

ASPECTOS DA LINGUAGEM CORPORAL ANALISADOS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE CANDIDATOS

Scarleth Barbosa Borsari¹

Liene Cunha Viana Bittar²

Resumo

Este artigo tem como objetivo identificar os aspectos da linguagem corporal analisados por profissionais de Recursos Humanos no processo de recrutamento e seleção de candidatos. A pesquisa justifica-se pela necessidade de observação dos aspectos não verbais na análise do indivíduo em sua totalidade no meio organizacional, corroborando o que a literatura pesquisada apresenta como essencial no processo de seleção de candidatos. Como metodologia para desenvolvimento desta pesquisa realizou-se, inicialmente, pesquisa bibliográfica a respeito do tema, a fim de verificar o que é a comunicação não verbal e quais seriam seus aspectos que poderiam ser verificados em uma entrevista de emprego. Na segunda parte da pesquisa, esse material foi utilizado como base de comparação com os resultados de entrevista com profissionais de seleção de pessoal, buscando-se identificar se o fazem e quais aspectos da comunicação não verbal são efetivamente levados em conta em entrevistas. Como resultado, pôde-se observar que os aspectos mencionados possuem grande impacto no resultado final de um processo seletivo. Assim, conclui-se que os aspectos analisados como positivos são: gestos coerentes com a fala, postura ereta, contato visual, movimento de afirmação com a cabeça e relaxamento dos ombros. Em contrapartida, como negativos destacam-se a falta de postura, desvio do olhar, movimentações de nervosismo e mudança frequente de posição como aspectos que devem ser evitados nas entrevistas.

Palavras-chave: Comunicação não-verbal. Linguagem corporal. Posturas e gestos positivos e negativos. Processo seletivo.

Abstract

This article aims at identifying the aspects of body language analyzed by Human Resources professionals in the process of recruiting and selecting candidates. The research is justified by the need to observe the non-verbal aspects in the analysis of the individual as a whole in the organizational environment, corroborating what the researched literature presents as essential in the applicant selection process. As a methodology for the development of this research, firstly, a bibliographic research was carried out on the subject, in order to verify what non-verbal communication is and what would be its aspects that could be verified in a job interview. On the second part of the research, this material was used as a basis for comparison with the results of interviews with personnel selection professionals, seeking to identify whether they

¹ Graduanda em Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Tecnologia Dr Thomaz Novelino – Franca-SP. Endereço Eletrônico: scarlethborsari2001@hotmail.com

² Doutora em Letras, professora da Faculdade de Tecnologia Dr Thomaz Novelino Novelino – Franca-SP. Endereço Eletrônico: liene.bittar@fatec.sp.gov.br

do so and which aspects of non-verbal communication are effectively taken into account in interviews. As a result, it was observed that the mentioned aspects have a great impact on the final result of a selection process. Thus, it is concluded that the aspects analyzed as positive are: gestures consistent with speech, upright posture, eye contact, affirmative movement with the head and relaxation of the shoulders. On the other hand, the negative ones are the following: lacking of posture, looking away, nervous movements and frequent change of position stand out as aspects that should be avoided in interviews.

Keywords: *Body language. Positive and negative postures and gestures. Selection process.*

1 Introdução

As organizações cada vez mais buscam profissionais com competências e habilidades específicas que possam lhe agregar valor no mercado empresarial. Nesse contexto, os processos de recrutamento e seleção vêm se elaborando para aumentar sua capacidade de selecionar profissionais de qualidade para as empresas. O indivíduo que concorre a determinada vaga precisa, junto a um bom currículo, apresentar-se de maneira positiva aos recrutadores.

Cabe ao profissional de recursos humanos analisar aspectos profissionais do candidato e, inclusive, sua capacidade de comunicação. No entanto, nesse processo, Alcure, Ferraz e Carneiro (1996) apresentam a comunicação verbal como um correspondente ínfimo em relação à íntegra do processo comunicacional.

Assim, este artigo aborda a figuração da linguagem não verbal analisada no processo de recrutamento e seleção e justifica-se academicamente por contribuir para o corpus de conhecimentos a respeito dos processos de seleção. Para a comunidade, a pesquisa auxilia na preparação dos candidatos, uma vez que, conhecendo essas posturas que comunicam, com frequência sem intenção, por vezes até o oposto do que gostariam, podem se preparar melhor para passar por essas entrevistas.

Conforme atenta Gaiarsa (1982), sobre a necessidade de observação dos aspectos não verbais na análise do indivíduo além de suas dissimulações. Ao ater-se ao exposto verbalmente pelo candidato, o profissional deixaria de considerá-lo em sua totalidade.

Dessa forma, o estudo objetiva identificar os aspectos da linguagem corporal analisados por profissionais de Recursos Humanos no processo de recrutamento e seleção de candidatos.

