquicos dentro instituição. A percepção de respeito, autoridade e confiança se torna a base fundamental para que a dinâmica organizacional flua normalmente como deve ser. De acordo com Goffman (1959, p. 47), "a interação social se baseia na apresentação de si mesmo, e a postura corporal é um dos elementos fundamentais na construção dessa imagem".

Em perspectiva, os líderes, devem se apropriar da linguagem corporal para transmitir segurança, liderança e domínio sobre a equipe. Dessa forma, todo líder que se utiliza de uma comunicação não verbal correta, tende a reforçar sua função e estimular o seu ambiente organizacional a ser mais engajado, essa ferramenta é poderosa para entender as emoções, reações e o engajamento dos colaboradores durante ações internas. A leitura corporal, nesse contexto, pode fornecer insights valiosos para aprimorar a eficácia dessas campanhas.

Maneiras de como a leitura corporal pode ser aplicada nas campanhas de endomarketing:

- 1. Identificar Reações Emocionais:** Durante campanhas de endomarketing, como treinamentos, workshops ou apresentações, a leitura corporal pode ajudar a identificar se os colaboradores estão engajados, motivados ou desinteressados. Gestos como cruzar os braços, desviar o olhar ou esfregar o rosto podem indicar desconforto ou resistência, enquanto um corpo voltado para o palestrante e uma postura relaxada podem indicar interesse e acolhimento. Esse final já tem coisas parecidas
- 2. Ajustar a Comunicação:** Com base nas respostas corporais observadas, os líderes de uma campanha de endomarketing podem ajustar sua abordagem. Por exemplo, se perceberem sinais de desinteresse, podem tentar mudar o tom,

envolver mais os colaboradores ou modificar a forma de apresentação para tornar a mensagem mais envolvente.

3. Construção de Empatia: Em campanhas que envolvem mudanças culturais ou comportamentais dentro da empresa, a leitura corporal pode ajudar a entender melhor as preocupações e resistências dos colaboradores. Isso permite que a empresa conduza as mensagens de maneira mais empática e eficaz, lidando melhor com qualquer resistência ou dúvida que possa surgir.

4. Avaliar a Efetividade da Campanha: Após a implementação de uma campanha de endomarketing, a observação da linguagem corporal pode ajudar a avaliar a resposta dos funcionários. Se muitos colaboradores estão demonstrando sinais de desconforto, pode ser um indicativo de que a mensagem não foi bem recebida ou que a campanha precisa ser ajustada.

5. Aperfeiçoar a Dinâmica de Grupos: Em eventos como reuniões ou discussões em grupo, a leitura corporal pode ajudar os líderes de endomarketing a identificar se algum colaborador está se sentindo excluído ou desconfortável, o que poderia afetar a participação ativa. Com esses dados, é possível promover um ambiente mais inclusivo e colaborativo.

Exemplos de sinais para observar:

- **Postura aberta ou fechada:** Posturas abertas (como braços descruzados) indicam receptividade, enquanto posturas fechadas (como braços cruzados) podem indicar resistência ou desconforto.
- **Contato visual:** Olhos fixos e contato visual constante geralmente indicam interesse, enquanto evitar o olhar pode sugerir desinteresse ou insegurança.
- **Movimentação do corpo:** Gestos como balançar a perna ou olhar para o relógio podem ser sinais de impaciência.
- **Sorrisos e risos genuínos:** Indicam que a mensagem está sendo bem recebida e que o ambiente está confortável.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliográfica, fundamentada em livros, artigos científicos e materiais digitais confiáveis. Essa etapa teve como objetivo embasar teoricamente o estudo, contextualizar os dados coletados e aprofundar a discussão sobre os principais temas abordados.

Na segunda etapa, realizou-se a pesquisa de campo, aplicada em duas empresas de médio a grande porte, identificadas neste estudo como Empresa X e Empresa Y. Apesar de atuarem em segmentos distintos, ambas possuem uma estrutura organizacional consolidada, o que possibilitou uma análise comparativa entre diferentes contextos de liderança e comunicação interna.

A coleta de dados foi realizada por meio de formulários eletrônicos, elaborados e aplicados via Microsoft Forms, em duas versões: uma direcionada aos supervisores/lideranças e outra aos colaboradores. A amostragem foi não probabilística, baseada na disponibilidade e no interesse dos participantes, com a preservação do anonimato para assegurar respostas mais sinceras. Após a aplicação dos questionários, os dados foram organizados em gráficos e tabelas, sendo analisados de forma descritiva e interpretativa. Essa análise teve como propósito identificar padrões de comportamento, impactos da comunicação não verbal, bem como diferenças e semelhanças entre as empresas avaliadas.

4. DESENVOLVIMENTO

O presente trabalho foi desenvolvido com base em uma abordagem qualitativa, considerada eficaz para compreender percepções, sentimentos e comportamentos no ambiente organizacional — especialmente no que se refere à leitura corporal, à comunicação e ao clima interno. Esse tipo de metodologia mostrou-se ideal para captar as nuances das relações entre líderes e colaboradores, contemplando aspectos não verbais e subjetivos que influenciam diretamente o endomarketing e o engajamento das equipes. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa com duas empresas, identificadas neste estudo apenas como X e Y, cujas identidades foram preservadas por falta de autorização formal dos respectivos líderes.

A Empresa X, fundada no ano 2000, atua no setor alimentício e é considerada uma das maiores indústrias da região Sudeste. Com distribuição em nível nacional, oferece uma ampla variedade de produtos, incluindo temperos, molhos, cereais e frutas secas. A organização conta com mais de 300 colaboradores e atende milhares de clientes em todo o Brasil, tendo como valores principais o respeito, a ética e o compromisso com a qualidade.

Por sua vez, a Empresa Y, criada em 1983, é especializada no comércio atacadista de frutas, verduras e legumes. Além disso, atua com importação e

distribuição para diversos setores, contando com frota refrigerada, câmaras frias e uma ampla rede de parcerias com produtores nacionais e internacionais. Atualmente, possui cerca de 93 colaboradores e é reconhecida pela inovação, responsabilidade socioambiental e foco na experiência do cliente.

Os questionários aplicados foram compostos por perguntas fechadas e objetivas, cujas alternativas refletiam diferentes formas de comportamento, percepção e interação no ambiente de trabalho. Para os supervisores, as questões abordaram temas como estilo de liderança, comunicação com a equipe, atenção à linguagem corporal e percepção do clima organizacional. Já os colaboradores responderam sobre sua experiência sob a liderança, a interpretação dos gestos e posturas dos superiores, as ações de valorização promovidas pela empresa e a abertura para o diálogo.

