



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

**PROCESSO DE SELEÇÃO: ASPECTOS ANALISADOS NA
LINGUAGEM CORPORAL**

Brasília
2018

ANA CAROLINA LIMA PEREIRA
21450807

**PROCESSO DE SELEÇÃO: ASPECTOS ANALISADOS NA
LINGUAGEM CORPORAL**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientador: Érika Gagliardi

Brasília
2018

ANA CAROLINA LIMA PEREIRA

**PROCESSO DE SELEÇÃO: ASPECTOS ANALISADOS NA
LINGUAGEM CORPORAL**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Banca Examinadora

Prof. (a):

Orientador(a)

Prof. (a):

Examinador(a)

Prof. (a):

Examinador(a)

Brasília
2018

RESUMO

Este artigo tem o objetivo de identificar quais os aspectos analisados na linguagem corporal durante o processo de seleção. O processo seletivo é uma importante ferramenta para a captação de talentos nas organizações, dada à importância são utilizadas várias técnicas para avaliar o perfil dos candidatos. O referencial teórico se formou a partir das etapas presentes nos processos de seleção, conceituação de linguagem corporal e a sua presença nos processos seletivos. A metodologia de pesquisa é explicativa e o método de abordagem qualitativo. Foram realizadas entrevistas com profissionais de seleção e o procedimento de análise de dados foi a análise de conteúdo de Bardin. Foram categorizadas as partes relevantes mencionadas pelos entrevistados e a discussão de resultados ocorreu por meio da análise de dados obtidos à luz da teoria apresentada no referencial teórico. Desta maneira, foram identificados como aspectos positivos o tom de voz constante, a postura ereta, a gesticulação controlada, a posição das mãos relaxadas e a vestimenta de acordo com a empresa Já o tom de voz de embate ou muito alto, a postura relaxa e curvada, gesticulação exagerada e mãos nervosas são aspectos negativos.

Palavras-chave: Linguagem corporal, Processo de Seleção, Postura positiva e Postura negativa.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação é fundamental tanto nas relações pessoais como nas organizacionais, ela é realizada de forma verbal e não verbal. Estudos apontam que 70% da comunicação humana baseia-se em atitudes corporais e apenas 30% no que é realmente verbalizado. Todavia, a comunicação deve ser assertiva, pois por mais clara que seja a comunicação verbal, se não houver coerência com a não verbal será identificado pelo receptor e assim será comprometida.

A linguagem corporal é o meio de comunicação mais antigo utilizado pelos homens. Ela se refere a todas as expressões através dos movimentos, posturas e gestos que interagem com o receptor da mensagem. Dessa maneira, a consciência sobre condutas que geram uma imagem positiva durante o processo de seleção pode passar informações que não foram contempladas verbalmente levando o candidato a ocupar a vaga esperada.

De acordo com Rabaglio (2001, pág. 36) o entrevistador deve estar sempre atento durante a entrevista e ter competência de saber perguntar e ouvir, observando se o que está sendo dito e o que está sendo sinalizado estão de acordo para que seja selecionado o perfil do candidato ideal para o cargo.

Como um dos principais processos de Gestão de Pessoas, o recrutamento e seleção são responsáveis pela identificação e entrada de novos talentos na organização, que irão impactar diretamente os resultados da empresa e elevar seus custos se realizados de forma imprecisa.

Em busca ao site periódicos CAPES entre os anos de 2016 e 2018 foram publicados 212 trabalhos sobre linguagem corporal, quando pesquisado sobre a linguagem corporal no processo de recrutamento e seleção apenas 1 trabalho foi encontrado a respeito do assunto. Dessa forma, esse estudo busca a agregação de conhecimento em uma área que é pouco explorada.

Esse trabalho também poderá contribuir para que os processos de recrutamento e seleção sejam realizados de forma assertiva, pois com base no conhecimento sobre a linguagem não verbal os profissionais e as organizações estarão melhor preparados e mais atentos para os sinais. É através deste processo que as organizações estão percebendo a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros (GUIMARÃES & ARIEIRA,

2005). Rocha (1997) descreve essa importância como: “uma boa gestão de pessoas é condição necessária para o sucesso”

No contexto social, esse estudo tem enquanto diante do cenário atual de grande desemprego, a contribuição para os profissionais que buscam uma fonte de renda e conseqüente a sociedade poderá apresentar resultados satisfatórios para o desenvolvimento econômico seguinte.

