

COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL COMO FERRAMENTA DE MELHORIA DE SERVIÇOS: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Matheus Baldez Reis*¹
Ane Luize De Oliveira*²
Darlan José Roman*³
Fernando Fantoni Bencke*⁴

RESUMO: Este artigo é uma revisão sistemática sobre a “comunicação não verbal como ferramenta de melhoria de serviços”, afim de verificar lacunas para estudos futuros. Realizaram-se buscas nas bases: Sage Journals, Scielo.ORG, ScienceDirect, Scopus, Web of Science, Wiley Online e World Scientific, utilizando as palavras-chave: “nonverbal communication” OR “non-verbal communication” OR “body language” AND service. Restringiu-se a análise a review articles e research articles publicados entre 2009 a 2019, obtendo-se 8.267 artigos. Após aplicado filtro por tipo de publicação e as palavras non-verbal OR nonverbal AND service no título, resumo ou nas palavras-chave e áreas de conhecimento de aderência ao assunto, obteve-se 148 artigos. Excluídos os indexados em mais de uma base, obteve-se 37 artigos. Após a leitura destes, evidenciou-se que alguns abordavam somente um dos assuntos de interesse, não contribuindo para esta revisão. Por fim, foram selecionados os 17 artigos que abordavam os dois assuntos de interesse desta revisão, onde: 12 estudos utilizaram abordagem quantitativa, 04 com abordagem qualitativa e apenas 01 com abordagem qualitativa e quantitativa. Os métodos utilizados foram: 09 estudos de caso, 06 experimentos, 01 de revisão e 01 com grupos focais. O instrumento de coleta de dados mais utilizado foi o questionário. As técnicas de análise de dados foram: 15 com análise de conteúdo e 02 com análise do discurso. Após análise, evidenciou-se que a pesquisa da comunicação não verbal e serviços possui limitações, especialmente na coleta de dados onde, os instrumentos utilizados até o momento podem ser insuficientes para capturar a totalidade das informações esperadas.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação não verbal; serviços; melhorias.

ABSTRACT: *This article is a systematic review of "nonverbal communication as a service improvement tool" to check the lagoons for future studies. If conducted on the basis of: Sage Journals, Scielo.ORG, ScienceDirect, Scopus, Web of Science, Wiley Online and World Scientific, using the keywords: "Verbal Communication" The "Verbal Communication" The "Body Language" AND Service. The analysis was restricted to review and research articles published from 2009 to 2019, launching 8,267 articles. After applying the filter by type of publication and nonverbal words Y nonverbal Service Y in the title, summarizing the keywords and knowledge areas of adherence to the theme, we obtained 148 articles. Excluding indexed databases, 37 articles were obtained. After reading, it became apparent that some of them addressed only one of the topics of interest and did not contribute to this review. Finally, we selected the 17 articles that will address the issues of interest of this review, of which: 12 studies will use a quantitative approach, 04 a qualitative and individual approach, 01 a qualitative and quantitative approach. The methods used were: 09 case studies, 06 experiments, 01 review and 01 focus groups. The most used data collection instrument was the questionnaire. Fueron data analysis techniques: 15 with contention analysis and 02 with voice analysis. After analysis, it was shown that the investigation of verbal communication and services has limitations, mainly in data collection.*

*¹ Matheus Baldez Reis, matheus.reis@unoesc.edu.br, mestrando em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC);

*² Ane Luize De Oliveira, São Miguel do Oeste - SC, ane.luize@unoesc.edu.br, mestranda em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC);

*³ Darlan José Roman, darlan.roman@unoesc.edu.br, doutor em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UFSC);

*⁴ Fernando Fantoni Bencke, fernando.bencke@unoesc.edu.br, doutor em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS) em associação com a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL COMO FERRAMENTA DE MELHORIA DE SERVIÇOS: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

where the instruments used so far may be insufficient to capture all the expected information.

KEYWORDS: Verbal communication; Services; Best.