O objetivo central foi obter dados que possibilitassem uma análise comparativa entre as metodologias utilizadas por cada empresa, observando como essas práticas são percebidas e interpretadas tanto pelas lideranças quanto pelos demais membros das equipes.

4.1.1 Questionário dos Supervisores

Pergunta Número 1: Qual é o seu cargo atual na empresa?

Observa-se que, na maioria dos casos, os líderes de ambas as empresas ocupam cargos de gerência em diferentes áreas. No entanto, destaca-se uma particularidade: enquanto a Empresa Y possui exclusivamente gerentes em suas posições de liderança, a Empresa X conta com uma estrutura mais diversificada, composta não apenas por gerentes, mas também por outros perfis de líderes.

Imagem 1 – Cargo na empresa (Supervisores X)



Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa X)

Imagem 2 – Cargo na empresa (Supervisores Y)



Fonte: ((Próprio autor, 2025 – Empresa Y)

Pergunta número 2: Qual é o seu tempo de atuação na empresa?

Ao compararmos as empresas X e Y, é possível observar que a empresa Y apresenta uma maior rotatividade de colaboradores. Isso se deve ao fato de que, nela, apenas dois funcionários possuem um tempo de serviço mais longo. Em contrapartida, a empresa X demonstra oferecer maior estabilidade aos seus funcionários, o que contribui para a permanência deles na organização por mais tempo.

Imagem 3 – Tempo na empresa (Colaboradores X)



Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa X)

Imagem 4 – Tempo na empresa (Colaboradores Y)



Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa Y)

Pergunta número 3: Quando precisa comunicar algo importante à equipe, como costuma fazer isso no dia a dia?

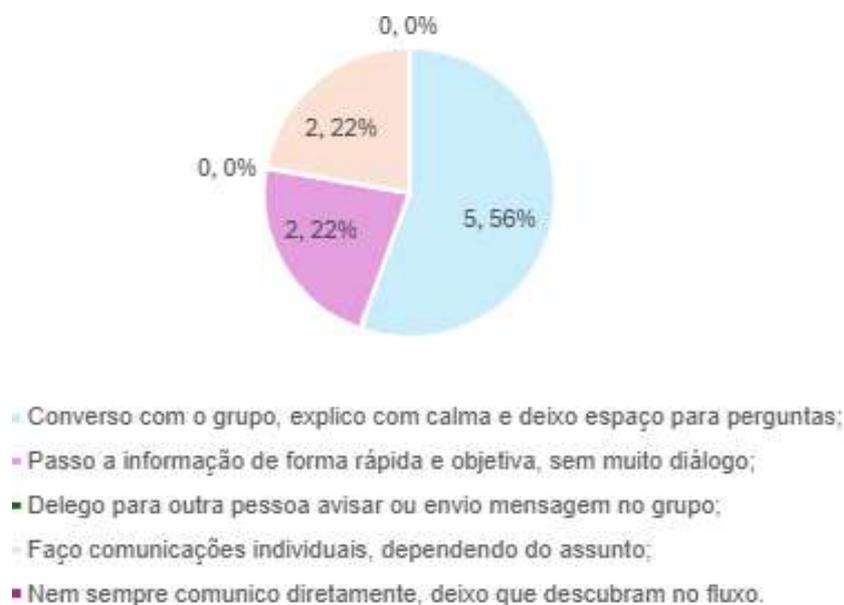
Em ambas as empresas, os supervisores prezam por uma comunicação clara e explicativa, buscando esclarecer dúvidas dos colaboradores. No entanto, alguns gestores adotam uma abordagem mais rápida e objetiva, o que pode, em certos casos, comprometer a eficácia da comunicação. Na empresa Y, existe uma particularidade: uma pequena parcela dos supervisores prefere realizar uma comunicação individual, dependendo da natureza do assunto, o que pode tornar o processo mais personalizado, embora também mais demorado em alguns contextos.

Gráfico 1 - Forma de recebimento de informações (Supervisores X)



Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa X)

Gráfico 2 - Forma de recebimento de informações (Supervisores Y)



Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa Y)

Pergunta Número 4: Na sua visão, já foram feitas ações dentro da empresa que demonstraram valorização ou incentivo aos colaboradores?

Na empresa X, os supervisores demonstram constantemente empenho em valorizar e incentivar seus colaboradores. Já na empresa Y, apesar de também

haver essa preocupação, alguns líderes de setor reconhecem que a valorização ainda é limitada e acreditam que deveriam existir mais iniciativas nesse sentido.

Gráfico 3 - Conduta do líder na comunicação (Supervisores X)



Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa X)

Gráfico 4 - Conduta do líder na comunicação (Supervisores Y)



Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa Y)

Pergunta Número 5: Ao se comunicar com sua equipe, você costuma prestar atenção na forma como se expressa fisicamente (tom de voz, postura, expressões)?

Na empresa X, os gestores demonstram preocupação com a forma como se apresentam diante dos colaboradores, adotando uma postura aberta e atenta ao tom de voz, buscando transmitir acolhimento por meio de seus gestos. No entanto, há casos em que alguns líderes ainda precisam se esforçar para manter a calma em situações difíceis, controlando suas reações.

Já na empresa Y, observa-se uma preocupação relevante por parte da maioria dos gestores quanto à postura, ao tom de voz e à demonstração de acolhimento nas interações com a equipe. Apesar disso, há exceções: alguns líderes conseguem manter o autocontrole em momentos delicados, enquanto outros demonstram pouco interesse pela linguagem não verbal, focando apenas na mensagem verbal.

Gráfico 5 - Efeitos da linguagem corporal (Supervisores X)



Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa X)

Gráfico 6 - Efeitos da linguagem corporal (Supervisores Y)



Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa Y)

Pergunta Número 6: Já percebeu alguma reação dos colaboradores relacionada ao seu jeito de se portar (sem você dizer nada)?

Na empresa X, a maioria dos gestores demonstra perceber como sua presença e seus gestos influenciam positivamente a equipe, promovendo um ambiente de confiança. No entanto, uma pequena parcela reconhece que expressões mais rígidas podem causar desconforto entre os colaboradores, enquanto outra parte afirma não perceber reações relacionadas à sua linguagem corporal.

Já na empresa Y, foi identificada uma leve divergência entre os gestores. Alguns relatam que já sentiram que sua presença e seus gestos têm impacto positivo sobre a equipe, enquanto outros também reconhecem ter vivenciado situações similares. Apesar disso, também houve variação quanto à percepção de possíveis efeitos negativos: alguns afirmaram já ter notado que posturas ou expressões duras geraram desconforto, enquanto outros declararam nunca ter percebido qualquer tipo de reação relacionada a esse comportamento.