Nesse contexto, esse estudo busca responder a seguinte questão: Quais são os aspectos da linguagem corporal analisados durante o processo de seleção? O objetivo geral da pesquisa é identificar os aspectos da linguagem corporal analisados no processo de seleção e os objetivos específicos são analisar a percepção dos selecionadores sobre gestos, expressão corporal e facial; vestuário adequado e identificar coerência nas respostas dos entrevistados.

É apresentado no artigo as etapas de processos seletivos, conceito sobre linguagem corporal e quais são as partes e as ações corporais importantes na seleção. Em seguida, será vista a metodologia de pesquisa que é explicativa e o método de abordagem é qualitativo. Foi aplicada uma entrevista pré-estruturada para 6 profissionais de seleção em Brasília. Posteriormente, serão apresentados os resultados obtidos e a discussão sobre os dados para a conclusão da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A principal forma de entrada no mercado de trabalho é o processo de recrutamento e seleção. Segundo Banov (2010, pág. 53), o processo de seleção de pessoal é uma escolha realizada entre os currículos, que foram enviados após seu recrutamento, que mais se aproximam do perfil do cargo esperado pela organização.

Para Caxito (2012, p.41) “a seleção é basicamente um processo de comparação: comparação entre os perfis dos diversos candidatos à vaga; entre as exigências do cargo e as competências dos candidatos; e, entre as expectativas do candidato e as condições oferecidas pela empresa.”

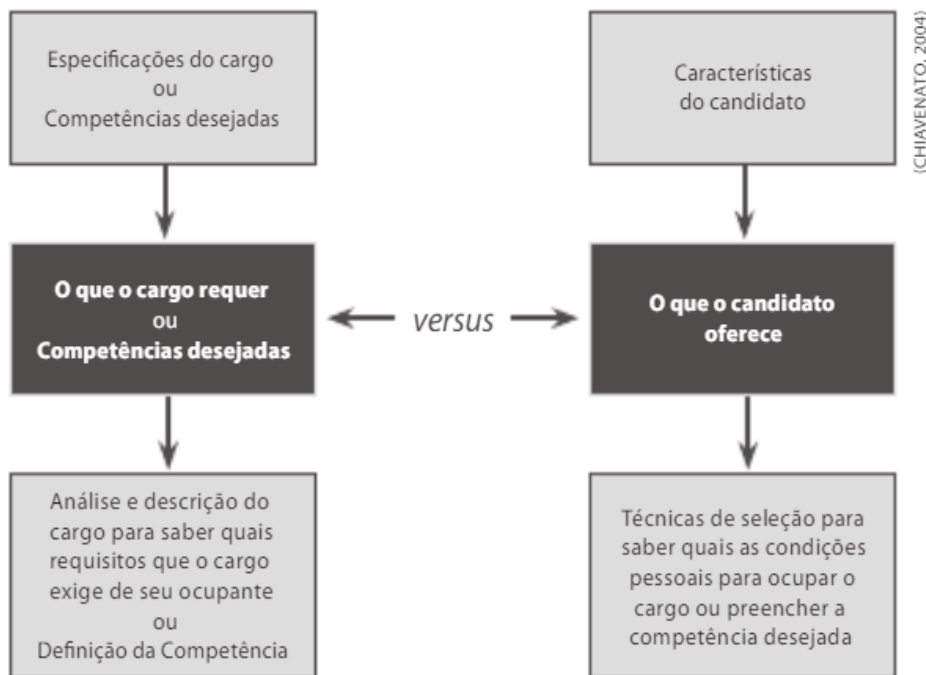


Figura 1: Cargo vs Candidato

Fonte: Chiavenato,2004.

Almeida (2004) afirma que o processo de seleção possui quatro estágios, são eles: 1º Atração: Essa etapa é de responsabilidade da área de recrutamento. Se trata de estratégias e ações para chamar a atenção do candidato para a vaga aberta.

2º Triagem: Estágio que é responsável pela eliminação de candidatos que não possuem os pré-requisitos exigidos pelo cargo.

