

## INTERPRETANDO SINAIS NÃO VERBAIS: A LINGUAGEM CORPORAL EM PROCESSOS SELETIVOS

Daniela Crys Surmano Oliveira Boscoli<sup>1</sup>

Fernanda Aparecida Souza<sup>2</sup>

Felipe de Pádua<sup>3</sup>

209

### Resumo

A comunicação não verbal desempenha um papel fundamental durante o processo seletivo. Ela inclui gestos, posturas e expressões faciais e são formas de comunicação que podem influenciar diretamente a percepção dos recrutadores. Além disso, outro ponto a ser considerado são as técnicas para leitura da linguagem e os vieses inconscientes que afetam os recrutadores no processo seletivo. Dessa forma, o objetivo do artigo é identificar os aspectos e dificuldades enfrentados pelos profissionais de Recursos Humanos no processo de recrutamento e seleção, utilizando a linguagem corporal como ferramenta. Como metodologia de análise, foi utilizada a pesquisa qualitativa, com a aplicação de questionário a recrutadores para buscar o conhecimento e as práticas utilizadas por eles em relação à interpretação de sinais não verbais em processos de recrutamento, e por fim a análise de estatística descritiva dos dados. A pesquisa demonstrou a ausência de capacitação adequada que limita os profissionais a interpretar os sinais de maneira técnica e estruturada. Uma solução proposta, neste artigo, é a seleção às cegas que propõe eliminar preconceitos durante o recrutamento.

**Palavras-chave:** Linguagem corporal; Comunicação não verbal; Recrutamento e seleção; Viés inconsciente.

### Abstract

*Nonverbal communication plays a fundamental role during the selection process. It includes gestures, postures, and facial expressions, which are forms of communication that can influence recruiters' perceptions. Besides, it should also be considered techniques for interpreting body language and the unconscious biases that affect recruiters during selection process. Therefore, the aim of this paper is to identify the aspects and challenges faced by Human Resources professionals during recruitment and selection process, using body language as a tool. The methodological approach was the qualitative research, through the application of a questionnaire to recruiters in order to explore their knowledge and practices related to the interpretation of nonverbal*

<sup>1</sup> Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: [daniela.boscoli@fatec.sp.gov.br](mailto:daniela.boscoli@fatec.sp.gov.br).

<sup>2</sup> Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: [fernanda.souza56@fatec.sp.gov.br](mailto:fernanda.souza56@fatec.sp.gov.br).

<sup>3</sup> Mestrando em Planejamento e Análise de Políticas Públicas na Universidade Estadual Paulista (UNESP) e Professor de Ensino Superior da Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6578-150X>. Lattes: <https://lattes.cnpq.br/1209894988059497>. Endereço eletrônico: [felipe.padua@fatec.sp.gov.br](mailto:felipe.padua@fatec.sp.gov.br).

*signals in recruitment processes, followed by a descriptive statistical analysis of the data. The research demonstrated the lack of adequate training that limits professionals to interpret the signals in a technical and structured manner. One proposed solution in this paper is blind selection, which aims to eliminate biases during recruitment.*

**Keywords:** *Body language; Nonverbal communication; Recruitment and selection; Unconscious bias.*

## 1 Introdução

A comunicação é fundamental tanto nas relações interpessoais como nas organizacionais, sendo ela verbal ou não verbal. A linguagem corporal, apesar de silenciosa, desempenha um papel tão significativo quanto a comunicação verbal. Nos processos seletivos, cada detalhe pode influenciar a percepção do recrutador e impactar a decisão final. Segundo Darwin (1872, p. 35), linguagem corporal foi uma das primeiras formas de comunicação humana e continua sendo uma das mais fortes e expressivas.

A linguagem corporal é frequentemente utilizada como critério de avaliação em entrevistas de seleção. No entanto, sua interpretação tende a ser intuitiva e subjetiva, o que pode resultar em vieses e distorções na análise do candidato. No campo de Recursos Humanos, a falta de capacitação específica para a leitura de sinais não verbais compromete a objetividade do processo seletivo, tornando essencial a adoção de técnicas que auxiliem os recrutadores a interpretar esses sinais de maneira mais estruturada e precisa.

Capacitar profissionais de Recursos Humanos para interpretar corretamente a linguagem corporal é fundamental para aprimorar a precisão das avaliações em entrevistas. Treinamentos baseados em estudos científicos e em ferramentas como o Sistema DISC (sigla de dominância, influência, estabilidade e conformidade), introduzida por Marston (1928), em seu livro *Emotions of Normal People*, são fundamentais para capacitar profissionais na análise do perfil comportamental. Dessa forma, podem auxiliar na identificação de padrões comportamentais alinhados às competências específicas para o cargo.

Estudos apontam que 55% da comunicação humana ocorrem de maneira não verbal (Mehrabian, 1971, p. 43-44), o que reflete a importância de compreender os gestos, expressões faciais, posturas e outros sinais corporais para uma avaliação

mais assertiva no recrutamento e seleção. No entanto, a interpretação desses sinais ainda é predominantemente intuitiva e subjetiva, o que pode gerar vieses e comprometer a equidade dos processos seletivos.

