

## SIGNIFICADOS DA COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL PARA AS ENTREVISTADORAS NA SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS DE ENFERMAGEM

### THE MEANINGS OF NONVERBAL COMMUNICATION IN INTERVIEWS FOR SELECTION OF PROFESSIONAL NURSING

### SIGNIFICADO DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL PARA LAS ENTREVISTADORAS EN LA SELECCIÓN DE PROFESIONALES DE ENFERMERÍA

Amanda Batista de Siqueira Santos<sup>1</sup>  
Luiza Hiromi Tanaka<sup>2</sup>  
Maria Isabel Sampaio Carmagnani<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Enfermeira. Mestre. Unidade de Terapia Intensiva Neonatal do Hospital Unimed Santa Helena. São Paulo, SP – Brasil.

<sup>2</sup> Enfermeira. Doutora. Professora da Escola Paulista de Enfermagem da Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP. São Paulo, SP – Brasil.

<sup>3</sup> Enfermeira. Doutora em Ciências. Professora Associada da Escola Paulista de Enfermagem da UNIFESP. São Paulo, SP – Brasil.

Autor Correspondente: Amanda Batista de Siqueira Santos. E-mail: abmanda14@hotmail.com  
Submetido em: 31/05/2015 Aprovado em: 12/11/2015

## RESUMO

Este estudo teve por objetivo conhecer como as enfermeiras gerentes de um hospital universitário interpretam os sinais não verbais dos candidatos nas entrevistas de seleção para contratar colaboradores para trabalhar no serviço sob suas gerências. É uma pesquisa descritiva na abordagem qualitativa, cuja técnica de coleta foi a entrevista semiestruturada com 12 enfermeiras ocupantes do cargo de gerente e seis enfermeiras de Educação Permanente num hospital universitário na cidade de São Paulo. Os dados coletados sob a forma de respostas foram submetidos à análise de conteúdo em conformidade com a teoria de Minayo. Os resultados evidenciaram os sinais não verbais mais percebidos: a importância da apresentação e do cuidado pessoal; o olhar; o tom de voz e o modo de falar. Esses aspectos foram interpretados como indicadores de segurança, equilíbrio emocional e de sinceridade. Concluiu-se que o conhecimento das enfermeiras sobre as pistas não verbais é insuficiente. Elas percebiam a aparência pessoal, a forma de olhar, de falar e a postura do candidato. Atribuíram significado de desinteresse à apresentação pessoal inadequada e de insegurança ou mentira no modo de olhar (fuga) e nas alterações no tom de voz. Já a postura ao sentar-se e a gesticulação foram tidas como nervosismo ou hábito. Os resultados revelam que as enfermeiras deste estudo não possuem experiências e/ou habilidades em decifrar a comunicação não verbal e sentem necessidade de desenvolvimento da percepção dessa competência de comunicação para melhor desempenho na seleção de candidatos.

**Palavras-chave:** Entrevista; Comunicação não Verbal; Relações Interpessoais; Seleção de Pessoal.

## ABSTRACT

*This study aims to better understand how nurses in management positions at a university hospital interpret the nonverbal signals of candidates being interviewed for employment as nurses. It is a descriptive research with a qualitative approach, which used semi-structured interviews collected from twelve nurses in management positions and six nurses in continuing education at a university hospital in São Paulo. Data were analyzed using Minayo's content analysis. Results indicated the most noticed nonverbal signals to be: The importance of presentation and personal care; eye contact; the tone of voice and manner of speaking. These data were interpreted as indicators of self-confidence, emotional balance and sincerity. It was concluded that the nurses' knowledge of nonverbal cues was insufficient. They noticed personal appearance, eye contact, tone of voice and posture, and attributed poor personal presentation and alteration in the tone of voice to signs of disinterest and insecurity or emotional leakage. Posture and gesticulation were taken as nervousness. The results reveal that nurses in this study have difficulty deciphering non-verbal communication and feel the need to develop the perception that power of communication to better performance in the selection of candidates.*