INTRODUÇÃO

A Pesquisa Anual de Comércio de 2016, realizada pelo IBGE, indicou que o setor terciário – comércio de bens e serviços – movimentou mais de 1.6 trilhão de reais naquele ano, sendo o responsável por quase 70% do PIB brasileiro no período. Embora tal setor domine hegemonicamente o mercado, basta uma rápida pesquisa em mecanismos de buscas para verificar o gritante descontentamento do público consumidor. Albrecht (1998) lista a apatia, a frieza e a desorganização no atendimento como algumas das queixas mais comuns dos clientes em relação aos serviços. A necessidade de otimização das relações de consumo abriu um campo de estudo relacionado à comunicação aplicada aos negócios como forma de aproximação, diferenciação e geração de empatia com o cliente. Bee & Frances (2000) enfatizam que o atendimento ao cliente não se resume a um conjunto de tarefas ou a uma lista do que se pode ou não fazer; é um modo de ser, que embora tenha figurado com certa relevância no meio científico, parece ainda não ter se traduzido efetivamente em algo tangível no dia a dia dos consumidores.

Parte dessa problemática passa pela própria natureza da prestação de serviços, onde dois pontos característicos dificultam o seu controle por parte do prestador, sendo eles: a simultaneidade, ou seja, serviços são consumidos quase que simultaneamente ao momento em que são produzidos, tornando difícil ou quase impossível detectar e corrigir as falhas antes que elas ocorram e afetem o cliente, e a intangibilidade – os serviços representam um produto não físico, ou seja, não podendo ser transportados e/ou armazenados –, logo os prestadores só conseguirão verificar o alcance das expectativas de seus clientes a partir da execução da atividade (PARASURAMAN, 1988).

Visando minorar essa problemática, além das ferramentas tradicionais de comunicação empresarial, conhecimentos sobre comunicação não verbal podem contribuir para uma melhora significativa na prestação desses serviços, pois possibilitariam a adequação dessa de acordo com os sinais externados pelo cliente. A comunicação não verbal, entendida como ações ou processos que têm significado para as pessoas, exceto a expressão verbal, é classificada por Knapp (1980) em cinésica (linguagem corporal), paralinguagem (tipos de vozeamento), proxêmica (relativa ao espaço/distância de interação), tacêsica (linguagem do toque) e características físicas (forma e aparência do corpo).

Conforme De Paulo (2014), as correntes literárias que tratam sobre o tema concordam sobre a importância da comunicação não verbal na multiplicidade de fatores envolvidos no processo de resposta do cliente, mas enfatizam que esses estudos ainda são vagos em fornecer orientações aos prestadores sobre comportamentos específicos a serem empregados durante as interações, recomendando futuras pesquisas na área. Corroborando com De Paulo (2014),

Gabbott & Hogg (2000) dizem, após investigações empíricas, que a comunicação não verbal impacta intensamente na avaliação do serviço. Afirmações semelhantes também foram feitas por Leigh & Summers (2002), onde comprovou-se que o uso apropriado de técnicas de comunicação não verbal aumenta a confiança do consumidor durante a interação, bem como em Wood (2006), onde o mesmo alega que as mensagens não verbais são responsáveis pela maior parte da comunicação e podem impulsionar as respostas favoráveis dos clientes.

Considerando a importância do conteúdo, o presente artigo propõe uma revisão sistemática sobre o tema “comunicação não verbal como ferramenta de melhoria de serviços”, com o intuito de verificar o que tem se publicado sobre o assunto e quais seriam os gaps apontados pela literatura, contribuindo assim com a identificação de possíveis estudos futuros, sendo estruturado em quatro seções: introdução, metodologia, análise da literatura e considerações finais.

1. METODOLOGIA

Para Silva & Menezes (2005), a revisão da literatura é uma das etapas mais importantes em um projeto de pesquisa. Esse é o momento de o pesquisador mapear o território intelectual existente sobre seu tema e avaliar sua questão de pesquisa, a fim de contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico (VALLADARES & VASCONCELLOS, 2014). A revisão bibliográfica não pode ser aleatória, por isso difere das tradicionais revisões narrativas, pois a adoção de critérios estruturados e transparentes torna o processo capaz de ser replicado, conferindo cientificidade ao mesmo (Tranfield; Denyer; Smart, 2003). Desse modo, as decisões e conclusões do revisor podem ser verificadas, evitando assim a influência de escolhas com vieses implícitos (FINK, 1998).