Gráfico 7 - Práticas de valorização profissional (Supervisores X)



Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa X)

Gráfico 8 - Práticas de valorização profissional (Supervisores Y)



Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa Y)

Pergunta Número 7: Como você enxerga o clima da sua equipe na maior parte do tempo?

Nas duas empresas há certa semelhança quanto à percepção do clima organizacional. A maioria dos colaboradores afirma que o ambiente de trabalho é colaborativo e equilibrado, mesmo em situações de pressão, enquanto outros o consideram positivo, mas com momentos pontuais de tensão. A única particularidade observada está na empresa Y, onde alguns supervisores apontaram que o clima é mais frio e sobrecarregado, marcado por cobranças constantes.

Gráfico 9 - Percepção do clima organizacional (Supervisores X)



Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa X)

Gráfico 10 - Percepção do clima organizacional (Supervisores Y)



Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa Y)

Pergunta Número 8: Quando percebe que um colaborador está desanimado, inseguro ou retraído, como costuma agir?

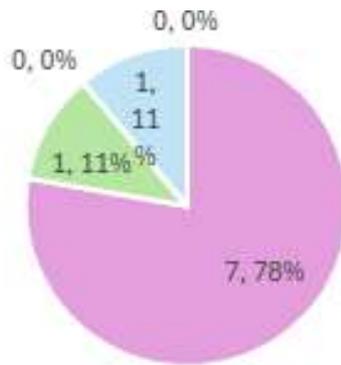
Na empresa X, todos os gestores demonstram empatia ao se aproximarem dos colaboradores, perguntando o que está acontecendo e oferecendo ajuda. Já na empresa Y, a maioria também adota essa postura empática, porém alguns líderes preferem motivar com palavras de apoio, enquanto outros evitam se envolver diretamente, a menos que percebam uma queda no desempenho do colaborador.

Gráfico 11 - Espaço para expressão de opiniões (Supervisores X)



Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa X)

Gráfico 12 - Espaço para expressão de opiniões (Supervisores X)



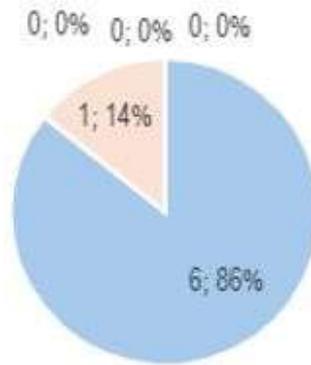
- Me aproximo, pergunto o que está acontecendo e ofereço apoio;
- Tento motivar com palavras e atitudes positivas;
- Observo, mas deixo que a pessoa se manifeste primeiro;
- Evito me envolver diretamente, a não ser que o rendimento caia;
- Nem sempre percebo esses sinais com clareza.

Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa Y)

Pergunta Número 9: Você acredita que a forma como você se expressa (olhar, gestos, postura) influencia diretamente a forma como os colaboradores se comportam ou reagem?

Em ambas as empresas, os supervisores demonstram um entendimento semelhante quanto à influência da forma como se expressam. A grande maioria reconhece que sua linguagem verbal e não verbal interfere diretamente no engajamento e no clima da equipe. Por outro lado, alguns afirmam perceber esse impacto apenas em situações específicas, como durante feedbacks ou momentos de conflito.

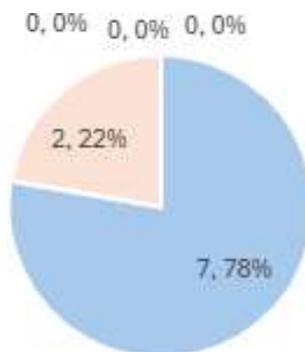
Gráfico 13 - Influência da postura da liderança (Supervisores x)



- Sim, percebo que isso interfere no engajamento e no clima da equipe;
- Em alguns casos, principalmente em situações de feedback ou conflito;
- Às vezes noto alguma influência, mas não sempre;
- Acho que o comportamento da equipe independe disso;
- Nunca parei para pensar sobre essa relação;

Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa X)

Gráfico 14 - Influência da postura da liderança (Supervisores Y)



- Sim, percebo que isso interfere no engajamento e no clima da equipe;
- Em alguns casos, principalmente em situações de feedback ou conflito;
- Às vezes noto alguma influência, mas não sempre;
- Acho que o comportamento da equipe independe disso;
- Nunca parei para pensar sobre essa relação;

Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa Y)

4.1.2 Questionário dos Colaboradores

Pergunta Número 1: Qual é o seu cargo atual na empresa?

Na empresa X tem uma maior variedade de setores em comparação com a empresa Y e devido ao ramo de cada empresa isso varia muito.

Imagem 5 – Cargo na empresa (Colaboradores X)



Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa X)

Imagem 6 – Cargo na empresa (Colaboradores Y)



Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa Y)

Pergunta Número 2: Qual é o seu tempo de atuação na empresa?

Na empresa X em comparação com a empresa Y tem uma maior estabilidade de funcionários sem uma grande rotatividade isso se percebe devido ao fato de a empresa X a maioria dos funcionarios está lá a anos, ja na empresa Y os colaboradores têm um menor tempo de serviço.

Imagem 7 – Tempo na empresa (Colaboradores X)



Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa X)

Imagem 8 – Tempo na empresa (Colaboradores Y)



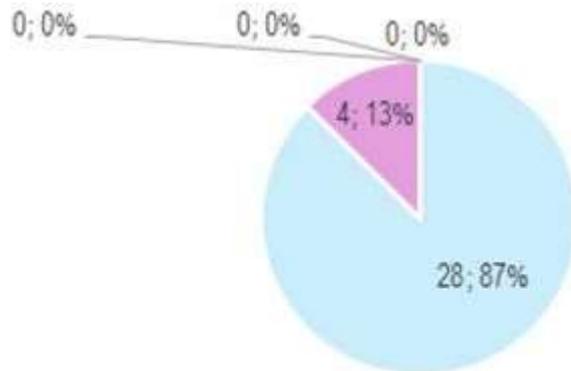
Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa Y)

Pergunta Número 3: Como você costuma ficar sabendo das decisões ou novidades da empresa?

Na empresa X, a grande maioria dos colaboradores afirma que toma conhecimento das decisões por meio de conversas diretas com o líder, em que a equipe é reunida para explicações detalhadas e esclarecimento de dúvidas de forma tranquila. Uma parcela menor relata que recebe essas informações por meio de grupos de mensagens ou por avisos fixados em murais.