**Keywords:** Interview; Nonverbal Communication; Interpersonal Relations; Personnel Selection.

## RESUMEN

*El objetivo de este estudio ha sido conocer cómo las enfermeras gerentes de un hospital universitario interpretaban las señales no verbales de los candidatos en las entrevistas de trabajo para contratación de empleados para servicios bajo su gestión. Se trata de una investigación descriptiva con enfoque cualitativo. La recogida de datos se realizó por medio de entrevistas semiestructuradas a doce enfermeras con cargo de gerente y seis enfermeras de educación continua de un hospital universitario de la ciudad de San Pablo. El análisis de contenido de los datos recogidos en las respuestas se llevó a cabo en base a la teoría de Minayo. Los resultados han puesto en evidencia las señales no verbales más percibidas: la importancia de la apariencia y de la prolijidad, la mirada, el tono de voz y la manera de hablar. Estos datos fueron interpretados como indicadores de seguridad, equilibrio emocional y sinceridad. Se ha llegado a la conclusión que las enfermeras no tenían conocimiento suficiente sobre las señales no verbales. Se daban cuenta de la apariencia personal, del modo de hablar y de mirar y de la postura del candidato. Para ellas la presentación personal inadecuada significaba desinterés y*

*la mirada esquiva y las alteraciones en el tono de voz transmitían inseguridad o mentira. La postura al sentarse y las gesticulaciones eran tomadas como nerviosismo o como un hábito. Los resultados han mostrado que las enfermeras de este estudio no tenían la experiencia y/o la habilidad para descifrar la comunicación no verbal y que sentían la necesidad de desarrollar dicha percepción para mejorar su desempeño en la selección de candidatos.*

**Palabras clave:** Entrevista; Comunicación no Verbal; Relaciones Interpersonales; Selección de Personal.

## INTRODUÇÃO

A comunicação é uma das mais importantes competências do ser humano. Ela permeia as relações humanas, podendo facilitar ou criar barreiras, dificultando a convivência com o outro. De acordo com Silva<sup>1</sup>, a comunicação é um processo interacional, em que as pessoas trocam ou discutem ideias, conversam, dialogam e todo esse processo influencia os indivíduos quanto ao ambiente, às suas percepções, necessidades e valores. Nos estudos de Birdwhistell<sup>2</sup> e Corraze<sup>3</sup>, é atribuída mais relevância à comunicação verbal que ocorre por meio de palavras, mas a comunicação não verbal acontece face a face e expressa um conteúdo informativo que pode ser mais fidedigno do que as próprias palavras, pois ela confirma, complementa ou contradiz o verbal. Assim, linguagem verbal e linguagem não verbal são consideradas importantes para a compreensão dos relacionamentos entre as pessoas.

O contato inicial entre duas pessoas provoca uma impressão em cada uma delas, podendo ser positiva em ambas as partes, facilitando a aproximação. Se ocorrer o contrário, mesmo que seja somente em uma parte, o relacionamento futuro poderá ser prejudicado. O autor comenta como uma primeira impressão errônea pode provocar aborrecimentos desnecessários. Refere que a primeira impressão pode ser influenciada por preconceitos, pelas expectativas e motivações no momento e pelo tipo de situação.<sup>4</sup>

Knapp e Hall<sup>5</sup> construíram um modelo em que sistematizam em categorias as pistas ou sinais do comportamento não verbal que ocorrem no momento das conversações entre duas ou mais pessoas: o ambiente em que acontece a comunicação não verbal e se destacam a organização e a decoração do local; a aparência física e o vestuário das pessoas; a proxêmica, que estuda a distância entre as pessoas, que é determinada pelas diferentes situações e pelo grau de intimidade; a cinésica, que abrange o comportamento gestual, a postura, expressão facial e contato visual; o toque como uma forma de comunicação e a paralinguagem, que é todo sinal vocal que acompanha a fala.

Nas entrevistas para a seleção, é estabelecida uma relação entre entrevistador e entrevistado. Esse é o momento em que podem ser feitos esclarecimentos por ambas as partes. Essa estratégia de entrevista é uma ferramenta que traz vários aspectos que favorecem a interação, se for usada de maneira adequada. O selecionador deve evitar tirar conclusões baseado nas primeiras impressões.<sup>6,7</sup>

A principal crítica à valorização excessiva das primeiras impressões é que os entrevistadores podem desclassificar um bom candidato. Alguns autores referem que há uma tendência dos selecionadores a terem mais simpatia por candidatos mais atraentes e que possuam mais afinidades com o perfil desejado, sem levarem em conta as qualidades e experiência dos outros. Nesse caso, deixaram de optar por um candidato cujos atributos não foram explorados, o qual foi preterido graças a critérios subjetivos do selecionador.<sup>5</sup>

A seleção do candidato mais adequado àquela vaga exige do entrevistador grande habilidade em comunicação e reconhecimento sobre as atitudes comportamentais que conferem grande valor à avaliação, a ponto de decidir pela contratação ou não daquele candidato. De modo geral, nas empresas, os candidatos a uma vaga passam por uma entrevista com o gerente da área, além do psicólogo.<sup>8</sup>