3º Avaliação: Nesse estágio, são escolhidas pelos profissionais de seleção as técnicas mais adequadas para avaliar as competências, habilidades e atitudes dos candidatos que querem ocupar o cargo.

4º Decisão: Trata-se do último estágio e deve estar voltado para ações que trarão a decisão. Tem como participantes os selecionadores e o gestor da área solicitante.



Figura 2: Estágios da seleção.

Fonte: Almeida, 2004.

A complexidade do sistema de seleção difere de acordo com a preferência da organização. Algumas optam por ser um processo mais rápido e sem muito custo e outras elaboram processos longos e com mais gastos, que buscam conhecer amplamente o candidato e assim selecionar o mais adequado para a vaga. (MAZON, 2000).

Segundo Banov (2010), as etapas completas de um processo de seleção são: análise curricular, entrevista, aplicação de testes, dinâmica de grupos e exame médico específico.

2.1 Análise Curricular

A análise curricular é a primeira fase do processo seletivo e primeira impressão do candidato. De acordo com os requisitos pertinentes ao cargo, é

realizada uma comparação entre os currículos recebidos e as qualificações esperadas e descartados os que não possuem os pré-requisitos desejados.

Conforme Bohlander, Scott e Sherman (2005, p. 107):

“Os currículos têm vários propósitos, bem como informações que permitem decidir se o candidato atende aos requisitos mínimos de experiência, educação, etc. Fornece uma base para a formulação de perguntas que o entrevistado fará a experiência anterior do candidato, bem como fontes para verificação de referências”.

Régnier (2006) constata que, pela falta de regulações específicas, a fase de análise curricular é mais dinâmica do que o recrutamento, permitindo que as organizações transitem por valorações que interessam a ela e ao seu projeto, valorações essas que, em essência, não conseguem ou não podem ser explicitadas em anúncios

2.2 Entrevista

É a técnica de seleção mais utilizada por pequenas e grandes organizações. Segundo Robbins (2001, p. 102), durante a entrevista é possível sondar áreas que não podem ser abordadas com facilidade nos formulários e testes de emprego, como: a avaliação da motivação, a capacidade de trabalhar sob pressão e a capacidade de se “ajudar” na organização.

Para Banov (2010, p. 66) durante a entrevista pode-se averiguar conhecimentos, esclarecer dados que não estejam claros no currículo, dar oportunidades aos candidatos de expor suas qualificações e expectativas, comunicar os candidatos sobre os benefícios oferecidos, salário, condições de trabalho, etc.

É a etapa em que é permitido o contato direto com o candidato e por isso facilita ao entrevistador a avaliação das reações, bem como a concordância com o que está sendo dito. É de extrema importância que o profissional que está realizando o processo seletivo, seja qualificado e conheça o cargo a ser ocupado.

Segundo Rabaglio (2005, p.35), todas as perguntas são planejadas para obter do candidato respostas que tenham com clareza: Contexto, Ação e Resultado. (CAR)

2.3 Aplicação de Testes

Os testes são instrumentos utilizados para avaliação de conhecimentos gerais, específicos ou técnicos dos candidatos necessários para ocupação do cargo. Conforme Robbins (2001, p. 102), “o fundamental num teste de emprego, portanto, é usar um teste que preveja com precisão o desempenho no cargo”.

Para Banov (2010, p. 74) os testes podem ser: De conhecimentos gerais, conhecimentos específicos, testes de capacidade ou prova prática e psicológicos. Os testes de conhecimentos gerais são utilizados para medir o nível de conhecimentos gerais e da sua área de atuação. Já os testes de conhecimentos específicos são muito técnicos e totalmente inerentes ao cargo. Caso seja um cargo para advogado trabalhista, o teste será voltado para essa área.

Os testes de capacidade ou prova prática busca medir as habilidades para tarefas específicas realizadas pelo cargo. Trata-se de uma simulação das situações que serão apresentadas dia-a-dia e como o candidato lida com elas.

Banov (2010, p. 75) diz que em geral são usados testes de inteligência (averiguação da memória, habilidade verbal, etc.), de interesses (o que o candidato gosta de fazer), de personalidade (características individuais) e de integridade (testes que buscam medir a confiabilidade e responsabilidade do candidato). Os testes devem ser aplicados e avaliados por um psicólogo e devem ser analisados em conjunto com os demais testes durante a seleção e não apenas como instrumento único.