Mehrabian (1971, p. 43) apresenta sua pesquisa e reflete sobre os impactos da dificuldade em compreender a linguagem corporal, conforme descreve:

Assim, o impacto da expressão facial é maior, depois o impacto do tom de voz (ou expressão vocal) e, finalmente, o das palavras. Se a expressão facial for inconsistente com as palavras, o grau de simpatia transmitido pela expressão facial dominará e determinará o impacto da mensagem total. Por outro lado, em uma mensagem gravada em áudio ou em uma conversa ao telefone, se a expressão vocal contradizer as palavras, então a primeira determina o impacto total.

Enquanto alguns recrutadores utilizam a linguagem corporal como critério para avaliar candidatos, muitos deles frequentemente carecem de treinamento específico para decodificar essas mensagens de maneira estruturada e baseada em evidências. Este cenário evidencia um problema central: como padronizar a análise da linguagem corporal para minimizar vieses e promover maior objetividade no recrutamento?

Para tanto, o objetivo principal desta investigação é identificar e analisar as técnicas utilizadas por recrutadores na interpretação da linguagem corporal, propondo métodos que possam ser aplicados para tornar essa prática mais objetiva e menos suscetível a julgamentos subjetivos. Espera-se, assim, contribuir para o desenvolvimento de processos seletivos mais justos e para a qualificação de recrutadores no uso dessa ferramenta. Ao considerar que os processos de recrutamento e seleção têm impacto direto nos resultados organizacionais, uma abordagem científica e fundamentada para a análise da comunicação não verbal é essencial para potencializar o alinhamento entre o candidato e a vaga. Além disso, a presente pesquisa justifica-se por explorar um campo de estudo ainda limitado, oferecendo aplicações tanto na prática profissional quanto em futuras investigações acadêmicas.

O método adotado para este estudo é composto por duas etapas principais. Primeiramente, será realizada uma revisão bibliográfica abrangente sobre linguagem corporal e, em seguida, será conduzido um estudo de caso com recrutadores, com o objetivo de identificar se eles utilizam, já utilizaram ou sabem interpretar a linguagem corporal em seus processos de seleção. A coleta de dados incluirá entrevistas e questionários semiestruturados, permitindo uma análise qualitativa que conecte os

conceitos teóricos aos desafios e práticas reais enfrentados pelos profissionais de Recursos Humanos. Assim, a investigação propõe a construir uma ponte entre teoria e prática, possibilitando entender como a linguagem corporal é compreendida e aplicada no contexto dos processos seletivos.

## 2 Referencial teórico e trabalho correlatos

212

### 2.1 Conceitos de Linguagem Corporal e Comunicação Não Verbal em Recursos Humanos

Linguagem corporal é uma comunicação que envolve gestos, postura, expressão facial e até o movimento dos olhos. Entende-se que a comunicação não-verbal é tudo aquilo que dizemos sem falar (Knapp, 1980, p. 13-17).

No processo seletivo, a interpretação da linguagem corporal do candidato deve ser feita com cautela, a fim de evitar conclusões precipitadas. Conforme Goman (2010), essa análise deve considerar alguns critérios fundamentais, como o contexto, ou seja, as circunstâncias que envolvem a situação observada; o conjunto, que se refere à pertinência e harmonia entre os elementos que compõem o cenário analisado; a congruência, entendida como a conformidade entre o comportamento do candidato e a situação apresentada; a consistência, que diz respeito à impressão de veracidade transmitida pelos sinais não verbais; e, por fim, a cultura, levando em conta tanto os aspectos culturais do indivíduo quanto do ambiente em que ocorre a avaliação.

Segundo Matschnig (2015), algumas características podem ser indicativas de determinadas impressões da linguagem corporal como, por exemplo, a postura ereta, com a cabeça endireitada e perna na largura dos quadris, transmite uma postura autoconfiante; já o aperto de mão, segurando a mão inteira do interlocutor, pode passar a imagem de uma pessoa determinada. O tom de voz e a maneira de falar também contribuem muito para a impressão transmitida.

Além dos gestos, a vestimenta também transmite uma mensagem ao recrutador: “As roupas usadas por um indivíduo deixam bastante claro o modo como ele se enxerga. Elas dão visibilidade ao sistema de valores de uma pessoa” (Furnham; Petrova, 2011, p. 88).

Portanto, destaca-se a importância de o recrutador ter conhecimento dos aspectos da comunicação não verbal para aplicar de maneira assertiva durante os processos de seleção.

## 2.2 Técnicas existentes para a leitura da linguagem corporal

Entre as principais técnicas utilizadas, destaca-se a Observação de Microexpressão, as quais foram primeiramente descritas por Haggard e Isaacs (1966, p. 154-165). Eles a definiram como produtos de uma repressão inconsciente de algum sentimento conflituoso. Eles acreditavam que essas microexpressões aconteciam em uma velocidade muito elevada para serem observadas e detectadas (Matsumoto; Hwang, 2011). Ekman e Friesen (1975) e Porter e Brinke (2010) estudaram mais profundamente as microexpressões faciais e a capacidade dos indivíduos em detectá-las e propuseram que essas microexpressões são pequenos movimentos que se manifestam rapidamente e que traduzem o estado emocional de uma pessoa, sem que esta tenha tempo para pensar neles. Assim, as microexpressões faciais fornecem informações sobre o estado interno do indivíduo, sendo difícil controlar essa saída de informação, o que torna a observação e detecção desses sinais de microexpressões uma ferramenta muito útil na detecção da emoção, mesmo quando não há comunicação verbal.