Seguindo os preceitos supracitados, foram procedidas buscas nas bases de dados Sage Journals, Scielo.ORG, ScienceDirect, Scopus, Web of Science, Wiley Online e World Scientific, sendo utilizadas as seguintes palavras-chave e operadores booleanos: “nonverbal communication” OR “non-verbal communication” OR “body language” AND service. Algumas variantes relacionadas à comunicação não verbal foram incluídas na pesquisa para abranger seus possíveis sinônimos, bem como não foi incluída a palavra *improvement* nas buscas, tudo para expandir o número de resultados possíveis. Porém para delimitar a pesquisa, restringiu-se a análise a *review articles* e *research articles*, bem como considerou-se os trabalhos publicados entre 2009 e 2019, a fim de investigar as abordagens mais recentes da literatura.

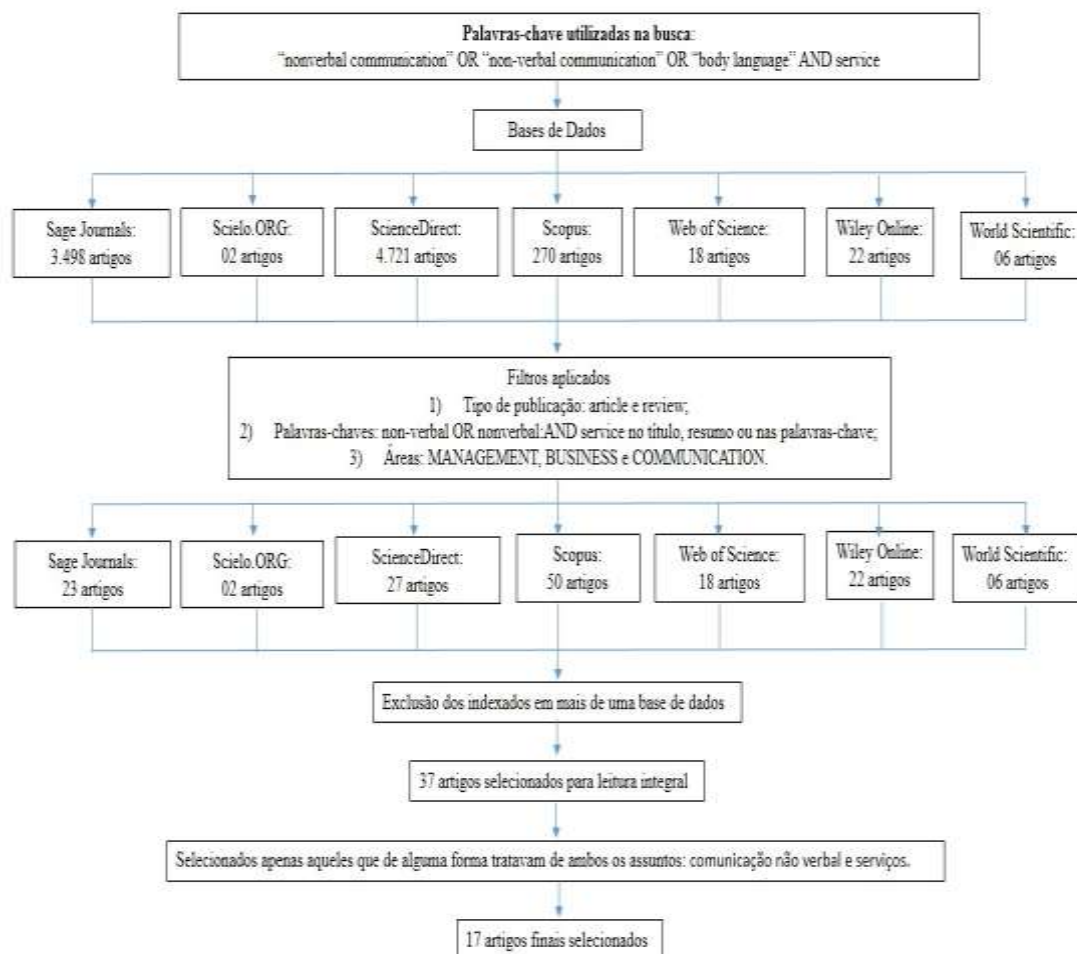
Na base Sage Journals foram encontrados inicialmente 3.498 resultados, sendo então aplicado o filtro por tipo de publicação – *article* e *review* – e o filtro para selecionar apenas resultados com as palavras *non-verbal* OR *nonverbal* AND *service* no título, resumo ou nas palavras-chave, restando assim 23 resultados. Na base Scielo.ORG, com a pesquisa utilizando os mesmos parâmetros, foram obtidos 02 resultados. Agora na base ScienceDirect, foram encontrados inicialmente 4.721 resultados; após aplicação dos filtros por tipo

COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL COMO FERRAMENTA DE MELHORIA DE SERVIÇOS: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

de publicação e resultados com as palavras destacadas no título ou no resumo, restaram 27 artigos. Na base Scopus, com aplicação de todos os filtros, sobraram 270 resultados, onde ainda foram excluídas as áreas "MEDI", "NURS", "ARTS", "HEAL", "COMP", "ENGI", "NEUR", "PHAR", "ECON", "AGRI", "DENT", "BIOC", "MATH", "ENER" e "ENVI", sendo essa decisão justificada pela falta de similaridade das abordagens utilizadas por essas áreas quanto ao escopo do trabalho – restando então 50 resultados. Na base de dados Web of Science, a busca nessas configurações, selecionados apenas aqueles artigos das áreas MANAGEMENT, BUSINESS e COMMUNICATION, retornou 18 resultados, enquanto na base Wiley Online tivemos um retorno de 22 artigos. Por fim, na base de dados World Scientific obteve-se um total de 06 resultados, sendo essa a última base de dados pesquisada.

Concatenando os números, tem-se um total de 148 resultados, mas ainda estão incluídos arquivos em duplicidade, vez que um mesmo conteúdo pode ter sido indexado em mais de uma base de dados. Após a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, 37 artigos foram selecionados para leitura integral, com o intuito de verificar a sua aderência ao tema, mas mesmo utilizando parâmetros que relacionassem comunicação não verbal e serviços, muitos foram os resultados que abordavam apenas um ou outro desses temas. Por fim, foram selecionados apenas aqueles que de alguma forma tratavam de ambos os assuntos, restando 17 artigos – agora objetos de discussão.

Figura 1: Fluxograma da metodologia utilizada para a seleção dos artigos.



Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

2. ANÁLISE DA LITERATURA

2.1. ABORDAGENS, MÉTODOS, INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE

Dos artigos selecionados, 12 utilizam abordagens quantitativas, 04 abordagens qualitativas e apenas 01 qualitativo e quantitativo, o que somado à informação de que 11 deles optaram por uma pesquisa propositiva – contra 03 descritivas e 03 exploratórias – demonstra uma preponderância de estudos que buscam a validação de hipóteses por meio de ferramentas estatísticas. Estudo de caso foi o método mais utilizado, em 09 dos artigos, porém o método de experimento também se mostrou bastante presente nas pesquisas, utilizado em 06 delas. Ainda, tem-se 01 artigo de revisão e 01 artigo que optou por trabalhar com grupos focais – que utiliza um experimento, mas elege grupos focais como sua metodologia.

No que concerne ao instrumento de coleta de dados, 09 estudos utilizam questionários, sendo a principal ferramenta, enquanto observação sistemática (03), entrevistas (02), testes (01) e análise bibliográfica (01) constituem instrumentos com menor incidência. Um dos estudos selecionados diferencia-

COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL COMO FERRAMENTA DE MELHORIA DE SERVIÇOS: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

se dos demais por utilizar aparelhos eletrônicos para essa atividade, sendo o único encontrado.

Finalmente, quanto à técnica de análise de dados, há uma notável preferência pela análise de conteúdo, onde 15 dos artigos a escolheram. Apenas 02 deles focaram na análise do discurso, o que pode ser melhor compreendido se somado ao fato de que a maioria dos estudos se concentrou em uma abordagem quantitativa.