Com esse intuito, buscou-se material literário que pudesse dar aporte a esse trabalho. São apresentados os conceitos da comunicação não verbal, tal como a linguagem não verbal formada como uma competência profissional, além do desenvolvimento histórico dos processos de seleção e recrutamento de candidatos e a análise da linguagem corporal em entrevistas de seleção.

Em seguida, em questionário semiestruturado aberto a profissionais da área, realizou-se pesquisa exploratória e discussão sobre os resultados obtidos.

2 Comunicação não verbal

“Comunicar é estabelecer pontes de compreensão entre indivíduos, de tal forma que possam compartilhar aquilo que sentem e sabem” (BRAGA; MARQUES, 2008, p.10). A palavra comunicar já revela sua propriedade: “tornar comum”, levar ao outro aquilo que era só meu.

É inegável que o processo de comunicação corroborou para o desenvolvimento da sociedade como uma ferramenta fundamental à evolução do homem. Não existe homem sem comunicação: nossa capacidade de pensar e relacionar está ligada a essa habilidade que é inata no ser humano, mas para a qual se precisa ter acesso a uma língua³.

O lugar da comunicação é aquele em que a complexa rede de relações sociais é vista, assim como o contexto em que elas ocorrem, a partir de práticas, discursos, diálogos, contextos de interação como um todo múltiplo e em constante movimento (MARTINO; MARQUES, 2015).

No entanto, além de se relacionar por intermédio da comunicação verbal, que é a forma discursiva de emitir mensagens em aspectos falados ou escritos, o ser humano relaciona-se também pela comunicação não verbal, descrita por Langer

³ Torquato (1991) enfatiza que a comunicação é uma ferramenta poderosa, pois por meio dela se pratica a persuasão, indução e influência. Assim, sua avaliação em um processo de recrutamento e seleção é de importância fundamental, uma vez que pode ser usada por um candidato para levar o avaliador a acreditar em algo, construindo uma imagem positiva ou, por outro lado, pode permitir ao recrutador a identificação de aspectos divergentes das palavras do candidato.

(1971) como a forma não discursiva, efetuada através de vários canais de comunicação.

Argyle (1978 apud MESQUITA, 1997, p.158) categoriza a postura e aspectos aparentes, tal como todo o comportamento espacial como componentes desses inúmeros canais de comunicação. Concordam Bowden e Thomson (2020), que a linguagem corporal como sistema de comunicação exhibe comportamentos suscitados em resposta ao ambiente.

Segundo Davis (1979), acredita-se que o ser humano, antes da evolução da linguagem verbal, se comunicava através do corpo, utilizando gestos a fim de alcançar a compreensão mútua. A comunicação por canais não verbais é, portanto, tão antiga quanto a humanidade e não perdeu sua importância em decorrência da comunicação verbal.

No mundo contemporâneo, segundo Gois, Nogueira e Vieira (2011), Wilhelm Reich destacou-se como um dos pioneiros no interesse pelo não falado, avaliando elementos como a mímica corporal para constituir vertentes do estudo do ser humano.

Neste sentido, Reich (2009 apud GOIS, NOGUEIRA E VIEIRA, 2011) destaca a necessidade de atentar às movimentações corporais no momento da fala, pois o comunicado através da linguagem corporal é de extrema importância na compreensão da comunicação e complementa a fala, já que a linguagem não verbal se associa ao conteúdo comunicado.

Ao fazer uso da linguagem corporal, o indivíduo é capaz de se expressar através da estrutura corporal, mediante posturas e distâncias físicas. Birdwhistell (1970), estudioso da comunicação cinésica⁴, concluiu que comunicar é um ato criativo. Em suas pesquisas, estimou que não mais do que 35% do significado de uma conversa ou interação é transmitido por palavras.

2.1 A linguagem não verbal como uma competência profissional

No que tange ao espaço organizacional, o comunicar-se por meio da linguagem não verbal de forma efetiva é uma competência profissional na interação

⁴ De acordo com Ceron (2010), a comunicação cinésica se refere ao conjunto de gestos corporais e expressões faciais, à quantidade e à qualidade desses movimentos.

com outros indivíduos. Estes, por sua vez, constituem a organização como diretores, clientes, colaboradores, fornecedores e *stakeholders*⁵.

Schelles (2008) concorda que a comunicação não verbal é extremamente eficaz nas organizações e, se usada adequadamente, contribuirá para alcançar os objetivos estratégicos da empresa de forma produtiva.

Para o departamento de Recursos Humanos (RH), “a competência é percebida como estoque de recursos que o indivíduo detém” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.185). Acrescenta Rabaglio (2001) que o objetivo maior da seleção por competências é elaborar um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de diferenciação no mercado de trabalho.