Outra técnica amplamente utilizada é o método DISC, desenvolvido pelo psicólogo William Moulton Marston para analisar as respostas emocionais dos indivíduos. Foi introduzida em seu livro *Emotions of Normal People* (Marston, 1928), no qual descreve quatro fatores para o comportamento humano, que gera a sigla do método: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade. Tal método tem como objetivo principal a identificação de traços comportamentais predominantes em cada indivíduo, o que pode revelar emoções simples, mas que, se combinados, é possível determinar as emoções compostas normais, como relata o autor (Marston, 1928, p. 20):

Quando os elementos mais simples das emoções normais são revelados, torna-se relativamente fácil combiná-los em emoções compostas normais, seja na vida real ou no laboratório psicológico. Além disso, torna-se relativamente fácil detectar e remover as inter-relações invertidas entre os elementos das emoções normais que são responsáveis por esses conflitos e frustrações em 'medo', 'raiva', 'ciúme' e outros estados emocionais anormais.

Conhecendo esses traços, é possível identificar as principais tendências de comportamento da pessoa e, por consequência, ter mais embasamento para decisões e análises mais assertivas sobre cada pessoa.

### 2.3 Viés Inconsciente na Interpretação da Linguagem Corporal

O viés inconsciente na interpretação da linguagem corporal refere-se à tendência de interpretar gestos e expressões de forma subjetiva e enviesada, influenciada por crenças prévias e experiências pessoais. É definido pelos julgamentos, crenças e pensamentos relacionados a experiências anteriores armazenadas no cérebro. Segundo Kerr (2021), os vieses inconscientes não são intencionais, mas formam uma barreira invisível e poderosa que dificulta a diversidade e a inclusão nas corporações.

Nos processos de seleção, promoção ou avaliação de desempenho de empresas, o viés pode influenciar a escolha do recrutador, favorecendo a pessoa mais semelhante de si, beneficiando a pessoa com mais características em comum do entrevistador. Essa prática não só afeta negativamente os resultados das empresas, mas reduz as chances de selecionar bons candidatos.

É necessário reduzir esses vieses no dia a dia e, para isso, implementar entrevistas estruturadas em que as perguntas são padronizadas para todos os candidatos. Além disso, como exemplo, o método de recrutamento de seleção às cegas, contribui para a diminuição de vieses, pois é uma metodologia desenvolvida para restringir preconceitos.

Entre os estudos mais clássicos e amplamente reconhecidos sobre linguagem corporal, destaca-se a obra *O Corpo Fala*, de Pierre Weil e Roland Tompakow (2001), considerada um marco na área da comunicação não-verbal. Os autores abordam de forma acessível e ilustrativa como gestos, posturas e expressões do corpo transmitem mensagens que muitas vezes não são percebidas conscientemente, mas influenciam diretamente na forma como nos comunicamos e somos interpretados pelos outros. A obra contribui significativamente para a compreensão da linguagem corporal ao evidenciar que o corpo pode expressar emoções, intenções e até conflitos internos sem o uso da linguagem verbal, sendo, portanto, uma ferramenta poderosa de análise, especialmente em contextos como entrevistas de emprego e interações profissionais. Incorporar esse tipo de conhecimento aos processos seletivos pode ampliar a

percepção dos recrutadores e tornar as avaliações mais completas, desde que acompanhadas de uma abordagem crítica e livre de interpretações precipitadas.

#### 2.4 Seleção às Cegas: Neutralizando Vieses

Seleção a cegas foi um método inicialmente aplicado na Europa para eliminar vieses de gênero na contratação de músicos de Orquestra (Lopes, 2021). Tem como objetivo diminuir preconceitos e discriminação no recrutamento, avaliando novos talentos e competências dos candidatos. É uma metodologia de recrutamento adotado por empresas que possuem valores norteadores baseados na diversidade, integridade, sustentabilidade e gestão de alto desempenho, e esses valores fazem parte de sua cultura organizacional. No Brasil, Cammila Yochabell, CEO da Jobecam, uma empresa de processo seletivo, criou uma plataforma inovadora para esse tipo de recrutamento, baseada em vídeo, algoritmos e inteligência artificial (Mari, 2023).

Como relata Thatiana Soto Riva (Votorantim Cimentos, 2019),

o processo de seleção às cegas elimina os julgamentos precipitados e, ao mesmo tempo, valoriza aspectos profissionais, características técnicas, competências, habilidades e tendências comportamentais dos candidatos. As informações pessoais, como nome da faculdade que cursou, formação e idade, não são relevantes. Com isso, buscamos maior diversidade entre os candidatos, tanto na formação quanto nas experiências individuais. Acreditamos que isso contribui de maneira significativa para o desempenho da empresa como um todo.