Nesse aspecto, o gerente estará preparado para interagir com o entrevistado, reconhecer e valorizar os sinais não verbais da comunicação? Ao pesquisar sobre seleção e contratação de pessoas, verifica-se a importância da entrevista na tomada de decisão para a escolha do candidato, no entanto, na prática, observa-se muitas vezes sentimento de decepção de candidatos que são desclassificados na entrevista, quase sempre sem entender o motivo. Essas questões subjetivas que podem prejudicar o resultado de uma entrevista incentivaram as autoras a fazerem uma pesquisa com gerentes de enfermagem e de educação permanente que realizam entrevista admissional. Este estudo teve como objetivos: conhecer as percepções das enfermeiras entrevistadoras sobre a comunicação não verbal dos candidatos a uma vaga no seu serviço e o grau de importância que conferiam aos sinais não verbais durante a entrevista e verificar se as enfermeiras entrevistadoras se percebiam competentes para decifrar a comunicação não verbal numa entrevista de seleção.

## METODOLOGIA

Estudo exploratório na abordagem qualitativa, sendo realizado em um Hospital Universitário de São Paulo (HSP) – Hospital Universitário da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP).<sup>9</sup> Foram convidadas para participar deste estudo 12 enfermeiras gerentes das divisões da Diretoria de Enfermagem do hospital e seis enfermeiras vinculadas à Educação Permanente. A coleta foi realizada no período de outubro a dezembro de 2012 pela própria

pesquisadora. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas individuais com quatro questões norteadoras: “você costuma observar a comunicação não verbal nas entrevistas de admissão de colaboradores?”; “qual a proximidade que você mantém do candidato?”; “quais as pistas ou sinais são importantes para você? por quê?”; “você confia na sua habilidade em decifrar esses sinais?”

As entrevistas foram gravadas e transcritas pela própria pesquisadora. A análise dos dados obedeceu às etapas do modelo da análise de conteúdo no eixo temático de Minayo.<sup>10</sup> As gravações dos conteúdos transcritos foram revisadas e validadas por duas enfermeiras doutorandas do grupo de pesquisa (GEPAG). A interpretação das falas foi analisada e discutida com base no referencial temático da comunicação não verbal de Knapp e Hall.<sup>5</sup> O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da UNIFESP-EPM/Plataforma Brasil, Hospital São Paulo, sob o Parecer 81.554, após a aprovação da Diretora de Enfermagem do Hospital São Paulo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos depoimentos possibilitou seu agrupamento em cinco eixos temáticos: importância da apresentação e cuidado pessoal; a relevância dos sinais não verbais mais percebidos; influência do comportamento na contratação do candidato; a relação entre entrevistador e entrevistado; e a intuição e experiência como estratégia.

### CATEGORIA 1 – A IMPORTÂNCIA DA APRESENTAÇÃO E CUIDADO PESSOAL

As enfermeiras que participaram deste estudo julgam a apresentação pessoal importante e associada à imagem corporal do candidato. Relatam ser comum as candidatas comparecerem à entrevista com roupas transparentes, exageradamente curtas ou com excesso de adornos. Já entre os candidatos, alguns chegam para a entrevista com vestuário desleixado e até aparente falta de asseio pessoal:

E4.f6 “O ideal é uma aparência compatível com a aceitável pelo público”.

E8.f9.1 “[...] eu acho que chama mais atenção os excessos, coisas que fogem do que seria o normal [...]”.

E3.f3 “[...] o exagero me incomoda, a pessoa vem com a unha comprida, usando piercings [...]”.

E14.f14 “Às vezes vêm candidatos muito descuidados com a aparência e com a própria saúde[...] penso que isto pode prejudicar ela no trabalho”.

Observa-se por esses comentários que as enfermeiras entrevistadas são exigentes com o vestuário e com a apresentação física dos futuros colaboradores, em parte porque aprenderam no curso de graduação como deveriam se apresentar no hospital e pelo próprio ambiente de trabalho que segue normas pontuais do Ministério do Trabalho, a NR 32.<sup>11</sup>

E13.f11 “[...] eu aprendi na faculdade que eu deveria me vestir com uma roupa mais discreta, [...] eu acho que mostra um pouquinho da sua personalidade”.

“[...] a melhor maneira de evitar uma situação delicada em se tratando de ambientes privados, como empresas ou instituições de ensino, sempre existe um código de como se vestir adequadamente. Às vezes este código é escrito, outras vezes não... ah... é observar como os outros empregados se vestem e se comportam e tentar se adaptar a este padrão”.<sup>12</sup>

As enfermeiras entrevistadas evidenciam que o vestuário utilizado pelo candidato gera os primeiros dados informativos relacionados ao seu comportamento, que são repletos de significados. Os exageros e os desleixos são entendidos como pontos negativos para os avaliadores, podendo influenciar diretamente na decisão sobre a admissão, afinal o entrevistador espera desse candidato uma apresentação aprimorada e condizente com o ambiente de trabalho.