Assim, o conhecimento da linguística corporal representa vantagem competitiva para o colaborador e candidato, pois promove uma comunicação mais eficaz e conseqüentemente maior destaque no mercado de trabalho. Isso se deve ao fato de que

as organizações são feitas de pessoas e não de máquinas, por isso, a coerência é cada vez mais necessária e exigida. Mesmo que não se possa expressar o que acha de determinada situação ou chefia, o corpo propagará para os demais, para os de fora, para os concorrentes, o quanto não há coerência organizacional e, faz-se o ponto de fragilidade da empresa (SCHELLES, 2008, p.6).

Assim, profissionais de marketing e de recursos humanos de diversas áreas do mercado utilizam critérios cada vez mais não verbais na contratação de candidatos (OKUMA, 1990).

Nesse processo, Pease e Pease (2013) afirmam que 90% da opinião do recrutador será formada nos primeiros quatro minutos de contato com o candidato e 60% a 80% do efeito causado na entrevista será não verbal.

O reconhecimento da existência de informações não-verbais expressas através do corpo e do movimento do ser humano nas organizações é de grande importância para profissionais que rotineiramente interagem com pessoas (MESQUITA, 1997).

Independentemente do cargo, os colaboradores inseridos no mercado de trabalho apresentam diversas personalidades e comportamentos mediante situações

⁵ Freeman (1984) definiu o termo *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”. Em outras palavras, são os grupos de interesse da empresa.

a que são expostos no processo de adaptabilidade à carreira, conforme afirmam Magalhães e Gomes (2007) em estudo sobre personalidades vocacionais.

Portanto, compreender os fatores comunicacionais não verbais complementares ao discurso dos candidatos no ingresso à organização é essencial para evitar problemas comportamentais que poderiam ser previstos nesse processo, considerando que os colaboradores constituem os recursos principais da empresa.

3 Processo de recrutamento e seleção de candidatos

Num contexto geral, a palavra "recurso" corresponde a um elemento utilizado para alcançar um determinado fim. Nas organizações, os principais recursos são as pessoas e, para geri-las, selecioná-las e qualificá-las destaca-se o departamento de Recursos Humanos. Atualmente, essa área assume um papel estratégico nas organizações, responsável pelo alinhamento da administração de pessoal aos objetivos da organização (CHIAVENATO, 2008).

Historicamente, na fase inicial do RH (ainda chamado de Departamento de Relações Industriais), as maiores preocupações dos gestores eram focadas na eficiência e nos custos da instituição. Além disso, a ênfase não estava na seleção de candidatos ideais para desempenho da função, mas nos processos da divisão de trabalho em relação às máquinas (RIBEIRO, 2015).

Com a mudança da sociedade diante das relações de trabalho, o RH passou a assumir a responsabilidade de zelar pelas boas relações profissionais, enxergando o colaborador como parte importante do patrimônio da empresa.

Assim, o trabalho do RH passou de mecanicista para comportamental (CHIAVENATO, 1999), focado no indivíduo, visando a preservar a boa imagem da empresa, a produtividade dos funcionários e a implantar um processo efetivo de recrutamento que avaliaria quais indivíduos estariam mais aptos a ingressar na organização, a partir de avaliações criteriosas.

Conforme Chiavenato (2008, p. 161), nesse processo, “a eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal”.

Logo, o papel da área de recursos humanos de garantir que os melhores candidatos sejam selecionados desenvolveu-se de forma que o RH, além de ser

responsável por monitorar o desenvolvimento do contratado ao longo de sua caminhada profissional na organização, preza pela movimentação que ocorre através do processo de recrutamento e seleção de pessoas para determinada vaga (CHIAVENATO, 2008), seja interna ou externa.

De acordo com Orlickas (2001, p.22):

A seleção tem o objetivo de pesquisar, suprir e identificar profissionais qualificados que colaborem para a superação do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal. A seleção é parte de um sistema mais amplo, na maioria das empresas subordinado à área de recursos humanos, sempre com foco na atração dos melhores profissionais do mercado.

Trata-se, assim, de processo fundamental para se garantir o alcance dos objetivos da empresa. Schelles (2008) reafirma a importância de se recrutarem indivíduos com habilidades para exercer funções dentro da empresa, pois seus conhecimentos e habilidades ajudam a alcançar os objetivos propostos. Sobre o tema, Chiavenato (1999, p.91) afirma que

o recrutamento – tal como ocorre com o processo de comunicação – é um processo de duas mãos: comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo que atrai os candidatos para o processo seletivo: estímulo e resposta.

Muitos são os requisitos analisados no processo seletivo, portanto, o interessado à vaga passa por uma série de avaliações de perfil, incluindo entrevistas⁶.