Os recrutadores devem passar por um treinamento específico, priorizando ideias de diversidade e, portanto, antes de adotar o método de seleção às cegas, é importante que a cultura e o ambiente corporativo estejam de acordo com a proposta.

Para aplicabilidade desse processo, é essencial a escolha de uma plataforma de vagas que garanta o anonimato dos candidatos, fornecendo ao recrutador apenas informações essenciais, como nome, telefone, habilidades, competências e endereço. Dessa forma, reduz-se o risco de discriminação durante esse processo. Na seguinte etapa, o recrutador tem contato com o candidato e conduz o processo avaliando suas habilidades de forma imparcial e profissional. Assim, ao final do processo, os candidatos são selecionados com o perfil que a empresa buscava.

### 3 Procedimento Metodológico

A presente pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando a pesquisa bibliográfica e descritiva como base metodológica. De acordo

com Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 27), “em seu sentido mais geral, método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado.” O estudo foi conduzido em duas etapas. Inicialmente, realizou-se uma revisão bibliográfica para fundamentar teoricamente o tema e compreender as principais abordagens sobre a linguagem corporal em processos seletivos. Em seguida, foi aplicada uma pesquisa de campo por meio de um questionário do tipo *survey*, direcionado a recrutadores de diversas empresas.

O uso da pesquisa *survey* se justifica pela necessidade de obter informações padronizadas e comparáveis sobre as práticas adotadas pelos recrutadores, permitindo uma análise mais objetiva dos dados coletados. Segundo Mineiro (2020, p. 287) a pesquisa *survey*:

é um procedimento investigativo amplamente usado pelas pesquisas em marketing, talvez seja o método mais conhecido e amplamente usado em Ciências Sociais e que pode gerar informações difíceis de serem obtidas através de qualquer outro método. São aplicáveis às investigações de opinião pública, previsões eleitorais, estudos de mercado e consumo, bem como em censos, valendo-se intensamente da amostragem e das técnicas estatísticas para eliminar, ou reduzir, ao mínimo possível, o risco de estabelecer generalizações indevidas.

A pesquisa bibliográfica foi realizada com o intuito de proporcionar um embasamento teórico robusto sobre a linguagem corporal e sua aplicabilidade no processo de recrutamento e seleção, sendo fundamentada em autores e estudiosos da área de comunicação não verbal e gestão de pessoas.

A segunda etapa consistiu na aplicação de um questionário no estilo *survey* direcionado a recrutadores de Recursos Humanos na cidade de Franca, interior de São Paulo, buscando compreender como esses profissionais interpretam a linguagem corporal dos candidatos durante as entrevistas de emprego. O questionário foi composto por 10 questões, distribuídas entre perguntas abertas e fechadas, e enviado a um total de 30 recrutadores de diferentes empresas. No entanto, obteve-se um retorno efetivo de 22 respostas válidas (73% de respostas). O instrumento de coleta de dados foi elaborado para captar a percepção dos recrutadores sobre a importância dos sinais não verbais na entrevista, a existência de treinamentos específicos sobre o tema, os principais gestos observados, o impacto da vestimenta e da postura, além de possíveis vieses inconscientes na avaliação dos candidatos.

Nesse sentido, a combinação da pesquisa bibliográfica com a pesquisa de campo possibilitou um aprofundamento sobre a temática, permitindo a triangulação dos dados teóricos com a experiência prática dos profissionais da área.

Para a análise dos dados coletados, foram utilizadas estatísticas descritivas, com apresentação em tabelas e gráficos, facilitando a compreensão dos resultados e permitindo a identificação de padrões e tendências na interpretação da linguagem corporal pelos recrutadores. Além disso, as respostas abertas foram analisadas qualitativamente, a fim de compreender nuances e percepções subjetivas relacionadas ao tema. A partir dos dados obtidos, buscou-se fundamentar os achados à luz da literatura existente, contribuindo para o debate acadêmico e para o aprimoramento das práticas de recrutamento e seleção no mercado de trabalho.

#### **4 Resultados e Discussão**

Este capítulo apresenta a análise detalhada dos dados coletados na pesquisa de campo realizada com recrutadores de Recursos Humanos, visando compreender como a linguagem corporal é interpretada nos processos seletivos. A investigação buscou identificar a percepção desses profissionais sobre a influência dos sinais não verbais na avaliação dos candidatos, bem como verificar a existência de treinamentos específicos para interpretação da linguagem corporal e a ocorrência de vieses inconscientes que possam interferir na tomada de decisão. Os achados desta pesquisa fornecem subsídios importantes para a compreensão das práticas adotadas no recrutamento e seleção, contribuindo para o aprimoramento da avaliação comportamental dos candidatos e para a redução de subjetividades no processo seletivo.

Nos capítulos anteriores, foram apresentados o embasamento teórico e a metodologia utilizada, incluindo a revisão bibliográfica sobre comunicação não verbal e o delineamento da pesquisa. Neste capítulo, será detalhada a aplicação do questionário *survey*, abrangendo a seleção da amostra, a estrutura do instrumento de coleta e os procedimentos adotados para garantir a confiabilidade dos dados.