Segundo Rocha (2014) “os testes psicológicos baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade. Analisam o quanto variam as aptidões de um indivíduo em relação ao conjunto de indivíduos tomados como padrão de comparação.”

2.4 Dinâmicas de Grupo

A dinâmica de grupo tem como objetivo principal observar como o candidato trabalha em grupo. Conforme Lacombe (2009) a dinâmica de grupo em geral, é feita ao colocar os candidatos em situações cotidianas e observar suas atitudes diante das dificuldades que irão encontrar futuramente no trabalho. As informações obtidas podem indicar as aptidões e as características dos candidatos.

São criadas situações similares às atividades que irão encontrar no exercício do cargo, sendo possível analisar quais são as posturas, habilidades, atitudes e etc. que juntamente com as outras etapas do processo seletivo formam a percepção final sobre a atuação do candidato. Segundo Banov (2010, p. 77) alguns aspectos possíveis de serem analisados são: iniciativa, indecisão, liderança, argumentação e como lida com pressões, conflitos e como soluciona problemas.

Para França (2009), durante o processo de seleção pode se identificar através da linguagem corporal, gestos e posturas o estado emocional bem como o grau de interesse, sua reação aquele momento e levantamento e informações importantes sobre como o candidato reage a diferentes situações.

2.5 Linguagem Corporal

A linguagem corporal é uma forma de comunicação não verbal, trata-se de movimentos, gestos e expressões que possuem significado e são utilizadas para se comunicar sem palavras.

De acordo com Corraze (1982), a comunicação não-verbal é um meio, dentre outros, de transmitir informação. Segundo ele, para o ser humano as comunicações não-verbais processam-se através de três suportes. O primeiro, o corpo, nas suas qualidades físicas, fisiológicas e nos seus movimentos. O segundo, no homem, ou seja, objetos associados ao corpo como os adornos, as roupas, ou mesmo as marcas ou cicatrizes de tatuagens. Neste suporte ainda podem ser relacionados os produtos da habilidade humana que podem servir à comunicação. E o terceiro suporte se refere à dispersão dos indivíduos no espaço, este espaço engloba desde o espaço físico que cerca o corpo até o espaço que a ele se relacione, o espaço territorial.

Já para Argyle (1978), a linguagem corporal não apresenta a categorização de suportes e sim os seguintes canais: expressão facial, olhar, gestos e movimentos posturais, contato corporal, comportamento espacial, roupas, aspecto físico e outros aspectos da aparência. Estes canais fazem parte de uma categorização denominada “os diferentes sinais corporais”.

Assim, a linguagem não verbal pode ser usada para ampliar a verbal e vice-versa. Estas duas formas de comunicação podem ainda corresponder no seu

conteúdo expresso ou ser discordantes, criando cisões entre o que o indivíduo está verbalizando e o que seu corpo e movimento estão expressando (Corraze,1982).

Comunicação não-verbal, como um meio de transmissão e recepção de uma mensagem, como um meio de interação e entendimento entre os seres humanos, não pode ser desvinculada do contexto individual ou de natureza social ao qual pertence a informação. Grande parte das informações que são geradas e emitidas por esses canais não-verbais situa-se abaixo do nível da consciência (Davis,1979).

Birdwhistell (1985) considera que não há gestos ou movimentos corporais que possam ser considerados como símbolos universais e, que toda cultura tem seu repertório gestual. Dessa maneira, a interpretação de um gesto ou expressão facial irá variar de acordo com o lugar em que estiver no mundo.

2.6 Linguagem Corporal no Processo de Seleção

Durante o processo de seleção, os profissionais de RH estão sempre atentos à linguagem corporal do candidato. Segundo Lotz (2015) é importante que o entrevistador cuide do tom de voz que utilizará para introduzir a entrevista e procure suspender o seu juízo de valor a respeito do candidato, sob pena de manifestar expressões faciais que comuniquem desaprovação do que for informado pelo candidato.

Ainda para Lotz (2015), o entrevistador sensível também pode detectar incongruência nas respostas - quando o que é verbalizado aponta para uma direção contrária ao que é comunicado pela linguagem não verbal.