O corpo pode dar pistas sobre as expectativas e o comportamento da pessoa, interferindo diretamente na primeira impressão do avaliador. Cuidar da aparência, vestir-se de forma adequada favorece uma interpretação positiva e revela uma identidade e a imagem corporal daquele candidato. A imagem corporal positiva confere às pessoas boa impressão. Estudos revelam que uma pessoa que cuida da aparência tem mais vantagens em conseguir melhores empregos. Características como beleza e boa forma física podem proporcionar reações positivas no avaliador; isso inclui vestuário, uso de adornos, utilização adequada de perfume.<sup>5</sup>

### CATEGORIA 2 – A RELEVÂNCIA DOS SINAIS NÃO VERBAIS MAIS PERCEBIDOS

A expressão facial e o olhar, o tom de voz e o modo de falar e a postura foram considerados pelas entrevistadas as pistas comportamentais mais facilmente detectadas.

As participantes da pesquisa explicaram que sentem que os olhos são os primeiros a esboçar uma reação, de certa forma parece que regulam a interação. Os autores confirmam que os olhos são a janela da alma e que a interação com o outro se inicia com os olhos fixados nos olhos do outro.<sup>13</sup> Estudos neuro-linguísticos descrevem o olhar como fonte de comunicação e

de inteligência. O contato visual é fortemente evidenciado entre amigos, pessoas próximas.

Algumas enfermeiras entrevistadas, no entanto, não conseguem decifrar as mensagens dos olhos, sentem-se desconfortáveis quando não são encaradas:

*E9.f8 "O momento do olho no olho é muito forte, durante o diálogo se faz necessário este contato, mas fazer caras e bocas diante de um questionamento, levantar a sobrancelha [...], posso duvidar se é verdade, não sei se é mentira."*

*E2.f19 "[...] é o entusiasmo que a pessoa passa é a questão do olhar mesmo, do brilho no olhar [...]."*

*E4.f26 "O olhar nos traz, emite informações objetivas fundamentais, que a pessoa não tem coragem de falar [...]."*

*E3.f15.3 "[...] e ela não olhava pra mim, isso me incomodou".*

*E8.f14 "Uma pessoa que não te olha nos olhos, que está falando e desviando o olhar, para mim é negativo".*

As pupilas se dilatam em resposta à luz. Esse reflexo é controlado pelo cérebro, em outro momento, inconscientemente, quando a pessoa sente raiva ou está nervosa, acontece a contração das pupilas, mas também quando está emocionada, feliz, surpresa, sua pupila se dilata. Vários autores estudaram a resposta pupilar em relação à resposta verbal e a significação desse contato visual dá indícios do estado emocional de uma pessoa.<sup>13,14,15</sup>

*[...] "São também observados um número maior de piscadelas, dilatação de pupila e atos nervosos de autotoque"<sup>13,15</sup>*

As enfermeiras mais experientes, na condição de entrevistadoras, conseguiram decifrar determinado modo de olhar como submisso ou como um olhar de enfrentamento; entretanto, o maior número de relatos foi de interpretação duvidosa sobre o real significado do olhar.

Ekman<sup>13</sup>, em seus estudos, ressalta as relações humanas (socioemocionais), cujas expressões faciais atreladas à comunicação facilitam para que a pessoa consiga perceber o outro, que consiga fazer uma leitura da sua face, possibilitando captar pistas que evidenciam se há coerência entre o que é dito e o que é expresso somente pelo contato visual, favorecendo melhor interação entre os seres que se comunicam pelo tom de voz. As entrevistadas revelaram mais facilidade em decifrar as pistas não verbais pelo tom de voz e pelo modo de *falar*.

As participantes do estudo percebiam que, no decorrer da entrevista, diante de algumas perguntas sobre o comporta-

mento dos candidatos em determinadas situações de sua vida profissional, alguns alteravam o tom de voz. Identificaram que alguns candidatos falavam demais, rapidamente, interrompiam a entrevistadora como se quisessem confundir-lá. Para as entrevistadoras, o modo como a pessoa fala é fundamental no processo de entrevista, pois indica como ela vai falar com o seu paciente, como vai interagir com a equipe; a emissão de gaguejos, voz trêmula, fala agressiva ou mudança brusca de assunto, silêncios prolongados foram interpretados pelas avaliadoras como insegurança, descontrole emocional ou desinteresse pelo emprego.