A apresentação dos resultados será estruturada de forma a destacar as principais tendências e padrões identificados nas respostas dos participantes. Serão explorados aspectos, como o grau de conhecimento dos recrutadores sobre a

linguagem corporal, a frequência com que utilizam essa ferramenta na análise de candidatos e a percepção sobre a necessidade de treinamentos específicos para aprimorar essa habilidade. Além disso, será discutida a influência de vieses inconscientes na interpretação dos sinais não verbais, bem como as estratégias utilizadas pelos profissionais para minimizar tais interferências e garantir maior objetividade no processo seletivo.

Por fim, permitindo uma reflexão crítica sobre a importância da linguagem corporal no recrutamento e seleção. A partir das informações obtidas, pretende-se contribuir para o debate sobre práticas mais justas e eficazes no processo de contratação.

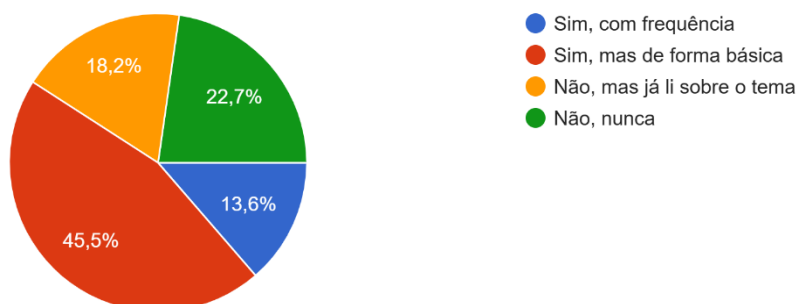
#### 4.1 Análise dos dados

A evolução dos processos de recrutamento e seleção levanta questionamentos sobre a forma como os profissionais de Recursos Humanos interpretam aspectos não verbais dos candidatos durante as entrevistas. Para responder a essa questão, esta pesquisa utilizou uma amostragem intencional composta por recrutadores e profissionais atuantes na área de seleção de diversas empresas. Os respondentes foram selecionados por meio de um grupo profissional de WhatsApp voltado para Recursos Humanos, localizado na cidade de Franca - SP.

A pesquisa seguiu um método exploratório empírico, o qual, segundo Jung (2004), visa analisar fenômenos dentro do seu contexto real, considerando as experiências e percepções dos profissionais envolvidos no processo de recrutamento e seleção. Entre os 22 recrutadores entrevistados, 20 eram mulheres e 2 homens, evidenciando um predomínio feminino na amostra.

A análise dos dados do Gráfico 1 evidencia que a capacitação formal sobre linguagem corporal ainda é pouco difundida entre os recrutadores. Apenas 14,3% dos participantes relataram ter recebido treinamentos frequentes sobre o tema, enquanto 42,9% mencionaram ter uma formação apenas básica. Além disso, 23,8% nunca receberam qualquer tipo de capacitação formal, e 19% se limitaram à leitura de materiais sobre o assunto. Esses dados evidenciam uma lacuna significativa na formação dos profissionais de recrutamento e seleção nesse assunto, o que pode impactar diretamente a assertividade na análise dos sinais não verbais dos candidatos.

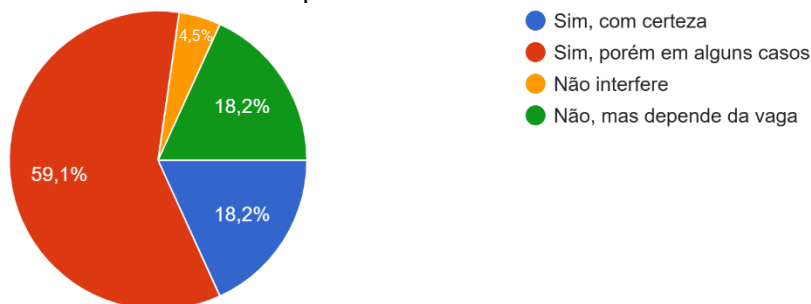
**Gráfico 1** - Já recebeu algum tipo de treinamento específico sobre interpretação de linguagem corporal?



Fonte: Dos autores

A análise dos dados do Gráfico 2 revela que 57,1% dos recrutadores consideram a vestimenta do candidato como um critério que pode ser eliminatório em determinadas circunstâncias. Apenas 19% dos entrevistados afirmaram que esse aspecto não interfere no processo seletivo. Esses números reforçam a relevância da imagem pessoal durante a entrevista de emprego e sugerem que a apresentação do candidato pode influenciar na percepção do recrutador, ainda que indiretamente.

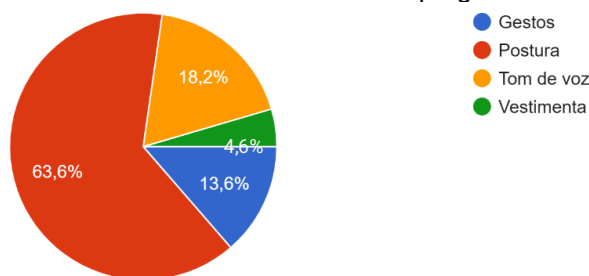
**Gráfico 2** - A vestimenta do candidato pode ser analisada como item desclassificatório?