Entre os inúmeros procedimentos para a seleção de candidatos, Caxito (2008, p. 49) evidencia:

A entrevista é a técnica mais utilizada nos processos seletivos. A ampla utilização dessa técnica se deve a alguns fatores como: o baixo custo, a facilidade de sua aplicação, a adaptação desta técnica a diversas fases do processo seletivo e a riqueza de informações, sensações e impressões sobre o candidato que a entrevista possibilita ao selecionador. A técnica permite o contato direto com o candidato, possibilitando sanar dúvidas e esclarecer alguns pontos que possam ter surgido no processo de recrutamento, ou mesmo, durante a aplicação de outras técnicas de seleção.

⁶ Sendo a entrevista “o processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si” (CHIAVENATO, 1999, p.100), destaca-se a importância fundamental da comunicação nesse processo de recrutamento e seleção.

Assim, nos processos de desenvolvimento do RH, as entrevistas individuais e as dinâmicas de grupo são procedimentos efetivos utilizados pelos recrutadores. Segundo Almeida (2004), as dinâmicas de grupo são vivências realizadas com grupos de pessoas a partir de exercícios orientados, com objetivos específicos de análise.

Em ambos os processos, como se afirmou anteriormente, a comunicação é parte central do processo da análise do candidato. Mas não somente aquilo que é expresso em palavras comunica e deve ser levado em conta, como também aspectos referentes à comunicação não verbal. A esse respeito, Schelles (2008, p. 4) afirma:

A linguagem corporal é tão forte que não se consegue esconder nem de si mesmo, nem de um observador avisado, ela transcende a consciência. Por isso, é tão importante que a corporal esteja em consonância com a verbal.

Entende-se, portanto, que o candidato no momento da entrevista se utilizará de meios verbais e não verbais para expressar suas respostas à avaliação do recrutador. Entretanto, é necessário separar a comunicação intencional da não intencional. Enquanto aquela pode ser até mesmo usada como um artifício do entrevistado para passar uma determinada imagem ao entrevistador (há, inclusive, cursos que o preparam para isso⁷), esta pode revelar ao profissional de RH aspectos que confirmam ou contradizem aquilo que é expresso em palavras pelo candidato.

Nesse sentido, para Bowditch e Buono (2004), na gestão de pessoas a entrevista é considerada o método mais eficaz para identificação desses meios, pois gera o cenário ideal para analisar não apenas o discurso, mas o que é expresso pela linguagem do corpo, revelando as verdadeiras intenções do candidato.

Segundo Lotz (2015), o entrevistador detecta divergências nas respostas quando o que é verbalizado não vai ao encontro do comunicado pela linguagem corporal. Por esta razão, é importante validar os movimentos corporais e verificar se as informações são verdadeiras, este é um meio efetivo de inferir se o candidato realmente possui o perfil buscado pela vaga.

Dessa forma, considera-se que o alinhamento dos recursos humanos à análise da linguagem não verbal dos candidatos enquadra-se no planejamento

⁷ Vejam-se, por exemplo, as obras de Polito (1990), Pease e Pease (2013), Matsching (2017) e cursos de Comunicação Assertiva.

estratégico do processo de recrutamento e seleção e é um meio preponderante para a consolidação de contratações.

3.1 Análise da linguagem corporal em entrevistas de seleção

A análise da linguagem corporal no processo de recrutamento leva em consideração as posturas e expressões corporais realizadas pelos candidatos que contribuem, positiva ou negativamente, para o resultado final do processo seletivo.

A leitura da linguagem corporal requer a observação atenta e criteriosa de um conjunto de elementos antes de validar como verdade a interpretação de uma posição, postura ou gesto do candidato. São eles: contexto: inter-relação de circunstâncias que acompanham o fato; conjunto, ou seja, a pertinência dos elementos que compõem o cenário a ser analisado; congruência: a conformidade e adequação da apresentação à situação apresentada; a consistência: impressão que atribui veracidade ao cenário dos aspectos analisados e a cultura do indivíduo e do local da análise (GOMAN, 2010).

Autores da área estabelecem características da linguagem corporal que transparecem uma mensagem específica: Matschnig (2015) aponta que, durante a conversa, a postura ereta transmite autoconfiança; Furnham e Petrova (2011) afirmam que por esse motivo o tronco deve estar sempre voltado ao interlocutor durante a entrevista. Gestos positivos com a cabeça expressam concordância e compreensão do conteúdo comunicado.

Polito (1990) ressalta a necessidade de naturalidade nas expressões, pois expressões visualmente forçadas podem passar uma imagem negativa do candidato, que também deve estar atento à variação da gesticulação.