A leitura da comunicação verbal requer a observação atenta de um conjunto de elementos - contexto, conjunto, congruência, consistência e cultura - antes de tomar como verdadeira uma posição, acerca de um gesto, um olhar ou uma postura corporal do candidato (Goman, 2010).

Segundo Matschnig (2015) durante uma entrevista, alguns pontos são amplamente analisados. A postura ereta, com a cabeça endireitada e perna na largura dos quadris transmite uma postura autoconfiante, o aperto de mão nem forte demais ou fraco demais, segurando a mão inteira do interlocutor pode passar a ideia de uma pessoa firme e determinada. A voz e a maneira de falar também contribuem muito para a impressão geral transmitida, é ideal falar da forma mais nítida e articulada possível.

O contato visual também significa um dos pontos de atenção. Um contato visual constante, por sua vez, demonstra atenção e concentração e garante a percepção de todos os sinais que podem ser passados pelos selecionadores. “O que olhamos, quando e o modo como o fazemos fazem parte do fenômeno de contemplação visual, um dos meios de comunicação mais primitivos e importantes”. (FURNHAM e PETROVA, 2011. p.38)

Para Matschnig (2015), a melhor forma de sentar durante uma entrevista é com as costas mais eretas possível e com ambos os pés apoiados no chão. Já para Polito (1990) uma outra maneira é cruzar uma perna sobre a outra, deixando as coxas encostadas e o pé da perna que fica por cima sem apoio.

Os gestos também são muito importantes para a impressão de simpatia. De acordo com Matschnig (2015) voltar a parte do corpo chamadas sensíveis - rosto, tronco, palmas das mãos e do corpo na direção do interlocutor conquista sua confiança, mas as partes insensíveis do corpo - região posterior da cabeça, exterior dos braços e as costas não devem ser viradas na direção do interlocutor. Complementa Polito (1990, p. 26) “Gestos realizados abaixo da linha da cintura não possuem expressividade e não complementam nem transportam convenientemente a mensagem até os ouvintes”. Ele também ressalta que os gestos devem ser naturais e que o candidato deve ter sempre em mente que é necessário variar sua gesticulação.

Afirma Matschnig (2015) que uma das maneiras de demonstrar atenção durante a entrevista, é inclinar o tronco levemente para frente quando o selecionador estiver falando ou fazer gestos positivos com a cabeça. Para Furnham e Petrova (2011) o tronco e os pés devem estar voltados para o interlocutor quando existe o interesse no assunto. Apontar o dedo indicador e cerrar os punhos são gestos ameaçadores que podem passar uma impressão ruim.

Ainda na visão de Matschnig (2015) é importante ser sincero. A linguagem corporal artificial como gestos forçados ou tentativas de ilustração de cada enunciado é facilmente percebido e transparece uma imagem negativa.

O *Dresscode* é a vestimenta do candidato e influenciam em grande medida a imagem. Para Kawasaki (2017) é preciso que seja identificado qual o código de vestimenta da empresa que irá fazer a seleção e assim o traje deve ser escolhido de forma adequada ao cargo e a empresa. “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 e PETROVA, 2011, p. 88)

3 MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 Classificação da Pesquisa

O presente estudo apresenta como método a pesquisa qualitativa explicativa segundo Gil (2016), tem como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos. São pesquisas que aprofundam o conhecimento da realidade, pois têm como finalidade explicar a razão, o porquê das coisas.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas individuais, utilizadas para coletar a percepção dos profissionais de seleção na linguagem corporal do candidato. A entrevista segundo Gil (2016) é um procedimento racional que tem a intenção de proporcionar respostas aos problemas propostos

3.2 Procedimentos Empíricos

3.2.1 Participantes

A pesquisa foi realizada com profissionais de seleção, 5 respondentes foram mulheres acima de 30 anos e 1 homem com 27 anos. Todos possuem nível superior e ocupam cargos como analista de gestão de pessoas, diretor da universidade corporativa, membro do comitê de recrutamentos e seleção, analista de recrutamento e seleção e consultora de gestão de pessoas.

3.2.2 Instrumento

O instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista estruturada. Para Gil (2008) a entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados

Gil (2008) ainda define entrevista como uma técnica em que o investigador se apresenta juntamente com o investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de levantamento de dados. Por sua flexibilidade é adotada como técnica de fundamental de investigação nos mais diversos campos.