Fonte: Dos autores

Os dados dos Gráficos 3 e 4 indicam que a postura do candidato é um dos sinais não verbais mais observados, sendo considerada relevante por 63,6% dos recrutadores. Além disso, 95,5% dos recrutadores concordam que a linguagem corporal transmite mais informações sobre o candidato do que suas respostas verbais, reforçando a importância dos gestos, expressões faciais e postura na interpretação do comportamento do entrevistado.

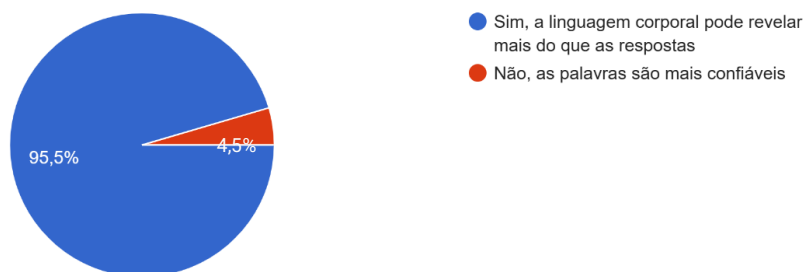
**Gráfico 3** - Quais são os sinais não verbais que você considera mais relevantes para avaliar durante uma entrevista de emprego?



**Fonte:** Dos autores

Por mais que a minoria (4,5%) respondeu que as palavras são mais confiáveis, como vemos no gráfico 4, podemos observar ainda uma permanência de recrutadores observando apenas um aspecto e não vários, para uma melhor condução do processo.

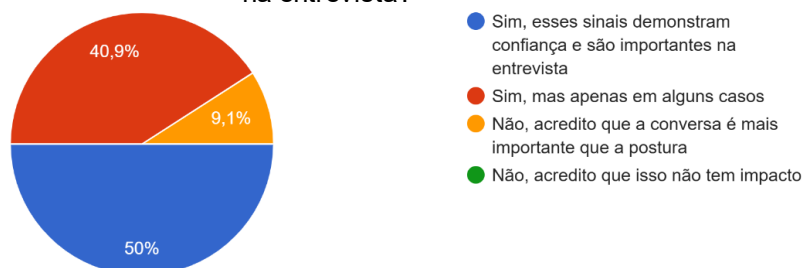
**Gráfico 4** - Você acredita que a linguagem corporal pode revelar mais sobre o candidato do que suas respostas?



**Fonte:** Dos autores

A confiança demonstrada pelo candidato durante a entrevista é um fator amplamente observado pelos recrutadores. Conforme apresentado no Gráfico 5, 50% dos profissionais consideram que um aperto de mão firme, uma postura ereta e o contato visual são sinais relevantes de autoconfiança. No entanto, a ausência desses aspectos pode influenciar negativamente a percepção do recrutador.

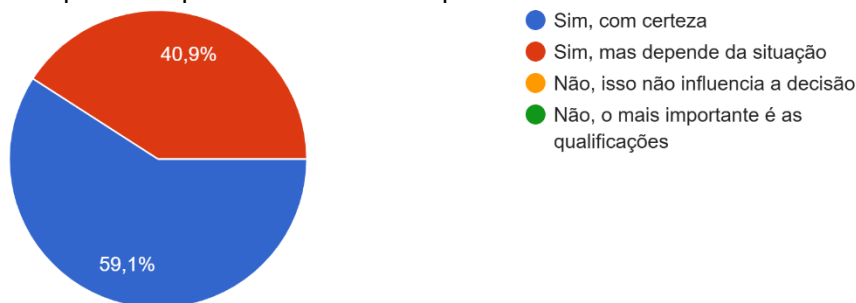
**Gráfico 5** - Acredita que o contato visual forte, aperto de mão firme e uma postura ereta terá impacto na entrevista?



**Fonte:** Dos autores

Já no Gráfico 6 observamos que 59,1% dos entrevistados acreditam que a falta de contato visual, uma postura inadequada e um tom de voz hesitante podem impactar a avaliação do candidato, enquanto 40,9% concordam que esses fatores são importantes, mas ressaltam que depende da situação.

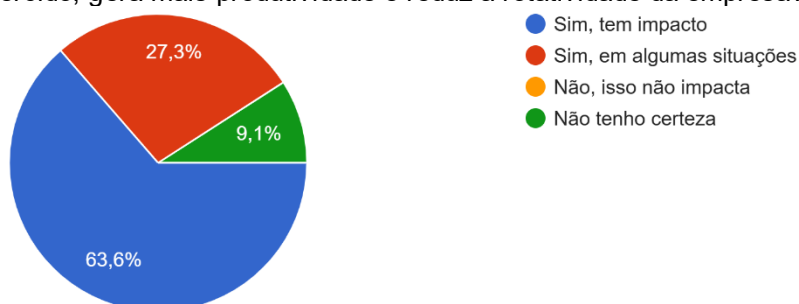
**Gráfico 6** - Aspectos como vestimenta inadequada, falta de contato visual, postura e tom de voz podem impactar o resultado do processo seletivo?