2.2. AUTORES, PERIÓDICOS, BIBLIOMETRIA E PALAVRAS-CHAVE

Dentre os autores identificados nos 17 artigos, os nomes de Udo Wagner e Sandra Pauser são os únicos que aparecem em duas obras, publicadas conjuntamente, tendo todos os demais autores aparecido em apenas um artigo. Buscou-se na produção científica desses dois autores outras obras relacionadas ao tema objeto desse estudo, mas sem sucesso. A autora Sandra Pauser possui apenas dois artigos indexados nas bases de dados revisadas – sendo que os mesmos já são utilizados nesse trabalho – e o autor Udo Wagner passou a publicar apenas em 2018 sobre o tema, o que justifica o baixo número. No que se refere aos periódicos onde foram publicados, o Journal of Retailing and Consumer Services figura com 03 publicações e o periódico Marketing Letters com 02. Nenhum dos demais conta com mais de uma publicação, mas constituem uma amostra de 12 periódicos diferentes com subáreas como Vendas, Marketing, Gestão e Comunicação em comum.

Quanto ao ano dessas publicações, são 04 estudos publicados em 2019 e 03 em 2016, sendo esses os anos com maior incidência, seguidos de 2013 e 2017, cada um com 02 publicações; os demais contam com apenas 01 publicação, com exceção de 2012 que não possui. Essas publicações contam com um universo de 55 palavras ou sentenças destacadas como chave para o texto, com ênfase para os comandos “nonverbal communication” e “customer”, repetidos 06 vezes, e “nonverbal behaviors”, “service” e “employee”, repetidos 04 vezes. A fim de fornecer uma apresentação mais adequada das palavras-chave utilizadas pelos autores, apresenta-se abaixo (Figura 2) uma nuvem de palavras, conforme segue:

Figura 2: Nuvem de palavras-chave.

COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL COMO FERRAMENTA DE MELHORIA DE SERVIÇOS: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

modificar sua comunicação não verbal emitida durante a interação com o cliente, mas cabe uma ressalva: Andrzejewski e Mooney (2016) afirmam que forçar o empregado a expressar falsas emoções positivas pode ter um impacto negativo na avaliação do serviço, uma vez que o cliente pode perceber – passando então a interpretar o prestador como manipulador.

Para evitar falhas nesse processo, deve-se atentar à correta utilização dos canais de comunicação não verbal. Jung e Yoon (2011) destacam a tacêsica e a proxêmica como meios que mais influenciam positivamente nas emoções dos clientes, enquanto a paralinguagem e a tacêsica os que mais influenciam negativamente; ou seja, a tacêsica – linguagem do toque – pode influenciar tanto positiva ou negativamente, a depender de como é empregada. Com relação à paralinguagem “os consumidores têm como pressuposto que os funcionários os servirão de maneira articulada e com uma voz gentil, não sentindo emoções positivas caso isso ocorra; no entanto, se os funcionários não conseguirem fazê-lo, os clientes sentirão emoções negativas (JUNG e YOON, 2011, p. 548).

De encontro, Pauser e Wagner (2019, p. 23) dizem ser possível “aumentar a percepção do carisma utilizando um estilo de comunicação mais dinâmico, como variações no tom e volume”, ao mesmo passo que Jain, Sethi e Mukherji (2009) conseguiram verificar que atendentes de um call center foram tidos como “receptivos” apenas pelo tom da voz. Isso leva a crer que a afirmação concernente à paralinguagem e sua incapacidade de gerar emoções positivas nos clientes, haja vista a pressuposição de tom gentil e articulado, conforme Jung e Yoon (2011), possa ser relativizada.

Outro canal de comunicação não verbal, a proxêmica – estudo do uso do espaço durante uma interação (CASTAÑER, CAMERINO, ANGUERA e JONSSON, 2013) – também foi citada como um capaz de influenciar positivamente nas emoções dos clientes. Burgoon, Birk, e Pfau (1990) apontaram que o fato do prestador manter uma distância apropriada durante a interação resulta em uma avaliação favorável da empresa, entendendo por distância apropriada um espaço não tão próximo do cliente, para que esse não se sinta ameaçado, mas também não tão distante, para que o mesmo não se sinta desamparado; mesma conclusão de Jung e Yoon (2011).