A entrevista foi realizada com profissionais de seleção. Foi conduzida através de um roteiro com 15 perguntas que foram previamente formuladas. Foram elaboradas de acordo com os objetivos propostos.

3.2.3 Procedimento de coleta e análise

A coleta de dados ocorreu por meio de uma entrevista presencial estruturada gravada, onde estavam presentes o entrevistador e o entrevistado. As entrevistas ocorreram entre 27 de março e 5 de abril de 2018, nas empresas. O tempo médio para a realização foi de 20 minutos em que as respostas foram degravadas.

O procedimento de análise de dados foi a análise de conteúdo de Bardin (1997). A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados apresentados foram coletados a partir de uma análise de conteúdo de entrevistas que foram realizadas com profissionais de seleção. Os dados apresentados foram analisados de acordo com a análise de conteúdo de Bardin (1997) que indica a análise de conteúdo como o ato de tratar informações a partir de um plano específico, iniciado com uma pré-análise, na qual é escolhido documentos, aonde se elabora hipóteses e objetivos para a pesquisa e trata-se resultados e interpretações.

4.1 ASPECTOS DA LINGUAGEM CORPORAL

Os quadros a seguir apresentam a análise de conteúdo das entrevistas feitas com os profissionais de seleção.

Quadro I – Etapa esclarecedora no processo de seleção

Etapa esclarecedora no processo de seleção		
Categoria	Padrão de resposta	Frequência
Etapa esclarecedora no processo de seleção	Entrevista individual	3
	Resolução de case.	1
	Cada etapa tem seu valor, não é possível definir apenas uma.	2

Fonte: Elaborado pela autora

As percepções sobre a etapa mais esclarecedora durante o processo seletivo foram bastante segregadas pelos entrevistados por realizarem modelos de processo de seleção diferentes e buscarem perfis diferentes, porém a entrevista individual foi identificada como a etapa mais esclarecedora por explorar o histórico do candidato de forma mais aprofundada e demonstrar de forma mais clara quem ele é e como pode se encaixar no perfil da empresa. Como na visão de Robbins (2011) que afirma a importância da entrevista para conhecer melhor o perfil do candidato e a as suas competências e Banov (2010) que afirma ser o momento ideal para expor suas qualificações.

Quadro II – Apresentação

Apresentação		
Categoria	Padrão de resposta	Frequência
Apresentação	Comunicação clara, sorrir, ter um aperto de mão firme.	4
	Contato ocular.	2
	Não é avaliado pelo nível de nervosismo do candidato geralmente ser alto.	2

Fonte: Elaborado pela autora

É possível perceber que no momento da apresentação, a maioria dos avaliadores valorizam a comunicação, o aperto de mão firme e o sorriso. Assim como Matschnig (2015) ressalta a importância da adequação na intensidade do aperto para causar uma boa impressão. De acordo com Furnham e Petrova (2011) o contato ocular demonstra atenção e concentração, dessa forma dois avaliadores definem como importante para a primeira impressão e apresentação pessoal o contato ocular.

Quadro III – Tom de voz

Tom de voz		
Categoria	Padrão de resposta	Frequência
Tom de voz	Tom de voz constante, sem gaguejar, falando pausadamente, volume normal.	4
	Tom de voz de embate é negativo.	2
	Tom de voz muito alto é incomodo e negativo.	1

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com os avaliadores, o tom de voz pode gerar impacto positivo e negativo. Dessa maneira, o tom de voz alto e de embate são entendidos como perfis negativos por se mostrarem pessoas agressivas e defensivas respectivamente. Já o tom de voz constante com uma fala pausada, sem gaguejar e falando pausadamente é visto como a melhor forma de comunicação durante a entrevista individual. Do mesmo modo como Matschnig (2015) evidencia a relevância da fala a mais pausada e articulada possível, garantindo uma boa comunicação entre o entrevistador e entrevistado.