Fonte: Dos autores

Os dados obtidos no gráfico 7 mostram um impacto positivo na produtividade e na redução da rotatividade ao alinhar linguagem corporal com o cargo, isso demonstra 63,6% dos respondentes reconhece sobre esse alinhamento obtendo um efeito positivo, enquanto 9,1% uma minoria expressa incerteza.

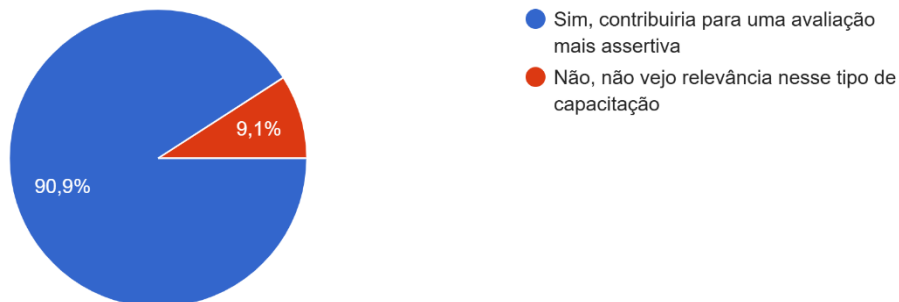
**Gráfico 7** - Você acredita que quando alinha a linguagem corporal (comportamental) com o cargo a ser exercido, gera mais produtividade e reduz a rotatividade da empresa?



Fonte: Dos autores

Conforme o Gráfico 8, a maioria dos recrutadores acredita que treinamentos sobre linguagem corporal melhorariam a precisão na análise dos candidatos durante os processos seletivos.

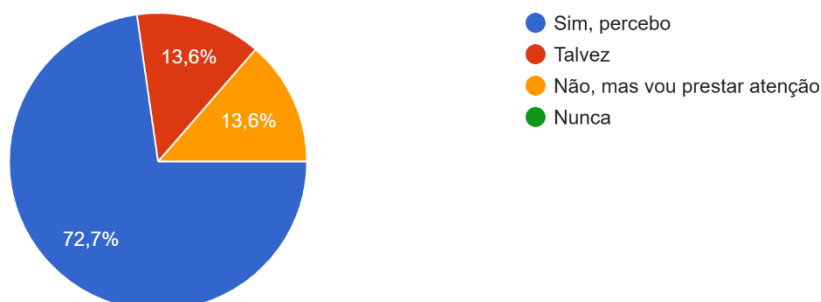
**Gráfico 8** - Na sua opinião, a realização de treinamentos pelas empresas com o foco de capacitar profissionais de recrutamento e seleção para interpretação de linguagem corporal durante processo seletivo melhoraria a qualidade das contratações?



Fonte: Dos autores

E, por fim o gráfico 9 mostra a influência que o viés inconsciente exerce na contratação de pessoas, com uma porcentagem de 72,7% de recrutadores demonstrando essa influência em seus trabalhos, o que representa um ponto importante para a formulação de estratégias que tornem os processos seletivos mais conscientes.

**Gráfico 9** - Você já percebeu em algum momento sendo influenciada pelo viés inconsciente na hora de contratar um candidato?



Fonte: Dos autores

Com toda a contextualização e análise dos dados, elaborado nesse tópico, seguiremos com as considerações finais para elaborar o que se obteve de resultado, trazer as limitações e as possibilidades de pesquisas futuras.

### Considerações finais

Os achados da pesquisa reforçam o impacto da linguagem corporal na percepção dos recrutadores durante o processo seletivo. No entanto, a ausência de capacitação adequada limita a capacidade dos profissionais em interpretar esses sinais de maneira técnica e estruturada, evidenciando a necessidade de treinamentos específicos na área. A ampliação de estudos na área e a implementação de

metodologias estruturadas podem contribuir significativamente para um recrutamento mais preciso e equitativo.

Outro aspecto relevante observado foi o impacto da vestimenta e da apresentação pessoal na percepção do recrutador. Embora a qualificação e as competências do candidato devam ser os principais critérios de seleção, os resultados indicam que elementos não verbais ainda desempenham um papel significativo na construção da impressão inicial. Esse fator reforça a necessidade de conscientização dos profissionais sobre vieses inconscientes que podem afetar a objetividade na escolha dos candidatos.

Os resultados indicam que a maioria dos recrutadores percebe a linguagem corporal como mais informativa do que as respostas verbais, ressaltando a importância de uma interpretação técnica e embasada desses sinais. Ao mesmo tempo, foi constatado que a falta de contato visual, uma postura inadequada ou um tom de voz hesitante podem ser interpretados como sinais negativos, influenciando o resultado da entrevista. No entanto, é essencial que essa análise seja contextualizada e equilibrada com outros fatores, como as qualificações e experiências do candidato, evitando julgamentos precipitados.

Uma das limitações desta pesquisa está relacionada à amostra de recrutadores alcançada. Apesar do esforço em abranger um número significativo de profissionais, a pesquisa foi realizada em uma cidade de pequeno porte, o que limitou o acesso a uma diversidade maior de respondentes, ficando representativo apenas dentro do contexto local, o que pode não refletir plenamente a realidade de empresas de diferentes segmentos ou regiões.