Quanto à cinésica – interpretação da movimentação do corpo – Pauser, Wagner e Ebster (2018) trazem uma interessante conclusão:

The results showed that specific symmetrical arm postures, actions, and functions significantly influence a salesperson's perceived charisma in low-gesture cultures, whereas the opposite holds true for high-gesture cultures. Specifically, salespeople who used more symmetric arm movements in a low-gesture culture received better evaluations than those who used asymmetrical postures, actions, and functions. Thus, symmetrical arm actions, including manipulators, combined with symmetrical postures may be an effective method for increasing a salesperson's perceived charisma and eliciting favorable consumer responses in this culture (p. 358).

Isto é, há uma relação direta entre posturas e movimentos simétricos dos

braços com a percepção de carisma dos vendedores em culturas de gestos baixos, como a inglesa e a alemã. Esses vendedores recebem melhores avaliações do que aqueles que usam posturas e movimentos assimétricos, assim podendo extrair respostas mais favoráveis. A cinésica também abarca o estudo das expressões faciais (BIRDWHISTELL, 2010) e Puccinelli, Motyka e Grewal (2010, p. 980) afirmam que “expressões faciais podem oferecer uma riqueza de informações acerca dos clientes, provavelmente mais confiáveis do que aquelas que eles realmente dizem”. Porém Tombs, Russell-Bennett e Ashkanasy (2014) tratam da dificuldade dos prestadores de serviços em detectar e interpretar as emoções constantes nas faces de seus clientes, principalmente quando são de diferentes culturas.

O cliente pode também mascarar o que está sentindo, exprimindo aquilo que deseja que outras pessoas percebam, embora nessa tentativa possa inconscientemente “vazar” o que realmente sente, uma vez que são múltiplos os canais de comunicação não verbal. “Certos comportamentos, como o tom de voz, podem ser mais diagnósticos de sentimentos verdadeiros; enquanto expressões podem indicar o que o consumidor quer que os outros pensem” (PUCCINELLI, MOTYKA e GREWAL, 2010, p. 980). Mas mesmo havendo tal dificuldade, as expressões faciais são tão importantes de serem analisadas quanto qualquer outro canal de comunicação, uma vez que podem por si só alterar a percepção da qualidade do serviço. Trivedi e Teichert (2019) estabelecem uma relação entre sorrir e a percepção de honestidade, enquanto Andrzejewski e Mooney (2016, p. 140) afirmam que “as percepções de excelência de qualidade de serviço e competência do prestador podem mudar com base na autenticidade do sorriso exibido”. De maneira menos marcante, a tacésica – ramo da comunicação não verbal que estuda as interações por meio do toque – é um canal difícil de ser avaliado, pois são raros e contraditórios os estudos que a analisaram (VARGAS-URPI, 2013). Material dessa revisão, Fesharaki (2018, p. 68) diz que “há uma significativa correlação entre todas as dimensões da comunicação não verbal e a satisfação de pacientes, exceto para a proxêmica e a tacésica”. Outros estudos aqui citados demonstraram o contrário quanto à dimensão da proxêmica, podendo também ser verdade no que se refere à tacésica, por isso a necessidade de novos estudos.

Fora da esfera comportamental, Wang e Lang (2019) tratam da necessidade de cuidar da vestimenta do empregado, esclarecendo que essa tem relação direta no desenvolvimento do relacionamento consumidor-empregado, sendo também meio para aumentar o comprometimento afetivo dos clientes com a marca. Importante ressaltar que por vestimenta não se compreende apenas uniforme, mas sim qualquer vestimenta que esteja em congruência com a marca representada pelo empregado, baseada nos valores centrais do que se quer comunicar (WANG e LANG, 2019). Por fim, é interessante destacar que a influência exercida no consumidor não está relacionada à estética do prestador, a sua atratividade. Das (2016), concluiu que não eram significantes as diferenças nos índices de “qualidade em serviços” e “satisfação” dos vendedores com voz cadenciada e aparência atraente com relação àqueles com voz cadenciada e sem aparência atraente. Tal fato também se repete em outro estudo, onde “ficou indicado que atratividade física não afetou significativamente as emoções dos consumidores” (JUNG e YOON, 2011, p.