Já na empresa Y, pouco mais da metade dos funcionários informa que recebe as decisões por meio de conversas com os líderes e a equipe, também com espaço para tirar dúvidas. A segunda resposta mais frequente é que os colaboradores só descobrem as mudanças quando elas já estão em andamento. Além disso, houve uma frequência semelhante de respostas entre aqueles que dizem se informar por grupos de mensagens e murais, e os que comentam que ficam sabendo por meio de colegas — embora, nesse último caso, muitas vezes sem certeza ou clareza sobre os fatos.

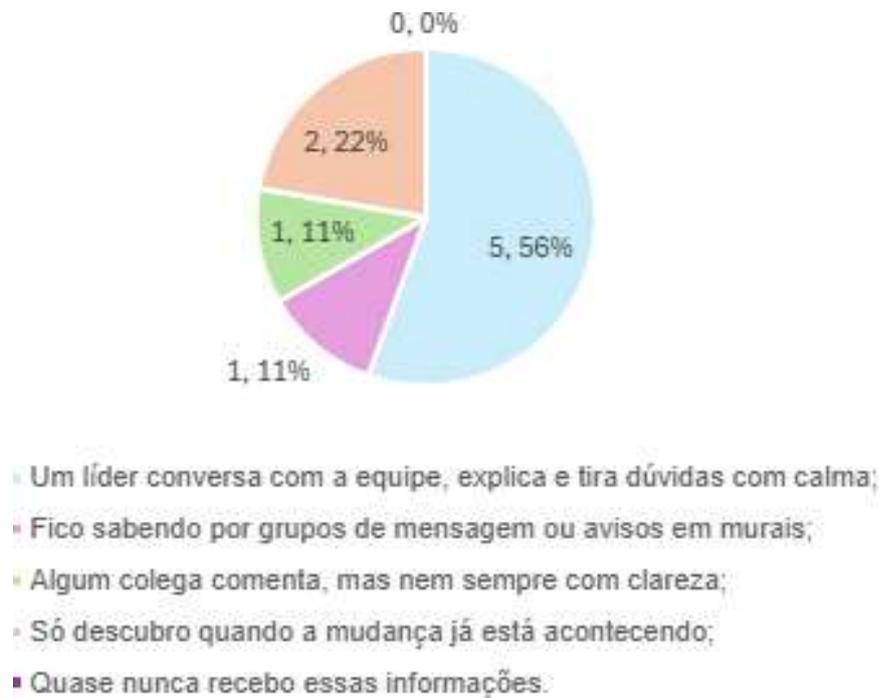
Gráfico 15 - Forma de recebimento de informações (Colaboradores X)



- Um líder conversa com a equipe, explica e tira dúvidas com calma;
- Fico sabendo por grupos de mensagem ou avisos em murais;
- Algum colega comenta, mas nem sempre com clareza;
- Só descobro quando a mudança já está acontecendo;
- Quase nunca recebo essas informações.

Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa X)

Gráfico 16 - Forma de recebimento de informações (Colaboradores Y)

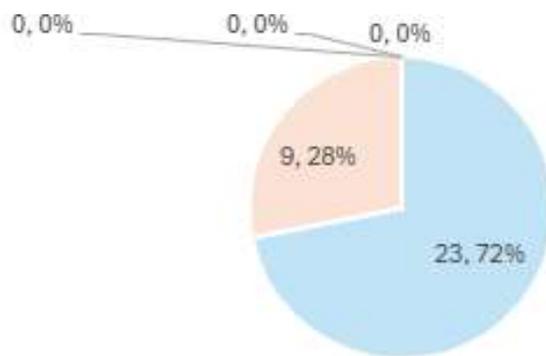


Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa Y)

Pergunta Número 4: Quando um líder fala com a equipe, como você percebe o comportamento dele (tom de voz, postura, expressão)?

A maioria dos colaboradores de ambas as empresas percebe que o comportamento dos líderes é respeitoso, demonstrando atenção ao ouvir, mantendo contato visual e sendo cordiais mesmo no momento de realizar cobranças. Em ambas as empresas, os funcionários também destacam que os líderes costumam se comunicar de forma firme, mas sempre mantendo o respeito. A única divergência observada está na empresa Y, onde alguns colaboradores relatam que, em situações de pressão, percebem uma mudança no tom de voz dos líderes, que podem parecer um pouco impacientes.

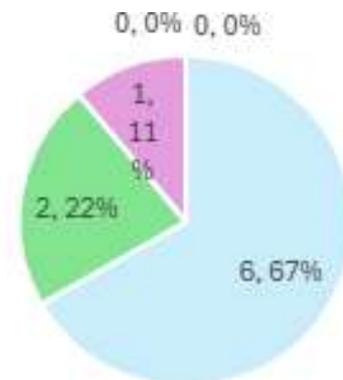
Gráfico 17 - Conduta do líder na comunicação (Colaboradores X)



- Ele escuta, mantém contato visual e demonstra respeito mesmo nas cobranças;
- Fala de forma firme, mas sem perder o respeito;
- Às vezes muda o tom ou parece impaciente em situações de pressão;
- Normalmente é distante, seco ou sem abertura para conversa;
- Evita o contato direto com a equipe.

Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa X)

Gráfico 18 - Conduta do líder na comunicação (Colaboradores Y)



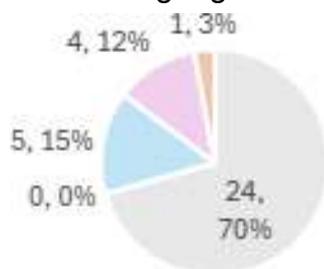
- Ele escuta, mantém contato visual e demonstra respeito mesmo nas cobranças;
- Fala de forma firme, mas sem perder o respeito;
- Às vezes muda o tom ou parece impaciente em situações de pressão;
- Normalmente é distante, seco ou sem abertura para conversa;
- Evita o contato direto com a equipe.

Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa Y)

Pergunta Número 5: Já aconteceu de um gesto, tom ou atitude de um líder (sem ele dizer uma palavra) te fazer se sentir motivado ou desconfortável?

A maioria dos colaboradores de ambas as empresas afirma que já se sentiu motivada e valorizada por meio de expressões positivas, como um sorriso ou um gesto de aprovação por parte dos líderes. Em ambas as empresas, os funcionários relatam já ter vivenciado tantos momentos de reconhecimento quanto de ausência dele. No entanto, na empresa X, alguns colaboradores disseram nunca ter passado por esse tipo de experiência, enquanto outros afirmam não se lembrar de momentos em que se sentiram reconhecidos dessa forma.