Os estudos da autora referem um dado importante da linguagem paraverbal, que são as diferentes formas de falar com o outro: como demonstramos carinho, como enfatizamos a emoção por meio de uma frase, que pode trazer diversos sentidos. Muitas vezes, somente ouvir por um segundo um simples balbuciar de frase, como um "oi", pode estabelecer uma interação eficaz. Já o falar com pressa, o interromper o outro, fazendo-o sentir que não estamos disponíveis para ouvi-lo pode desfavorecer a formação de vínculo e criar uma forte barreira na interação.<sup>1,16</sup>

As falas das enfermeiras demonstram que percebiam com clareza o significado da paralinguagem e prestavam muita atenção no modo como os candidatos utilizavam a fala. Algumas referiram as pessoas que falam demais, interrompendo o entrevistador, e as mudanças de tons, passando de cordial a autoritário, ou ainda nas pessoas que mal conseguiam responder, tal era o nível de estresse.

*E4.f20 "[...] tem pessoas que têm um tom de voz de autoritarismo, a gente vai descobrindo durante a entrevista."*

*E5.f7.1 "Às vezes você precisa até cortar a fala ou às vezes fala e com muitos erros de português, para mim é um candidato que eu não aprovaria."*

*E9.f16.2 "[...] ele gaguejava, a voz era trêmula, dá impressão de uma pessoa desequilibrada talvez, mas será que era mesmo?"*

Autores pesquisaram sobre as relações dos sinais vocais com a mudança de atitude e concluíram que os sinais vocais enumerados a seguir conferem mais credibilidade ao falante e revelam mudança de comportamento: falar sem hesitar; latência de respostas menores; estar articulado e sintonizado; fala mais rápida, mais alta.<sup>17,18</sup>

As enfermeiras revelaram conseguir relacionar a postura corporal à ansiedade dos candidatos durante a entrevista. Para alguns autores, as muitas formas de expressão corporal relacionadas à postura implicam uma sincronia mais íntima entre fala e movimento do corpo; as expressões da face, coordenadas ao

movimento de pernas, dão significado a uma informação e podem prever um comportamento.<sup>19</sup>

Outro autor revela que gestos, expressões faciais e postura preocupam, sobretudo, as pessoas que ocupam cargos políticos ou executivos e que estes procuram desenvolver a comunicação não verbal em todas as suas dimensões a fim de serem mais convincentes e eficientes em suas comunicações.<sup>20</sup> Outros autores referem, no entanto que, aliadas à postura e ao movimento corporal, outras pistas são necessárias para completar o processo total de comunicação não verbal; deve-se considerar o ambiente em que a pessoa está inserida, o modo como fala, a manifestação de seus gestos, a intensidade do toque, o espaço que ocupa e como esses elementos se relacionam o tempo todo.<sup>2,3</sup>

*2f1 “[...] observo como ele se comporta trocando de perfil, era auxiliar e passou para enfermeiro, isto remete para ele muita ansiedade, ele quer a vaga, entendo que é o nervosismo dele [...]”.*

*E3.f5.2 “[...] em algumas perguntas percebo grande movimento de mãos na face, batidas dos pés, parece que o candidato não relaxa”.*

*E12.f28 “[...] você está em uma entrevista e senta espalhado na cadeira, desta forma você não consegue respeito e nem confiança”.*

A postura é capaz de construir uma imagem positiva da pessoa, favorecendo o contato pessoal em uma comunicação não verbal eficiente, clara e coerente, mas deve existir sincronia entre fala, gestos e postura.<sup>5</sup>

Quanto à proximidade entre o candidato e o entrevistador, os que cumprimentavam com um beijo eram considerados inconvenientes, a não ser quando eram pessoas do círculo de amigos do entrevistador.

A proximidade interpessoal constitui uma importante resposta do outro em seu espaço pessoal, permitindo mais intimidade. No entanto, quando essa proximidade é forçada por uma das partes, a violação desse espaço também pode trazer decodificação negativa, baseada nas percepções do entrevistador, indicando invasão de privacidade, tensão por parte do entrevistado e dificuldade na interação.

Segundo Hall<sup>21</sup>, a distância social é considerada normal nas relações formais. Porém, o autor considera que são naturais os apertos de mão, configurando uma distância mais próxima, traduzindo certo grau de intimidade.