548).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pôde-se verificar uma série de publicações que relacionam a prestação de serviços e a comunicação não verbal, concretizando essa como uma ferramenta de melhoria daquela, isso porque “em resumo, a avaliação do comportamento não-verbal do consumidor representa uma forma inovadora de medir indiretamente a reação dele” (PUCCINELLI, MOTYKA e GREWAL, 2010, p. 983). Ainda, essa ferramenta não se restringe apenas a uma melhora de desempenho do prestador, impactando também na percepção da imagem da empresa na mente dos consumidores e igualmente em sua satisfação (JAIN, SETHI e MUKHERJI, 2009; JUNG e YOON, 2011; LIN e LIN, 2017).

Pesquisadores da área se defrontaram com uma série de limitações para realizar os estudos aqui revisados. Dentre elas pode-se citar os meios de coleta de dados, incapazes de capturar a totalidade das informações lançadas durante as interações, a necessidade de replicação desses estudos em outras culturas, a falta de interações reais para avaliação ou então a prevalência de situações “contaminadas” – onde os envolvidos sabiam da coleta de dados – e, a mais importante, amostras insuficientes (JAIN, SETHI e MUKHERJI, 2009; VARGAS-URPI, 2013; MISSAOUI, 2015; PAUSER, WAGNER e EBSTER, 2018; PAUSER e WAGNER, 2019). Algo pouco explorado foi a utilização de tecnologias como forma de auxiliar a coleta de dados, tendo apenas um estudo se utilizado de equipamentos tecnológicos (crachás sociométricos) para auxiliar nessa fase. Os demais utilizaram sistematicamente questionários, observações e entrevistas, que igualmente são meios válidos, mas sujeitos a uma série de subjetividades.

No que tange à revisão, as maiores dificuldades encontradas dizem respeito à falta de literatura nacional, onde no período selecionado não foram encontrados trabalhos científicos que versem sobre o tema. Porém de certo modo, essa dificuldade pode também ser revertida em uma oportunidade para futuros estudos, uma vez que ficou comprovada a capacidade da comunicação não verbal influenciar positivamente na prestação de serviços. Como proposta, estudos poderiam ser realizados no Brasil para verificar a aplicabilidade das conclusões de Jung e Yoon (2011) a nossa cultura, bem como testar a habilidade de nossos prestadores de serviços em reconhecer as emoções associadas às expressões faciais de seus clientes, conforme Russell-Bennett e Ashkanasy (2014). Ainda, poderiam realizar pesquisas centradas na comunicação não verbal dos clientes no que se refere à percepção dessa pelo prestador e como essa interação modela a prestação do serviço. Finalizando, recomenda-se a realização de estudos que envolvam o maior número possível de esferas da comunicação não verbal, principalmente a proxêmica e a tacésica, para assim dirimir algumas contradições referentes ao assunto.