O vocabulário da linguagem corporal que permite depreender baixa autoconfiança, e que por isso é melhor evitar, inclui os seguintes gestos: recuar durante o cumprimento; desviar o corpo da direção do interlocutor; manter distância demais; tocar-se constantemente na cabeça ou na região do pescoço; jogar a cabeça para trás subitamente, com frequência e baixar a cabeça (MATSCHNIG, 2017, p. 54).

Matschnig (2015) complementa que voltar as partes sensíveis do corpo - rosto, tronco, palmas das mãos - na direção do recrutador incita a conquistar a confiança deste. Já as partes insensíveis do corpo - região posterior da cabeça, exterior dos braços e as costas - não devem ser direcionadas ao recrutador.

Segundo Camargo (2012), a diminuição da gesticulação também é uma característica depreciativa, pois é comum naqueles que faltam com a verdade. Nesse sentido, o candidato pode depositar as suas mãos no bolso ou junto às pernas com a intenção de suprimir seus movimentos.

Além dos gestos e posturas, a vestimenta também comunica 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).

Dessa forma, observa-se a importância, por parte do recrutador, do conhecimento e utilização dos aspectos da comunicação não verbal nos processos de seleção de candidatos. Assim, dando seguimento a este estudo, serão apresentadas entrevistas com profissionais da área, a fim de verificar se e como estes utilizam a comunicação não verbal no desenvolvimento de suas atribuições.

4 Material e métodos de desenvolvimento

Com o desenvolvimento dos processos de RH nas últimas décadas e o resultado empírico da humanização nas relações admissionais, questiona-se se e como os profissionais que atuam nessa área avaliam os aspectos não verbais dos candidatos.

A fim de responder essa questão, buscou-se formar uma amostragem intencional, constituída por profissionais praticantes da função de seleção no RH e com formação superior na área ou em áreas correlatas. O acesso a esses respondentes ocorreu por meio de um grupo de WhatsApp de profissionais de RH na cidade de Franca - SP.

10 profissionais de recrutamento e seleção responderam a um questionário semiestruturado, com perguntas abertas, feito no GoogleForms. Trata-se de pesquisa descritiva bibliográfica, documental e quantitativa, com indicadores qualitativos.

Os procedimentos metodológicos da pesquisa classificam-se como qualitativo-exploratórios. Para Oliveira (2004, p.117), “as pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos”.

O procedimento da pesquisa apresenta método exploratório empírico e que, segundo Jung (2004), acomete um fenômeno do contexto real, baseado em experiências e históricos dos profissionais de recrutamento e seleção.

Quanto aos instrumentos, a coleta de dados ocorreu pelo envio do questionário (anexado a este artigo) pelo *WhatsApp*, na data de 12 de abril de 2022. O questionário permaneceu aberto para respostas até o dia 18 de abril de 2022.

Após o recebimento do questionário respondido por todos os 10 integrantes da amostra, os dados foram analisados de acordo com Bardin (1997), que indica o tratamento de informações por um plano específico, iniciado com pré-análise, seguida pela síntese das hipóteses e objetivos para a pesquisa e por fim, tratamento dos resultados.

Embora categorizadas as questões, os resultados foram avaliados de modo amplo, considerando as impressões profissionais individuais dos respondentes.

Dessa forma, consideraram-se as seguintes classes de questões para fins de análise:

- Quais aspectos corporais o recrutador costuma analisar no candidato durante as entrevistas individuais
- Quais aspectos não verbais são analisados nas dinâmicas de grupo
- O que o recrutador define por linguagem corporal positiva e negativa
- Se a vestimenta do candidato é analisada
- Se e como os aspectos citados influenciam o resultado do processo seletivo

Da quantidade total de respondentes, 7 são mulheres com idades entre 21 e 39 anos e 3 respondentes são homens com idades de 26, 37 e 45 anos. Quanto ao grau de instrução, verifica-se que 70% dos profissionais são pós-graduados na área, 20% possuem ensino superior completo e apenas 10% estão cursando ensino superior.

5 Resultados e discussão

Pela natureza do questionário qualitativo, utilizou-se de tabulação manual dos dados. Os resultados da pesquisa são apresentados a seguir, no Quadro 1, considerando a categoria das questões, as respostas obtidas e o índice percentual

da resposta, ou seja, qual percentual de respondentes em relação ao total da amostra retornou o questionário com a respectiva resposta. Considera-se ainda que, por se tratar de questionário qualitativo aberto, mais de uma resposta efetiva à questão pode ter sido fornecida pelo respondente.