*E2.f7.1 “Tem algumas pessoas que chegam, cumprimentam só com a mão, e tem pessoas mais despojadas,*

*eu não diria que eu sou tão formal assim, depende do entrevistador, se ele permite esta proximidade”.*

*E4.f10.3 “[...] Fico próxima ao candidato, sento de frente a ele, tento manter sua privacidade, manter a porta fechada”.*

*E5.f12 “Geralmente não dão beijinhos, na minha opinião não é a hora nem o lugar, acho que é muita liberdade mesmo”.*

O toque é considerado pelos autores como um canal que permite proximidade com o outro, ele é utilizado em interações que estabelecem vínculo de confiança, oferece apoio, satisfação, acalento.<sup>22,23</sup>

Os cumprimentos podem apresentar variações entre os diversos tipos de comportamentos, desde um simples aperto de mãos, como um abraço ou até mesmo cumprimento com beijos, mas vai depender de como é conduzida a interação, do ambiente em que interagem e do comportamento não verbal dos entrevistadores. As falas a seguir ilustram como o toque foi percebido pelas entrevistadoras.

*E3.f11 “[...] São pessoas que não conhecemos, acaba não tendo o toque”.*

*E4.f12 “[...] acho que tem que ter um respeito hierárquico, até porque eu sou oriental, eu tenho uma raiz muito forte”.*

*E9.f11.2 “Eu não acho que é adequado para uma entrevista quando o candidato vem e toca em você sem permissão, é muita intimidade”.*

*E12.f16 “[...] tem aquele candidato mais tímido, retraído, mas tem também pessoas extremamente invasivas, que te abraçam, beijam e nunca te viram na vida”.*

O toque foi percebido como algo formal, como cumprimentar dando a mão ou como algo invasivo pela aproximação, como dar “beijinhos” numa situação formal.

### CATEGORIA 3 – INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO NA CONTRATAÇÃO DO CANDIDATO

A pessoa inicia seu aprendizado na família, com as experiências da vida, com seus valores e crenças, mas sua formação profissional fica por conta da escola, onde é mais enfatizado o desenvolvimento de suas habilidades técnicas, com pouca atenção aos aspectos de relacionamento com o outro.

A procura do primeiro emprego, as exigências cada vez mais acirradas no mercado de trabalho fazem com que o candidato se sinta despreparado e ao se defrontar com o empregador muitas vezes acaba manifestando sinais de ansiedade, interesse muito exacerbado pela vaga, dificultando sua avaliação durante a entrevista. Estas pistas ficam claras nos discursos a seguir:

*E4.f4 "Existe a ansiedade inicial, os recém-formados não têm experiência, então isto pra eles já é uma condição que causa esta ansiedade, este nervosismo [...]"*

*E12.f2 "[...] a transparência do candidato é algo que eu valorizo bastante, então essa clareza, essa firmeza, a humildade com que lida com as dificuldades que tem, tentando sempre melhorar".*

*E16.f58 "O que importa na minha avaliação é o candidato ter comprometimento, estar disponível, mesmo que não possua experiência, mas tem vontade e quer vestir a camisa da instituição".*

A ausência de experiência e conhecimento é relevante na prática profissional; o candidato que se encontra nessas condições percebe que a sua chance para esse primeiro emprego vai ser adiada, pois o mercado dá preferência ao profissional mais bem preparado. No entanto, na instituição onde foi realizada esta pesquisa não existe essa exigência, por ser hospital universitário. Nesse caso, as pistas comportamentais são mais importantes e influenciam a decisão de contratar ou não o aspirante ao cargo.

Os enfermeiros entrevistados relatam que alguns candidatos orquestram suas falas, suas vestimentas, seu modo de sentar para apresentar um modelo melhorado de si próprio, para conseguir uma aprovação. Sob esse ponto de vista, é difícil interpretar quem realmente é essa pessoa que está diante do entrevistador por poucos minutos, que é o tempo de uma entrevista. Consequentemente, é improvável que se consiga perceber, naquele contexto, o real significado do comportamento daquele candidato.

Para Silva<sup>1</sup>, a inverdade é logo percebida pelas expressões faciais, é possível captar que há contradição entre o que é dito com o que é demonstrado. Nosso comportamento também pode influenciar o comportamento do outro, as principais reações durante o início de interação estão ligadas ao nervosismo, à ansiedade. De forma geral, gagueira, tremores, batidas dos pés no chão, de forma persistente ao longo da interação, podem indicar um estado emocional alterado, comportamento mentiroso e desarticulado.