* Universidade do Oeste Catarinense (UNOESC), Santa Catarina, Brasil.
Mestrando em Administração; Mestranda em Administração; Docente do
Mestrado Profissional em Administração; Docente do Mestrado Profissional em
Administração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços** – como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes, 5.a ed. Editora Pioneira, 256p, 1998.
- ANDRZEJEWSKI, S. A.; MOONEY, E. C. Service with a smile: Does the type of smile matter? **Journal of Retailing and Consumer Services**, 2016. 135-141.
- BEE, FRANCES & ROLAND; **Fidelizar o cliente**; tradução Edite Sciulli – São Paulo: Nobel, 2000.
- BIRDWHISTELL, R. L. **Kinesics and Context: Essays on Body Motion Communication**. [S.l.]: University of Pennsylvania, 2010. 352 p.
- BURGOON, J.K.; BIRK, T.; PFAU, M. **Nonverbal behaviors, persuasion, and credibility**. Human Communication Research, 1990. 140–169.
- CASTAÑER, M.; CAMERINO, O.; ANGUERA, M. T.; JONSSON, G. K. **Kinesics and proxemics communication of expert and novice PE teachers**. Quality & Quantity, 2013. 1–17.
- DAS, G. Influence of salesperson's nonverbal communication cues on consumer shopping behaviour. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 2016. 199-206.
- DEPAULO, PETER J.; **Applications of Nonverbal Behavior Research in Marketing and Management**. Psychology Press, 2014. 63–87.
- FATT, J. P. T. **Nonverbal communication and business success**. Management Research News, 1998. 1-10.
- FESHARAKI, F. Nonverbal communication of pharmacists during counseling leading to patient satisfaction: evidence from Iranian retail Market. **Atlantic Journal of Communication**, 2018. 62–73.
- FINK, A. **Conducting research literature reviews: from paper to the Internet**. Sage, 1998.
- GABBOTT, M., & HOGG, G.; An empirical investigation of the impact of non-verbal communication on service evaluation. **European Journal of Marketing**, 2000. 384–398.
- JAIN, N.; SETHI, A.; MUKHERJI, S. **Impact of Communication during Service Encounters on Customer's Perception of Organization Image**. Paradigm, 01 jan. 2009. 56-65.
- JUNG, H. S.; YOON, H. H. The effects of nonverbal communication of employees in the family restaurant upon customers emotional responses and

**COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL COMO FERRAMENTA DE MELHORIA DE SERVIÇOS:
REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

customer satisfaction. **International Journal of Hospitality Management**, 2011. 542-550.

KNAPP, M.L. **La comunicación no verbal**: el cuerpo y el entorno. Barcelona: Paidós, 1980.

LEIGH, T. W.; SUMMERS, J. O. An initial evaluation of industrial buyers impressions of salespersons nonverbal cues. **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, 2002. 41–53.

LIN, C.-Y.; LIN, J.-S. C. The influence of service employees nonverbal communication on customer-employee rapport in the service encounter. **Journal of Service Management**, 2017. 107-132.

MISSAOUI, Y. Non-verbal communication barriers when dealing with Saudi sellers. **International Journal of Organizational Leadership**, 2015. 392-402.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L. SERVQUAL. A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, vol. 64, nº 1, pp. 12-40, 1988.

PAUSER, S.; WAGNER, U. **A wearable sales assistant: capturing dynamic nonverbal communication behaviors using sensor technology**. Marketing Letters, 19 mar. 2019. 13-25.

PAUSER, S.; WAGNER, U.; EBSTER, C. An investigation of salespeople's nonverbal behaviors and their effect on charismatic appearance and favorable consumer responses. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 31 out. 2018. 344-369.

PUCCINELLI, N. M.; MOTYKA, S.; GREWAL, D. Can You Trust a Customer's Expression? Insights into Nonverbal Communication in the Retail Context. **Psychology & Marketing**, 2010. 964–988.

SCHROEDER, J. et al. Functional Intimacy: Needing—but not Wanting—the Touch of a Stranger. **Journal of Personality and Social Psychology**, 19 jun. 2017. 910-924.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p. Disponível em: <<http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/10232>>. Acesso em: 04 ago 2019.

TOMBS, A. G.; RUSSELL-BENNETT, R.; ASHKANASY, N. M. Recognising emotional expressions of complaining customers. **European Journal of Marketing**, 2014. 1354-1374.

TRANFIELD, D., DENYER, D. e SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, 2003. 207–222.

TRIVEDI, R. H.; TEICHERT, T. The effect of ad smiles on consumer attitudes and intentions: Influence of model gender and consumer gender. **Journal of Business Research**, 2019. 197-205.

VALLADARES, P. S. D.; VASCONCELLOS, M. A. **Revisão Sistemática da Literatura**: da Medicina para a Administração. XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014.

VARGAS-URPI, M. Coping with Nonverbal Communication in Public Service Interpreting with Chinese Immigrants. **Journal of Intercultural Communication Research**, 2013. 340-360.

WANG, Y.-C.; LANG, C. Service employee dress: Effects on employee-customer interactions and customer-brand relationship at full-service restaurants. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 2019. 1-9.

WOOD, JOHN ANDY. “**NLP Revisited**: Nonverbal Communications and Signals of Trustworthiness.” **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 2006. 197–204.