Quadro 1 – Resultados obtidos

Classificação da questão	Respostas	Índice percentual da resposta
Aspectos não verbais analisados em entrevistas individuais	Posição dos braços e mãos	70%
	Contato visual	60%
	Posição das pernas	20%
	Postura ao sentar-se	40%
	Movimento corporal repetitivo	10%
Aspectos não verbais analisados em dinâmicas de grupo	Proximidade ou distanciamento do grupo	20%
	Olhar voltado aos outros participantes	30%
	Vestimenta	20%
	Postura ereta	40%
Linguagem corporal positiva em entrevistas	Movimento de afirmação com a cabeça	10%
	Postura ereta	40%
	Relaxamento dos ombros	10%
	Contato visual	10%
	Gestos coerentes com a fala	20%
Linguagem corporal negativa em entrevistas	Bater com os dedos na mesa	10%
	Expressão de desinteresse	20%
	Sentar-se sem postura	40%
	Não olhar nos olhos	10%
	Chacoalhar os pés	10%
	Vestimenta inapropriada	10%
A vestimenta do candidato é analisada como item desclassificatório?	Sim	60%
	Não	10%
	Sim, se extremamente destoante ao ambiente	20%
	Depende do cargo	10%
Os aspectos analisados impactam o resultado do processo seletivo?	Sim	100%

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2022.

De acordo com os dados apresentados, verifica-se que os resultados com os maiores índices de resposta referem-se à posição dos braços e mãos como aspectos analisados em entrevistas individuais, a postura ereta avaliada em

dinâmica de grupos e como maior aspecto positivo na visão dos recrutadores. Em relação à linguagem corporal vista como negativa, observa-se que a falta de postura é o item mais avaliado.

Nota-se também, a partir dos dados, que a vestimenta é o item não verbal mais citado como avaliado no processo de recrutamento, visto que 60% dos recrutadores o consideraram como item desclassificatório na pesquisa. Ademais, todos os respondentes convalidam que os aspectos citados influenciam no resultado geral da seleção.

A seguir, realiza-se a análise das respostas de acordo com a classificação das questões levantadas, contrastando-as com o material teórico pesquisado.

5.1 Aspectos não verbais analisados em entrevistas individuais

De acordo com os profissionais entrevistados, os aspectos não verbais mais avaliados nos candidatos durante a entrevista são: contato visual, a posição dos braços e mãos e a postura ao sentar-se na cadeira. Efetivamente, Furnham e Petrova (2011) sustentam a importância do contato ocular; segundo os autores, manter contato visual demonstra atenção e foco, competências valorizadas pelos recrutadores. Para Pease e Pease (2013), a posição das pernas e dos braços diz muito sobre um indivíduo.

Tal como indicado pelos respondentes, Camargo (2012) também alerta sobre a diminuição ou repetição dos gestos e movimentos do corpo e Matschnig (2015) faz apontamentos sobre a expressão de autoconfiança por meio da postura ereta, também avaliada pelos recrutadores.

5.2 Aspectos não verbais analisados em dinâmicas de grupo

Quando questionados sobre os aspectos não verbais analisados nas dinâmicas de grupo, os recrutadores indicaram que a proximidade do indivíduo com o grupo, seu contato visual voltado aos participantes e sua postura corporal são os mais críticos. Embora indicada com a menor frequência como aspecto não verbal avaliado nas dinâmicas, a vestimenta também é notada pelos recrutadores nas dinâmicas de grupo.

Concorda Batista (2004, p. 75):

Referindo-se à vestimenta, cabe salientar que o profissional deve vestir-se adequadamente ao ambiente em que está inserido. Se a sua empresa adota um padrão formal, obviamente a sua vestimenta deve estar em conformidade com ela e o mesmo se refere a uma entrevista de emprego.

Para Pease e Pease (2013), o distanciamento mantido com outras pessoas indica uma zona social estabelecida pelo indivíduo quando exposto a pessoas desconhecidas. No entanto, segundo os entrevistados, distanciar-se do grupo central nas dinâmicas de grupo pode indicar dificuldades pessoais de trabalho em equipe. Assim, Matsching (2017) incentiva a iniciativa de procurar por outros em direção ao grupo e mostrar-se aberto tanto na comunicação verbal quanto na linguagem corporal.

Os recrutadores também afirmaram que manter o olhar nos outros participantes quando falam ou se apresentam demonstra interesse, respeito e atenção, semelhante ao pensamento de Pease e Pease (2013), que explicam como uma atmosfera social é criada quando o olhar do indivíduo é guiado para outros.

5.3 Linguagem corporal positiva em entrevistas

Sobre a definição das posturas, os resultados declaram que as posturas positivas são definidas pela posição ereta na cadeira, o contato visual constante e a gesticulação como complemento ao que está sendo apresentado, coerentemente. O relaxamento dos ombros também é indicado como um sinal positivo, que reforça a ideia de naturalidade, concordantemente a Polito (1990) que define como positivos os gestos realizados de forma natural e relaxada.