Gráfico 19 - Efeitos da linguagem corporal (Colaboradores X)



- Sim, já me senti valorizado com expressões positivas, como um sorriso ou um gesto de aprovação;
- Sim, já me senti constrangido com olhares de julgamento, silêncio ou braços cruzados;
- Já passei pelas duas situações;
- Nunca percebi esse tipo de influência;
- Não consigo lembrar de nenhum momento assim.

Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa X)

Gráfico 20 - Efeitos da linguagem corporal (Colaboradores Y)



Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa Y)

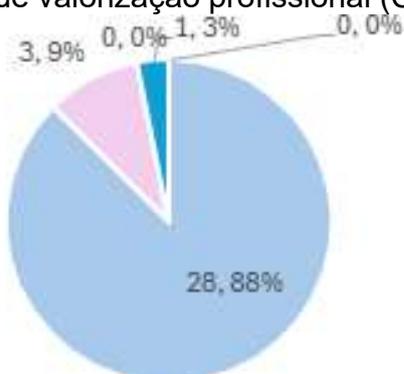
Pergunta Número 6: Você já participou ou percebeu alguma ação dentro da empresa que demonstrasse valorização dos funcionários (como premiações, campanhas internas, treinamentos ou pequenos reconhecimentos)?

Pode-se perceber uma grande divergência entre as respostas dos colaboradores das empresas X e Y. Enquanto a grande maioria dos funcionários da empresa X afirma participar ativamente e sentir que seu trabalho é valorizado, na empresa Y apenas uma pequena parte relata essa percepção.

Além disso, na empresa Y, a maioria dos colaboradores afirma já ter participado de alguma atividade ou processo, mas não de forma direta. Em contraste, esse tipo de participação indireta ocorre com uma quantidade bem menor de funcionários na empresa X.

Por fim, há também uma diferença na percepção sobre a ocorrência desses eventos: na empresa X, muitos colaboradores disseram já ter ouvido falar que determinadas ações aconteceram, mas não chegaram a presenciá-las. Já na empresa Y, os funcionários afirmam que essas ações ocorreram poucas vezes, com pouco ou nenhum envolvimento por parte deles.

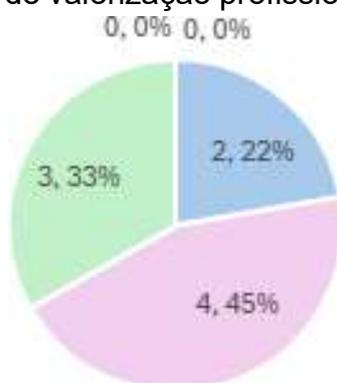
Gráfico 21 - Práticas de valorização profissional (Colaboradores X)



- Sim, participei e senti que meu trabalho foi valorizado;
- Já vi acontecer, mas nunca participei diretamente;
- Aconteceu poucas vezes, sem muito envolvimento;
- Ouvi falar que já aconteceu, mas não presenciei;
- Nunca vi esse tipo de iniciativa.

Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa X)

Gráfico 22 - Práticas de valorização profissional (Colaboradores Y)



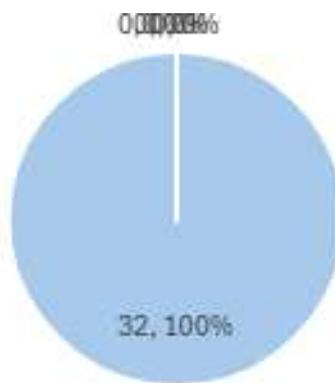
- Sim, participei e senti que meu trabalho foi valorizado;
- Já vi acontecer, mas nunca participei diretamente;
- Aconteceu poucas vezes, sem muito envolvimento;
- Ouvi falar que já aconteceu, mas não presenciei;
- Nunca vi esse tipo de iniciativa.

Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa Y)

Pergunta Número 7: Como é o ambiente entre os colegas e a liderança no seu setor, na maior parte do tempo?

Na empresa X, todos os colaboradores afirmam que há um ambiente de respeito e abertura para o diálogo entre colegas e líderes, mesmo quando surgem problemas. Já na empresa Y, há uma certa divergência nas respostas: pouco mais da metade dos funcionários relata que existe respeito e espaço para conversas, mesmo em situações difíceis. Por outro lado, um número um pouco menor afirma que, embora a convivência seja boa no geral, há uma frequência considerável de dias tensos no ambiente de trabalho.

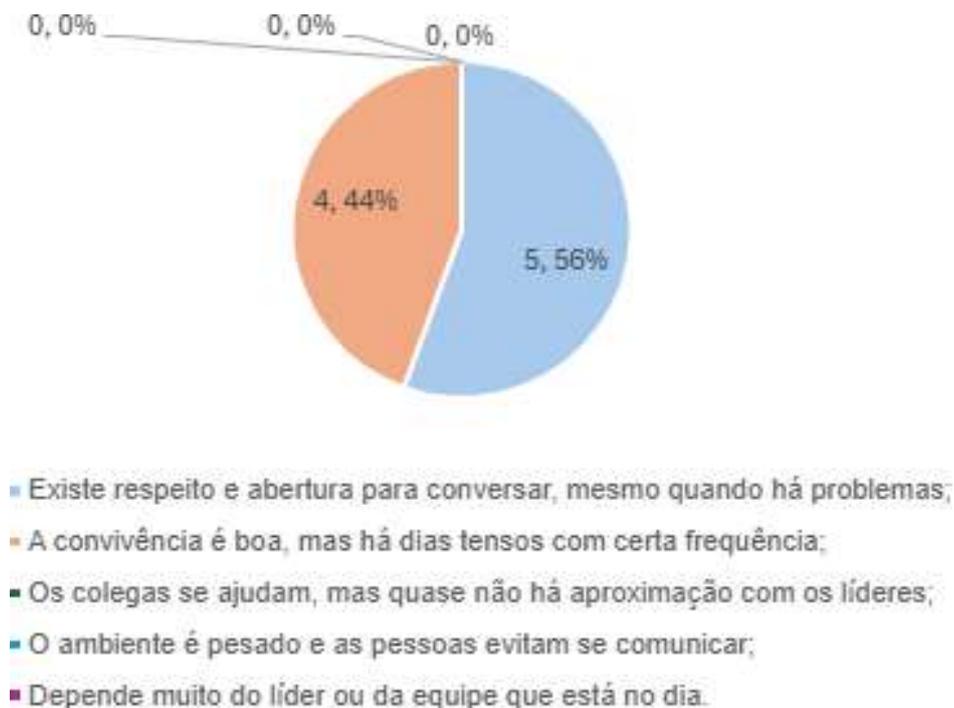
Gráfico 23 - Percepção do clima organizacional (Colaboradores X)



- Existe respeito e abertura para conversar, mesmo quando há problemas;
- A convivência é boa, mas há dias tensos com certa frequência;
- Os colegas se ajudam, mas quase não há aproximação com os líderes;
- O ambiente é pesado e as pessoas evitam se comunicar;
- Depende muito do líder ou da equipe que está no dia.

Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa X)

Gráfico 24 - Percepção do clima organizacional (Colaboradores Y)



Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa Y)

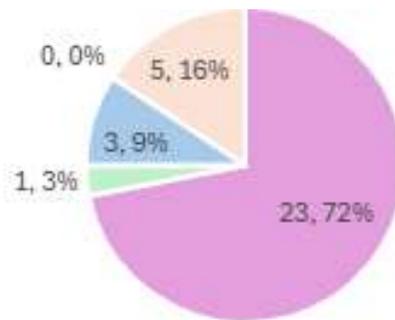
Pergunta Número 8: Quando precisa dar sua opinião ou sugerir algo, como você se sente ao conversar com os líderes?

Em ambas as empresas, a maioria dos funcionários sente segurança ao conversar com os gestores, principalmente pelo fato de serem ouvidos com atenção e respeito. No entanto, existem algumas particularidades em cada contexto.

Na empresa X, alguns colaboradores afirmam que só se sentem à vontade para conversar com gestores que demonstram abertura e escutam sem julgamentos. Outros dizem que só se expressam quando realmente necessário, e há também aqueles que evitam falar por não perceberem um retorno ou resposta concreta.

Na empresa Y, observa-se um padrão semelhante: alguns funcionários relatam que só se comunicam com líderes que escutam sem julgamentos, outros se manifestam apenas quando é indispensável, e há também quem prefira não falar, por sentir falta de abertura ou de retorno às suas demandas.

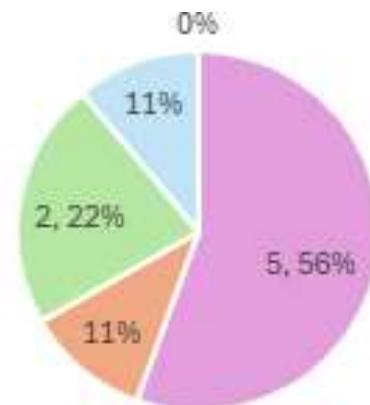
Gráfico 25 - Espaço para expressão de opiniões (Colaboradores X)



- Sinto segurança, porque escutam com atenção e respeito;
- Só falo com quem já sei que escuta sem julgamento;
- Só me expesso quando acho realmente necessário;
- Evito falar, pois não vejo retorno ou abertura;
- Nunca tentei me posicionar.

Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa X)

Gráfico 26 - Espaço para expressão de opiniões (Colaboradores Y)



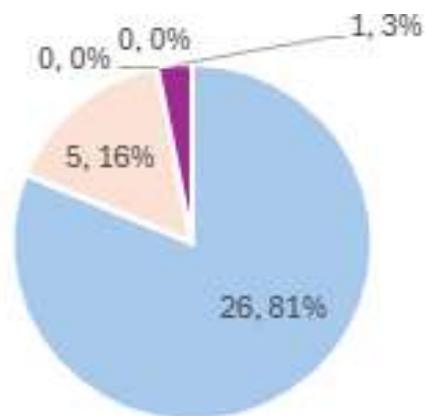
- Sinto segurança, porque escutam com atenção e respeito;
- Só falo com quem já sei que escuta sem julgamento;
- Só me expesso quando acho realmente necessário;
- Evito falar, pois não vejo retorno ou abertura;
- Nunca tentei me posicionar.

Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa Y)

Pergunta Número 9: Você acha que o jeito como os líderes se comporta (ex: olhar, postura, expressões faciais) influencia como a equipe se sente no dia a dia?

Os colaboradores de ambas as empresas têm uma visão semelhante: a grande maioria destaca que o comportamento dos líderes influencia diretamente na motivação e no clima da equipe. Uma minoria acredita que essa influência ocorre principalmente em momentos de pressão. A única particularidade está na empresa X, onde alguns funcionários afirmam nunca ter reparado em situações desse tipo.

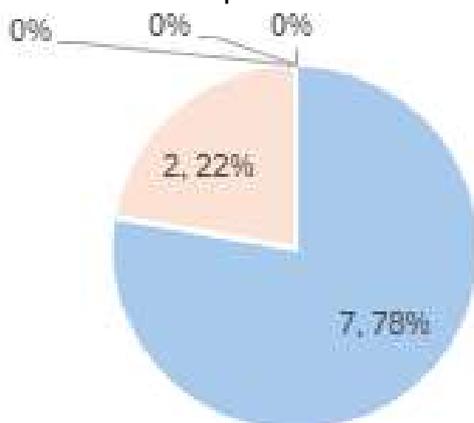
Gráfico 27 - Influência da postura da liderança (Colaboradores X)



- Sim, influencia diretamente na motivação e no clima da equipe;
- Em geral sim, principalmente em momentos de pressão;
- Às vezes, mas não é sempre perceptível;
- Pouco, a equipe costuma seguir o ritmo do trabalho independente disso;
- Nunca reparei esse tipo de influência.

Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa X)

Gráfico 28 - Influência da postura da liderança (Colaboradores Y)



- Sim, influencia diretamente na motivação e no clima da equipe;
- Em geral sim, principalmente em momentos de pressão;
- Às vezes, mas não é sempre perceptível;
- Pouco, a equipe costuma seguir o ritmo do trabalho independente disso;
- Nunca reparei esse tipo de influência.

Fonte: (Próprio autor, 2025 – Empresa Y)

4.2 Comparação das Percepções dos Colaboradores e Gestores

A análise dos resultados em comparação acabou levando a algumas percepções onde se encontra o alinhamento entre líder e subordinado, e outras que acabam demonstrando um desalinhamento. Isso se dá em:

- **Comunicação Interna:** Na empresa X, o quesito comunicação pode ser classificado como eficaz. Grande parte dos colaboradores admite que recebe suas orientações diretamente dos seus líderes, sendo presente em explicações claras e em um diálogo aberto. O que entra em acordo com a resposta dos supervisores, uma vez que responderam na mesma linha de raciocínio. Entretanto na Empresa Y, ouve uma diferença muito interessante nas respostas, os colaboradores afirmaram que de maneira frequente acabam descobrindo as decisões “em cima da hora” e/ou por meio dos colegas de trabalho, o que aponta para um planejamento falho no repasse das informações, entrando em total desacordo com as respostas dos supervisores que, acreditam estar realizando esse papel com

êxito e clareza. Assim, evidenciando uma fragilidade na prática de comunicação, coerência e estratégias de endomarketing.