Os achados reforçam a necessidade de aprimorar continuamente as práticas de recrutamento e seleção. A adoção de metodologias mais estruturadas, como treinamentos especializados em linguagem corporal e a implementação de processos seletivos mais padronizados, pode contribuir para uma tomada de decisão mais precisa e isenta de vieses. Além disso, reforça-se a importância de novas pesquisas sobre o tema, explorando o impacto da linguagem corporal em diferentes setores e níveis hierárquicos, a fim de aprofundar o entendimento sobre sua real influência no desempenho profissional e na adequação ao cargo. E recomenda-se ampliar a amostra, incluindo recrutadores de diferentes localidades e setores, possibilitando

uma análise mais abrangente sobre a influência da linguagem corporal nos processos seletivos.

### Referências

CERVO, Amado L. BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

DARWIN, Charles. **A expressão das emoções no homem e nos animais**. Companhia de Bolso, 1872.

EKMAN, Paul; FRIESEN, Wallace V. **Unmasking the face: A guide to recognizing emotions from facial clues**. Ishk, 2003.

FURNHAM, Adrian; PETROVA, Evgeniya. **O corpo fala nos negócios**. São Paulo: Gente, 2011.

GOMAN, C. **A Vantagem Não-Verbal**. Tradução de Denise Jardim Duarte. Petropólis. RJ, Vozes, 2010. Disponível em: <http://citrus.uspnet.usp.br/eef/uploads/arquivo/v11%20n2%20artigo7.pdf>. Acesso em: 17 dezembro. 2024.

HAGGARD, Ernest A.; ISAACS, Kenneth S. **Micromomentary facial expressions as indicators of ego mechanisms in psychotherapy**. Methods of Research in Psychotherapy. The Century Psychology Series. Springer, Boston, MA. 1966. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-1-4684-6045-2\\_14](https://doi.org/10.1007/978-1-4684-6045-2_14). Acesso em: 23 jan. 2025.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Axcel Books, 2004.

KERR, Cris. **Viés inconsciente: como identificar nossos vieses inconsciente e abrir caminho para a diversidade e a inclusão nas empresas**. Brasil: Literare Books, 2021.

KNAPP, Mark; HALL, Judith. **La comunicación no verbal: perspectivas básicas**. De la historia al cuerpo y del cuerpo a la danza, 231, v. 282, 2001, (10.ªed.). Barcelona, Buenos Aires, Mexico: Paidós.

LOPES, Ana Bárbara Alves. **Estratégias de preparação para Audições de Orquestra: Um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto (Portugal). 2021. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/b90b23849e76cbc396d2b82662b05afe/1?cbl=2026366&diss=y&pq-origsite=gscholar>. Acesso em 15 jan. 2025.

MARI, Angélica. **Rumo Futuro: Camilla Yochabell, da Jobecam, anuncia novo aporte e discute IA em recrutamento**. 2023. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2023/10/rumo-futuro-cammila-yochabell-da->

jobecam-anuncia-novo-aporte-e-discute-ia-em-recrutamento/. Acesso em: 02 abr. 2025.

MARSTON, William Moulton. **Emotions of normal people**. Harcourt, Brace & Company, 1928. Disponível em: <https://classes.matthewjbrown.net/teaching-files/sciencepop/marston-01.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2025.

MATSCHNIG, Michael. **O corpo fala no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2015.

MATSUMOTO, David.; HWANG, H. S. **Evidence for training the ability to read microexpressions of emotion**. *Motivation and Emotion*, 35, 181-191, 2011. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11031-011-9212-2#citeas>. Acesso em: 23 jan. 2025.

MEHRABIAN, Albert. **Silent Messages. Belmont, California**: Wadsworth Publishing Company. 1971. Disponível em: [https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/855150/mod\\_resource/content/1/Albert-Mehrabian%20-%20Silent%20Messages%201971%20-%20red.size.pdf](https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/855150/mod_resource/content/1/Albert-Mehrabian%20-%20Silent%20Messages%201971%20-%20red.size.pdf). Acesso em: 07 dezembro. 2024.

MINEIRO, Márcia. Pesquisa de survey e amostragem: aportes teóricos elementares. **Revista de Estudos em Educação e Diversidade-REED**, v. 1, n. 2, p. 284-306, 2020. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/reed/article/view/7677>. Acesso em: 31 mar. 2025.

PORTER, Stephen; BRINKE, Leanne. The truth about lies: What works in detecting high-stakes deception?. **Legal and criminological Psychology**, v. 15, n. 1, p. 57-75, 2010.

VOTORANTIM CIMENTOS (Brasil). **Seleção às cegas- Programa de Trainee 2020**. 2019. Disponível em: [https://www.votorantimcimentos.com.br/noticia/programa-de-trainee-2020-selecao-as-cegas/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.votorantimcimentos.com.br/noticia/programa-de-trainee-2020-selecao-as-cegas/?utm_source=chatgpt.com). Acesso em: 02 abr. 2025.

WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. **O corpo fala: a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal**. Petrópolis: Vozes, 1992.