O movimento de compreensão com a cabeça e os gestos coerentes com a fala apresentada vão ao encontro do exposto por Lotz (2015), que evidencia a detecção da desconexão ou conexão nas respostas do candidato pelo entrevistador, necessitando que este possua sensibilidade do contexto para tal.

5.4 Linguagem corporal negativa em entrevistas

O aspecto negativo mais citado pelos recrutadores é o de sentar-se sem postura na cadeira. Matsching (2017, p.61) concorda que “esparramar-se na cadeira provoca impressão de indiferença” e aponta que o candidato deve se sentar com as

costas mais eretas possível, com ambos os pés apoiados no chão, ocupando toda a superfície da cadeira de forma firme e estável.

Um dos respondentes afirmou que mudar a postura diversas vezes parece revelar incoerência com o conteúdo comunicado verbalmente. Diferentemente de quando há naturalidade no comportamento, “quando há coerência entre as palavras ditas com os gestos idem” (SCHELLES, 2008, p.7).

Embora dois recrutadores apresentem ressalvas sobre a vestimenta como item desclassificatório (se extremamente destoante e dependendo da função no cargo pretendido), todos os recrutadores concordaram que este é um aspecto analisado no candidato.

Efetivamente, de acordo com a literatura pesquisada,

A vestimenta também tem papel bastante importante nas entrevistas de emprego, já que o estilo e as cores do guarda-roupa influenciam em grande medida a nossa imagem aos olhos dos outros. A sua aparência precisa ter força de expressão e jamais sugerir pouco respeito ou falta de seriedade (MATSCHING, 2017, p.69).

5.5 Impacto no resultado do processo seletivo

Todos os respondentes da pesquisa concordam que os aspectos citados impactam o resultado do processo seletivo. Ao serem questionados sobre como esse impacto ocorreria, responderam que a partir do analisado através dos aspectos não verbais, alinham-se as particularidades específicas do indivíduo aos requisitos da vaga.

Os recrutadores afirmam também que o não dito pode ser um critério de desempate entre candidatos igualmente qualificados, pois as impressões transmitidas pela linguagem corporal tendem a determinar como será o comportamento do candidato na organização.

Considerações finais

Conforme a literatura pesquisada e estudo de caso apresentado, este trabalho aponta que aspectos de comunicação não verbal são de fato analisados pelos profissionais da área de RH, que não se limitam à observação do conteúdo expressado verbalmente, mas ligam-se aos movimentos corporais, posturas e

gestos, que devem estar em coerência com a fala para uma boa avaliação dos candidatos em um processo de seleção.

Assim, considera-se que o objetivo desta pesquisa foi alcançado. Apesar das limitações da coleta de dados, da formação da amostra e do tratamento dos dados em relação à pesquisa qualitativa decorrente de possível subjetividade das respostas, pôde-se observar que alguns elementos realmente são levados em conta nos processos de seleção, principalmente a posição das mãos e braços, a posição e movimentação das pernas e pés, a postura do candidato, a gesticulação, o contato visual e a vestimenta, que podem ser considerados positiva ou negativamente.

Entretanto, os estudos indicaram a necessidade de levarem em conta os aspectos citados em conjunto com a avaliação do contexto e da cultura e nunca isoladamente, evitando-se interpretações equivocadas.

Logo, a pesquisa contribui ao profissional de recrutamento e seleção com resultados que indicam a necessidade de conhecimento técnico sobre comportamento não verbal dos candidatos e ao candidato à vaga, que pode se preparar para a entrevista a partir do discernimento de quais aspectos que são mais analisados.

Ao longo do desenvolvimento deste artigo, identificaram-se questões correlatas que permitiriam o desenvolvimento de outros estudos. Esta pesquisa não esgota o conteúdo abordado nem pretende fazê-lo, mas abre ensejo a pesquisas sobre a comunicação não verbal no contexto organizacional após a contratação, como a identificação do impacto desta para as relações interpessoais e nos ambientes de trabalho em áreas diversificadas, por exemplo.

Referências

ALCURE, L.; FERRAZ, M. N. S.; CARNEIRO, R. **Comunicação verbal e não-verbal**. Rio de Janeiro: Senac, 1996.

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Editora 70, 1997.

BATISTA, A. H. **O perfil do profissional de sucesso do mundo moderno**. E-book, 2004. Disponível em: <https://www.andersonhernandes.com.br/wp-content/uploads/2011/12/perfil.pdf>. Acesso em: 06 maio. 2022.

BIRDWHISTELL, R. **El lenguaje de la expresión corporal**. Barcelona: Gustavo Gill, 1970.