- **Linguagem corporal e liderança:** Como mostrado nos dados, a linguagem corporal dos superiores impacta diretamente o clima e comportamento das equipes. Alguns colaboradores asseguram que se sentem motivados quando são acolhidos por seus líderes, em empatia e confiança, tudo por meio de expressões e gestos positivos (contato visual, escuta ativa, sorriso etc.).

Em compensação, outra parcela indicou certo desconforto gerado por uma postura mais fechada, como tom de voz agressivo e expressões de desinteresse, geralmente voltados para momentos de erro ou cobrança no serviço.

Com relação aos encarregados, na Empresa X grande parte dos pesquisados reconhecem o impacto gerado por esse fator. Já na Empresa Y, nem todos os líderes percebem a influência das suas atitudes não verbais sob os seus subordinados, o que acaba indicando a necessidade de uma conscientização sobre a atuação da comunicação não verbal.

- **Valorização e reconhecimento dos colaboradores:** De modo geral neste quesito os funcionários se disseram ser valorizados ou de maneira pontual ou de maneira quase inexistente, em ambas as empresas. Já no mérito da existência de campanhas, premiações ou momentos de reconhecimento em seus trabalhos, apenas uma pequena fração afirmou que isso ocorre em seus empregos.

O que, por outro lado, da parte dos gestores à um entendimento de que valorizam seus subordinados “no dia a dia” com pequenos gestos, como elogios por exemplo. Essa diferença nas respostas, sugere que o reconhecimento gerado mesmo que de maneira informal, não é percebido ou suficiente para os colaboradores.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho acadêmico teve por objetivo, buscar entender a utilização da linguagem corporal como ferramenta de apoio nas estratégias de endomarketing e como ela é influenciada diretamente no clima organizacional de uma empresa. Com base na fundamentação teórica e aplicação dos questionários, foi possível observar o impacto e influência significativa da comunicação não verbal, na percepção dos funcionários sob a liderança, motivação e ambiente de trabalho.

O trabalho trouxe à tona a percepção de que muitos líderes não compartilham de fato a plena consciência do impacto causado por seus gestos, expressões e posturas, mesmo que seus colaboradores possam identificar com clareza momentos e situações de positividade e negatividade, desconforto e incentivos causados por tais atos. A falta de acordo entre as partes, transmite a ideia de que ainda é necessário ser realizado um longo processo de sensibilização e capacitação no que se diz respeito ao uso de linguagem corporal na efetivação da comunicação e diálogo interno.

Todavia, ambas empresas, mesmo que de maneira intuitiva, já adotam uma postura de liderança empática, próxima e com a prática da escuta ativa, o que gera uma sintonia entre todas as partes envolvidas. Evidenciando de fato a assimilação entre as linguagens verbais e não verbais no fortalecimento do endomarketing, gerando por sua vez uma motivação de toda a equipe e contribuindo diretamente para um clima organizacional mais saudável e confiante

5.2. Recomendações para Empresas

Com base nos resultados obtidos, é recomendado para as empresas que criem ações específicas e personalizadas para aprimorarem em suas empresas os usos da linguagem corporal na prática diária do seu endomarketing. Dentre elas vale ressaltar:

- Capacitações a líderes e gestores, por meio de treinamentos sobre postura profissional, escuta ativa e comunicação não verbal;
- Implementação de reuniões e momentos de conversa com espaço para discussão sobre expectativas e percepções sobre comunicação no ambiente de trabalho;
- Criação de campanhas internas focadas em um endomarketing estruturado com valorização dos funcionários de forma visível, participativa e constante;
- Inclusão de feedbacks nas avaliações de desempenho, principalmente focados nas formas de expressão apresentadas no cotidiano;
- E por fim, espaço para apresentação de ideias e recomendações de melhorias, bem como apontamentos de falhas no local de trabalho, mantendo o respeito e segurança a todos

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. Acesso em: 03 mar. 2025, às 19h00.

FURNHAM, Adrian. *Linguagem Corporal no Trabalho*. São Paulo: Nobel, 2001. Acesso em: 03 mar. 2025, às 20h50.

EKMAN, P.; FRIESEN, W. V. *The Repertoire of Nonverbal Behavior: Categories, Origins, Usage, and Coding*. *Semiotica*, v. 1, n. 1, p. 49-98, 1969. Acesso em: 25 mar. 2025, às 20h18.

DUTRA, J. S. *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Acesso em: 09 abr. 2025, às 19h40.

ROCHA, M. S. *Clima e Cultura Organizacional: O que é e para que serve?* UFABC Jr. (2021). Disponível em: <https://ufabcjr.com.br/clima-e-cultura-organizacional-o-que-e-e-para-que-serve>. Acesso em: 09 abr. 2025, às 20h40.

BRUM, A. *Endomarketing: Como Praticá-lo com Sucesso*. 5. ed. São Paulo: Integrare, 2010. Acesso em: 15 abr. 2025, às 20h12.

DE SOUZA, Ivan. *Como usar a seu favor sua linguagem corporal no trabalho? Nós contamos para você*. Rockcontent. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/linguagem-corporal-no-trabalho/> Acesso em: 15 abr. 2025, às 20h00.

GRÖNROOS, C. *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Acesso em: 25 abr. 2025, às 20h10.

PEASE, A.; PEASE, B. *Desvendando os Segredos da Linguagem Corporal*. São Paulo: Sextante, 2004. Acesso em: 27 abr. 2025, às 19h30.

SAVEDRA, Caio Augusto. *Conhecendo a linguagem corporal*. UNESP. Disponível em: <https://www.faac.unesp.br/#!/pesquisa-e-extensao/comunicacao/cursos/linguagem-corporal/aula-1> Acesso em: 27 abr. 2025, às 19h50.

MEHRABIAN, A. *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*. 2. ed. Belmont: Wadsworth, 1972. Acesso em: 30 abr. 2025, às 20h05.

OLIVEIRA, Beatriz. *Clima organizacional: o que é, qual a importância e como mensurar*. PANDAPÉ. Disponível em: <https://www.pandape.com/br/blog/clima-organizacional/> Acesso em: 30 abr. 2025, às 19h35.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. *Marketing de Serviços: Competindo através da Qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma, 1991. Acesso em: 30 abr. 2025, às 20h50.