Quadro IV – Mentira

Mentira		
Categoria	Padrão de resposta	Frequência
Mentira	Gaguejar, desviar o olhar.	3
	Falta de coerência no discurso.	4
	Respostas bem treinadas.	1
	Falar com a mão um pouco na boca.	1

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com os entrevistados, existem sinais de que podem significar que o candidato está faltando com a verdade. A mais citada é a falta de coerência e sequência lógica na fala do entrevistado. O fato de desviar o olhar e gaguejar também são descritos como sinais de que o candidato está tentando inventar histórias que não aconteceram de verdade. O que vai ao encontro de Lotz (2015) que evidencia a sensibilidade do entrevistador para detectar desconexão nas respostas apresentadas.

Quadro V – Posturas positivas

Posturas positivas		
Categoria	Padrão de resposta	Frequência
Posturas positivas	Sentar de forma ereta, manter o contato visual, falar pausadamente, gesticular de forma controlada, sorrir de forma adequada.	3
	Ser natural e parecer relaxado.	3

Fonte: Elaborado pela autora

Para alguns entrevistados, as posturas positivas são definidas pela posição ereta na cadeira, o contato visual constante, falar de forma pausada e nítida, a gesticulação como complemento ao que está sendo apresentado e o sorriso como sinal de simpatia. Outros definem que parecer natural e relaxado em uma situação de avaliação pode dar sinais de controle emocional do candidato em situações difíceis. Semelhante a Matschnig (2015), que define a postura ereta como sinal de

confiança e Polito (1990) que define como positivos os gestos realizados de forma natural e moderada.

Quadro VI – Posturas negativas

Posturas negativas		
Categoria	Padrão de resposta	Frequência
Posturas negativas	Bater pernas, remexer-se na cadeira, esfregar as mãos, bater na mesa, limpar-se demasiadamente, arrumar o cabelo o tempo todo.	1
	Postura relaxada, pernas abertas, atender uma ligação ou olhar o celular, cruzar os braços, olhar muito para baixo.	2
	Tiques nervosos, bater os pés.	3

Fonte: Elaborado pela autora

A postura vista como mais negativa, segundo os avaliadores são os tiques nervosos e bater os pés. Esses hábitos durante a entrevista são definidos como sinais de ansiedade, fazendo com que o candidato exponha de forma nítida seu estado emocional. A postura relaxa, mexer no celular e não manter o contato visual são vistas como falta de interesse e profissionalismo durante o processo e passam uma imagem negativa. Esses sinais ao encontro com os pontos definidos de Funham e Petrova (2011) que declaram a importância do contato visual para demonstrar atenção e Matschnig (2015) que define a postura ereta como sinônimo de autoconfiança.

Quadro VII – Vestimenta

Vestimenta		
Categoria	Padrão de resposta	Frequência
Vestimenta	A vestimenta é bastante definida pelo perfil do cargo a ser contratado, o impacto varia de acordo com a vaga	3
	Não é determinante pois é algo pode ser orientado	2
	É um muito importante e dificilmente será contratado	1

Fonte: Elaborado pela autora

No quadro 7, é possível perceber que a vestimenta é definida pelo cargo a ser ocupado, dessa maneira será relativo se o candidato está bem vestido ou não. Para outros entrevistados, o fato da vestimenta não estar adequada não significa impacto negativo pois poderá ser orientado para o código de vestimenta da empresa, o que vai de encontro com Kawasaki (2017) que diz que é importante que seja feita uma pesquisa sobre o código de vestimenta e o candidato já esteja adequado no momento da entrevista, passando uma imagem de adequação a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio das ferramentas utilizadas neste estudo foi possível identificar os aspectos analisados na linguagem corporal durante o processo de seleção, respondendo o problema de pesquisa “Quais são os aspectos da linguagem corporal analisados durante o processo de seleção?”

Posto que a etapa mais esclarecedora é a entrevista individual, o momento onde a linguagem corporal é evidente e esclarecedora. Os aspectos mais analisados são: a simpatia na apresentação, o tom de voz, a postura, gesticulação, posição das mãos e a vestimenta. Esses fatores analisados podem impactar positivamente ou negativamente na avaliação dos selecionadores. O tom de voz constante, a postura ereta, a gesticulação controlada, a posição das mãos relaxadas e a vestimenta de acordo com a empresa são vistos de forma assertiva durante o processo. Já o tom de voz de embate ou muito alto, a postura relaxa e curvada, gesticulação exagerada e mãos nervosas são aspectos negativos encontrados nos candidatos e que podem impactar na avaliação e consequente contratação.