BOWDEN M.; THOMSON T. **Eu sei o que você está pensando**: como dominar a arte da linguagem corporal. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2020. Disponível em: <https://asdfs.com/2MGxs~pdfviewer>. Acesso em: 18 junho. 2022.

BOWDITCH, L. J.; BUONO, F. A. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson- Pioneira, 2004.

BRAGA, C. D.; MARQUES, A. L. Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional. **Revista da FAE**, v. 11, n. 1, 2008. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/254>. Acesso em: 25 abril. 2022.

CAMARGO, P. S. **Não minha pra mim! Psicologia da mentira e linguagem corporal**. São Paulo: Summus, 2012.

CERON, M. Habilidades de Comunicação: Abordagem centrada na pessoa. São Paulo: **UNA-SUS**, UNIFESP, 2010. Disponível em: https://www.unasus.unifesp.br/biblioteca_virtual/esf/1/modulo_psicossocial/Unidade_17.pdf. Acesso em: 25 abril. 2022.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2008.

DA SILVA, L. M. G. Comunicação não-verbal: reflexões acerca da linguagem corporal. **Revista latino-americana de enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, p. 52-58, 2000.

DAVIS, F. **A comunicação não-verbal**. São Paulo: Summus, 1979.

DE ANDRADE CAXITO, F. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. IESDE BRASIL SA, 2008.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

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

GAIARSA, J. A. **Reich-1980**. São Paulo: Agora, 1982.

GOIS, A. K.; NOGUEIRA, M. F. M.; VIEIRA, N. V. A linguagem do corpo e a comunicação nas organizações. **Anagrama**, v. 4, n. 4, p. 1-12, 2011. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/anagrama/article/view/35533>. Acesso em: 25 abril. 2022.

- GOMAN, C. **A Vantagem Não-Verbal**. Petrópolis: Vozes, 2010.
<http://citrus.uspnet.usp.br/eef/uploads/arquivo/v11%20n2%20artigo7.pdf>. Acesso em: 25 abril. 2022.
- JUNG, C. F. **Metodologia para a pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.
- LANGER, S. **Filosofia em nova chave: um estudo do simbolismo da razão, rito e arte**. São Paulo: Perspectiva, 1971.
- LOTZ, E. G. **Recrutamento e seleção de talentos**. Curitiba: InterSaber, 2015.
- MAGALHÃES, M. de O.; GOMES, W. B. Personalidades vocacionais e processos de carreira na vida adulta. **Psicologia em Estudo**, v. 12, p. 95-103, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/QKtrjZM6zpbWn96hGrWHGJ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 25 abril. 2022.
- MARTINO, L. M. S.; MARQUES, A. C. S. **TEORIAS DA COMUNICAÇÃO processos, desafios e limites**. São Paulo: Editora Plêiade, 2015. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/05/livro1-online.pdf>. Acesso em 18 junho. 2022.
- MATSCHNIG, M. **O corpo fala no trabalho: como convencer e cativar os outros**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2017. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/8e1ecxs>. Acesso em 25 abril. 2022.
- MESQUITA, R. M. Comunicação não-verbal: relevância na atuação profissional. **Rev. Paulista. Educ. Fís.**, São Paulo, 11(2):155-63. 1997. Disponível em:
OKUMA, S. S. A prática da atividade física e a sua relação com a publicidade de televisão. **Rev. Paulista. Educ. Fís.**, São Paulo. 1990. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rpef/article/view/138069>. Acesso em: 25 abril. 2022.
- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos: pesquisa e benchmarking em empresas de ponta**. São Paulo: Futura, 2001.
- PEASE, A.; PEASE, B. **A linguagem corporal no trabalho: como causar uma boa impressão e se destacar na carreira**. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.
- POLITO, R. **Gestos e posturas para falar melhor**. Saraiva, 1990.
- RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.
RIBEIRO, Andressa de Freitas. Taylorismo, fordismo e Toyotismo. **Lutas sociais**, v. 19, n. 35, p. 65-79, 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ls/article/view/26678>. Acesso em: 25 abril. 2022.

SCHELLES, S. A importância da linguagem não-verbal nas relações de liderança nas organizações. **Revista Esfera**, [S. l.], n. 1, p. 1-8, jun. 2008.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

Apêndice

Questionário

- Sexo: F ou M?
 - Idade?
 - Grau de instrução?
 - Qual cargo ocupa atualmente?
- 1) Durante as entrevistas, você costuma analisar os aspectos corporais do candidato? Quais?
 - 2) Quais aspectos não verbais você mais avalia nos candidatos durante as dinâmicas de grupo?
 - 3) Você sabe definir quais são as posturas positivas e negativas na seleção? Dê exemplos.
 - 4) Você observa a vestimenta do candidato?
 - 5) Os aspectos citados influenciam o resultado do processo seletivo? Como?