Os relatos das enfermeiras desta pesquisa foram coincidentes entre si, quando mencionaram as pistas que o candidato revela, mas deixam dúvidas sobre a real conduta pessoal delas no sentido de contratá-lo ou não, como se vê nas falas a seguir:

*E6.f10.1 "Se ele demora muito pra falar, se ele fica procurando de repente palavras, isto pra mim é sinal de insegurança, não sei se confio, provavelmente vou optar por outro candidato".*

*E8.f18 "[...] uma pessoa que está falando e está fazendo caras e bocas eu acho inadequado, é evasiva nas respostas, fica procurando palavras, eu acho que isso é bastante relevante pra gente optar por não ficar com aquele candidato".*

*E9.f2.3 "[...] Eu percebo que ele está meio na dúvida ou fala muito rápido ou tenta te enrolar".*

*E15.f23 "[...] às vezes o candidato diz muitas coisas que faz, faz algum tipo de expressão facial que pode mostrar incerteza naquela resposta, isto pode fazer com que eu opte por outro candidato".*

*E17.f12 "Dou importância quando o candidato responde a uma questão de uma forma, mas seus gestos demonstram agir de outra forma, para mim não tenho confiança, percebo que é mentira".*

Para as participantes deste estudo, os sinais não verbais são os fatores centrais para deduzir o comportamento comunicativo do candidato. Nesse prisma, a percepção aguçada do entrevistador deve ser predominante, considerando o outro em todas as suas dimensões, o qual pode revelar um comportamento que muitas vezes pode ser manipulador e até mesmo influenciar as pessoas envolvidas no processo.<sup>19</sup>

Os autores argumentam que os indícios de que os entrevistados mentiram são primeiramente notados pelos seus gestos com mãos e braços e, por último, pelas expressões faciais, porém, em estudos recentes, descrevem a face como grande delatora dos sentimentos e pensamentos ocultos.<sup>5,13</sup>

#### CATEGORIA 4 – A RELAÇÃO ENTRE ENTREVISTADOR E ENTREVISTADO

A entrevista é encarada como uma relação formal, entrevistado e entrevistador estabelecem o primeiro contato; de um lado, o entrevistado tentando perceber e atender às expectativas do avaliador; de outro, o entrevistador, um profissional apto e interessado em conhecer o candidato em todas as suas dimensões. Esse encontro é repleto de circunstâncias e dependerá de um bom relacionamento para estabelecer confiança e credibilidade, possibilitando a troca de informações e um possível acerto na escolha desse candidato.

Nos depoimentos a seguir, as enfermeiras do estudo mostram que se preocupam em manter um ambiente harmonio-

so no momento da entrevista, contudo, evitam criar um clima de intimidade:

E6.f6 “[...] eu disse: ‘olha, relaxa, fica tranquila, aqui é só um papo, a gente só quer te conhecer, do mesmo jeito que você precisa me conhecer’.”

E12.f19.1 “[...] deixar um ambiente descontraído e oferecer uma situação pra ele se sentir extremamente à vontade [...]”.

E17.f5 “[...] Procuo evitar aproximação e não demonstrar muito envolvimento até perceber bem o comportamento do candidato”.

Percebe-se uma fala pontual por parte das enfermeiras entrevistadoras no que diz respeito ao envolvimento com o candidato. Elas ressaltaram que o momento da entrevista é um curto período de tempo para analisar com precisão todas as pistas do candidato, procuram deixá-lo à vontade, mas mantêm uma postura formal na entrevista, pois esse processo exige isso. O vínculo de amizade não é permitido, segundo seus depoimentos, porque a entrevista é uma situação em que o entrevistador deve assumir um papel de seriedade para fazer um julgamento preciso e imparcial na escolha do candidato.

## CATEGORIA 5 – A INTUIÇÃO E A EXPERIÊNCIA COMO ESTRATÉGIA

As participantes deste estudo referem que a interação é articulada desde o momento do cumprimento, estruturando o diálogo, mediando o grau de aproximação, até o ato conclusivo de despedida, quando se reúnem com os outros avaliadores e julgam o perfil daquele candidato. As reações e as atitudes do outro são percebidas, no entanto, é necessário decodificar precisamente o que o outro revela nos seus movimentos, postura, expressões vocais e faciais. A busca do entendimento desses significados aparece de forma contundente nas falas dos sujeitos desta pesquisa.

Durante o diálogo, o enfermeiro que entrevista percebe que o candidato dá sinais não verbais de insatisfação ou muitas vezes não responde ao que lhe foi perguntado, tudo isso leva a um julgamento negativo do comportamento do outro. Mudança repentina do assunto em curso, perguntas mais diretas, a interrupção da fala, o desvio do olhar indicam que há probabilidade de não serem aceitos na instituição.