APÊNDICES

PERGUNTAS RESPONDIDAS PELAS EMPRESAS

COLABORADORES

1. Qual é o seu cargo atual na empresa?
2. Qual é o seu tempo de atuação na empresa?
3. Como você costuma ficar sabendo das decisões ou novidades da empresa?
 - A) Um líder conversa com a equipe, explica e tira dúvidas com calma;
 - B) Fico sabendo por grupos de mensagem ou avisos em murais;
 - C) Algum colega comenta, mas nem sempre com clareza;
 - D) Só descubro quando a mudança já está acontecendo;
 - E) Quase nunca recebo essas informações.
4. Quando um líder fala com a equipe, como você percebe o comportamento dele (tom de voz, postura, expressão)?
 - A) Ele escuta, mantém contato visual e demonstra respeito mesmo nas cobranças;
 - B) Fala de forma firme, mas sem perder o respeito;
 - C) Às vezes muda o tom ou parece impaciente em situações de pressão;
 - D) Normalmente é distante, seco ou sem abertura para conversa;
 - E) Evita o contato direto com a equipe.
5. Já aconteceu de um gesto, tom ou atitude de um líder (sem ele dizer uma palavra) te fazer se sentir motivado ou desconfortável?
 - A) Sim, já me senti valorizado com expressões positivas, como um sorriso ou um gesto de aprovação;
 - B) Sim, já me senti constrangido com olhares de julgamento, silêncio ou braços cruzados;
 - C) Já passei pelas duas situações;
 - D) Nunca percebi esse tipo de influência;
 - E) Não consigo lembrar de nenhum momento assim.
6. Você já participou ou percebeu alguma ação dentro da empresa que demonstrasse valorização dos funcionários (como premiações, campanhas internas, treinamentos ou pequenos reconhecimentos)?

- A) Sim, participei e senti que meu trabalho foi valorizado;
- B) Já vi acontecer, mas nunca participei diretamente;
- C) Aconteceu poucas vezes, sem muito envolvimento;
- D) Ouvi falar que já aconteceu, mas não presenciei;
- E) Nunca vi esse tipo de iniciativa.

7. Como é o ambiente entre os colegas e a liderança no seu setor, na maior parte do tempo?

- A) Existe respeito e abertura para conversar, mesmo quando há problemas;
- B) A convivência é boa, mas há dias tensos com certa frequência;
- C) Os colegas se ajudam, mas quase não há aproximação com os líderes;
- D) O ambiente é pesado e as pessoas evitam se comunicar;
- E) Depende muito do líder ou da equipe que está no dia.

8. Quando precisa dar sua opinião ou sugerir algo, como você se sente ao conversar com os líderes?

- A) Sinto segurança, porque escutam com atenção e respeito;
- B) Só falo com quem já sei que escuta sem julgamento;
- C) Só me expresso quando acho realmente necessário;
- D) Evito falar, pois não vejo retorno ou abertura;
- E) Nunca tentei me posicionar.

9. Você acha que o jeito como os líderes se comporta (ex: olhar, postura, expressões faciais) influencia como a equipe se sente no dia a dia?

- A) Sim, influencia diretamente na motivação e no clima da equipe;
- B) Em geral sim, principalmente em momentos de pressão;
- C) Às vezes, mas não é sempre perceptível;
- D) Pouco, a equipe costuma seguir o ritmo do trabalho independente disso;
- E) Nunca reparei esse tipo de influência.

SUPERVISORES

1. Qual é o seu cargo atual na empresa?

2. Qual é o seu tempo de atuação na empresa?

3. Quando precisa comunicar algo importante à equipe, como costuma fazer isso no dia a dia?

- A) Converso com o grupo, explico com calma e deixo espaço para perguntas;
- B) Passo a informação de forma rápida e objetiva, sem muito diálogo;

C) Delego para outra pessoa avisar ou envio mensagem no grupo;

D) Faço comunicações individuais, dependendo do assunto;

E) Nem sempre comunico diretamente, deixo que descubram no fluxo.

4. Na sua visão, já foram feitas ações dentro da empresa que demonstraram valorização ou incentivo aos colaboradores?

A) Sim, com campanhas, reconhecimentos ou momentos de escuta ativa;

B) Sim, mas foram pontuais e sem continuidade;

C) Indiretamente, tento reconhecer individualmente os esforços;

D) Acredito que poderia haver mais ações com esse foco;

E) Nunca vi ou participei de ações com esse objetivo.

5. Ao se comunicar com sua equipe, você costuma prestar atenção na forma como se expressa fisicamente (tom de voz, postura, expressões)?

A) Sim, me preocupo em manter postura aberta, tom calmo e gestos acolhedores;

B) Em situações delicadas ou críticas, tento me controlar mais;

C) Às vezes percebo depois que já falei que minha linguagem corporal não ajudou;

D) Não costumo pensar nisso, foco mais na mensagem verbal;

E) Nunca considerei que isso tivesse importância na liderança.

6. Já percebeu alguma reação dos colaboradores relacionada ao seu jeito de se portar (sem você dizer nada)?

A) Sim, já senti que minha presença ou gestos aumentaram a confiança da equipe;

B) Sim, já notei que postura ou expressões duras causaram desconforto;

C) Já vivi os dois tipos de situação;

D) Nunca percebi reações ligadas a isso;

E) Não presto atenção nesse tipo de detalhe.

7. Como você enxerga o clima da sua equipe na maior parte do tempo?

A) Colaborativo e equilibrado, mesmo quando há pressão;

B) Positivo, mas com alguns momentos de tensão;

C) Funcional, mas com pouco diálogo entre líderes e colaboradores;

D) Frio ou sobrecarregado, com clima de cobrança constante;

E) Muito instável, varia bastante de acordo com o dia ou a liderança.

8. Quando percebe que um colaborador está desanimado, inseguro ou retraído, como costuma agir?

A) Me aproximo, pergunto o que está acontecendo e ofereço apoio;

B) Tento motivar com palavras e atitudes positivas;

- C) Observo, mas deixo que a pessoa se manifeste primeiro;
- D) Evito me envolver diretamente, a não ser que o rendimento caia;
- E) Nem sempre percebo esses sinais com clareza.

9. Você acredita que a forma como você se expressa (olhar, gestos, postura) influencia diretamente a forma como os colaboradores se comportam ou reagem?

- A) Sim, percebo que isso interfere no engajamento e no clima da equipe;
- B) Em alguns casos, principalmente em situações de feedback ou conflito;
- C) Às vezes noto alguma influência, mas não sempre;
- D) Acho que o comportamento da equipe independe disso;
- E) Nunca parei para pensar sobre essa relação;