A percepção dos entrevistados varia de acordo com o cargo, sendo determinante para definir qual o modo de vestimenta adequada ou quais as características observadas na linguagem corporal estão de acordo com a vaga. O formato do processo seletivo também irá determinar quais aspectos da linguagem corporal poderão ser avaliados, porém em linhas gerais todos entendem uma boa comunicação e todos os aspectos da linguagem corporal utilizados para facilitar essa competência são essenciais para causar uma boa impressão no processo de seleção.

O artigo teve como objetivo geral definir os aspectos da linguagem corporal analisados durante o processo de seleção. O objetivo foi identificado, pois os objetivos específicos foram atingidos, isto porque, foram analisadas as percepções dos selecionadores sobre os gestos, expressão corporal e facial; vestuário adequado e identificada a coerência nas respostas dos entrevistados.

A partir dos dados apresentados, é possível inferir que a linguagem corporal deve ser utilizada de forma consciente durante um processo seletivo para que o candidato tenha um diferencial e se comporte de maneira adequada.

Como sugestão de agenda futura, o trabalho pode ser desenvolvido com profissionais de seleção de um segmento específico e assim comparar os aspectos analisados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARGYLE, M. **Bodily communication**. London, Methuen, 1978.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, Seleção e Competências**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BIRDWHISTELL, R.L. **Kinesics and context: essays on body motion communication**. 4.ed. Philadelphia: UPP (University of Pennsylvania Press), 1985.
- BOHLANDER, G.; SCOTT, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Editora 70, 1997.
- CAXITO, F. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba-PR: IESDE Brasil, 2012.
- CORRAZE, J. **As comunicações não-verbais**. Rio de Janeiro, Zahar, 1982.
- DAVIS, F. **A comunicação não-verbal**. São Paulo, Summus, 1979.
- FURNHAM, A. e PETROVA, E. **O corpo fala nos negócios**. São Paulo: Gente, 2011.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa -5.ed.-** São Paulo: Atlas, 2016.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social – 6. ed. –** São Paulo: Atlas, 2008.
- GUIMARÃES, M. e ARIEIRA, J. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.
- KAWASAKI, B. **Como se vestir para uma entrevista de emprego**. 11/01/2017. Disponível em: <<http://biakawasaki.com.br/como-se-vestir-para-uma-entrevista-de-emprego/>> Acesso em 19 de março de 2018.
- LACOMBRE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LOTZ, E. **Recrutamento e seleção de talentos [livro eletrônico]** / Erika Giseke Lotz, Jocely aparecida Burda - Curitiba: InterSaber, 2015.
- MATSCHNIG, M. **O corpo fala no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2015.
- MAZON, L.; TREVIZAN, M.A. **Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista**. Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 81-87, agosto 2000.

- POLITO, R. **Gestos e postura para falar melhor**. 8ª ed. São Paulo : Saraiva, 1990.
- RABAGLIO, M. **Seleção por competência** – São Paulo: Educator, 2001.
- RÉGNIER, K. D. **O que conta como mérito no processo de seleção de gerentes e executivos**. Rio de Janeiro: UFRJ/IFCS, 2006.
- ROBBINS, S. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo:LTC, 2001.
- ROCHA, J. A.O., **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário para os profissionais de seleção – entrevista

Apêndice A

Questionário para os profissionais de seleção – entrevista.

- 1) Sexo: F ou M?
- 2) Idade?
- 3) Grau de instrução?
- 4) Qual o cargo ocupado na empresa?
- 5) Quanto tempo está na área?
- 6) No processo de seleção, qual é a etapa mais esclarecedora para você?
- 7) O que você observa no candidato no momento da apresentação?
- 8) O que você avalia nas dinâmicas de grupo?
- 9) Durante a entrevista, quais são as posturas positivas e negativas?
- 10) Como avalia as expressões faciais? E o tom de voz? Isso impacta na avaliação?
- 11) Você observa como o candidato está vestido? O quanto isso influencia?
- 12) Você julga perceber quando um candidato está mentindo? Se sim, quais são os sinais que demonstram?
- 13) Qual a postura do candidato que mais lhe agrada?
- 14) O que mais observa na linguagem corporal do candidato?
- 15) Você percebe quando um candidato quer impressionar? Se sim, quais os sinais?