As enfermeiras com mais tempo de experiência em entrevistas percebem que foram adquirindo certa habilidade em compreender os sinais não verbais ao longo dos anos, fruto de experiências compartilhadas e da intuição que tem muito a ver

com uma observação aguçada e de associações com situações semelhantes. A maioria das entrevistadas não tem essa clareza e sugere atenção especial por parte dos profissionais que avaliam outros candidatos. Mais do que tudo, dizem elas, devemos analisar nosso próprio comportamento não verbal, pois ele incide diretamente na reação do outro. Será que emitimos sinais durante a interação com o outro que possam prejudicar seu desempenho durante a entrevista?

E2.f11 “[...] às vezes a gente faz meio que pela intuição, porque quando você faz muito tempo a mesma coisa, você acha que consegue avaliar bem o outro, é que nem Deus, estou decidindo a vida da pessoa”.

E3.f13 “[...] posso dizer que eu ainda estou no processo de aprendizado dentro dessa área, até para identificar exatamente esses sinais”.

E4.f13 “[...] É uma percepção subjetiva, eu não tenho experiência de fazer tantas entrevistas, mas com o tempo, nós vamos dizendo, a fala começa a ter um formato parecido [...]”.

E9.f15 “[...] acho que tenho certa experiência [...] não confio 100%”.

E11.f16 “[...] mas a minha experiência de trabalho é que me deu esse ‘feeling’, mesmo assim você pode errar”.

E12.f21 “[...] Tenho feito as entrevistas sempre com uma das minhas enfermeiras encarregadas também para ter esse segundo olhar, às vezes o que é uma impressão pra mim não é pra ela, acho que com o tempo consigo melhorar muito esta percepção”.

As participantes da pesquisa concordam que ao longo de suas experiências de vida, no âmbito social e profissional, há um evidente interesse no desenvolvimento dessas habilidades em perceber e decodificar a comunicação não verbal. Acreditam que é uma competência em relacionamento interpessoal que pode ser melhorada com cursos práticos como estudos de caso. No entanto, há possibilidade de engano, pelo tempo de interação, que é curto.

E14.f44 “[...] eu acredito que pra isso ficar mais tranquilo também pra nós, precisaríamos passar por um treinamento, principalmente tendo condições de fazer uma breve avaliação, eu não digo nem psicológica, mas, por exemplo, naquela folha de avaliação a gente poderia interpretar melhor como é o candidato”.

E16.f10 “[...] acho que a entrevista é um tempo muito curto para avaliar com precisão as informações dadas pelo candidato”.

Segundo as considerações dos sujeitos, além de não termos habilidade em codificar e decodificar conscientemente os sinais não verbais, como analisadores, deixamos passar despercebido o sentido que um simples toque por meio de um cumprimento pode transmitir. Pelos depoimentos feitos, notou-se que as enfermeiras mais experientes costumam confiar na sua habilidade de entender os gestos e expressões manifestadas pelo outro.

A capacidade de captar esses sinais não verbais está relacionada a uma competência social entendida como inteligência social, pessoas com essa capacidade têm mais facilidade em decidir os sinais não verbais, são mais atentas ao outro, estão focadas no envio e recebimento de mensagens. Essa é uma competência que pode ser desenvolvida por meio de capacitação sobre a temática comunicação, porém, a maior parte das pessoas adquire essa habilidade ao longo da vida. Esses sinais começam desde os primeiros dias do nascimento, são estimulados pelas expressões faciais da mãe e/ou do cuidador, dizem os especialistas.<sup>24</sup>

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A imagem corporal, traduzida na aparência física dos candidatos, foi a mais valorizada, por ser a mais evidente e por existirem, nos hospitais e nas Escolas de Enfermagem, padrões de conduta nas questões de vestuário, do uso de adornos ou sobre como arrumar os cabelos e unhas. Os sinais não verbais, como o modo de olhar e de falar dos candidatos, foram interpretados como sentimentos de insegurança ou de não estarem falando a verdade, embora nem todas as participantes deste estudo estivessem seguras de seu significado. A postura corporal durante a entrevista, como sentar-se de forma descontraída, gesticular com pernas e braços, foi interpretada do mesmo modo como percebiam as mudanças no tom de voz: insegurança ou estavam falando inverdades. Algumas enfermeiras não atribuíam qualquer significado à gesticulação dos candidatos, por entenderem que o fator pouca idade (jovens) e o possível nervosismo deles interferissem no comportamento.

As enfermeiras selecionadoras argumentaram que uma única entrevista, num tempo reduzido, é insuficiente na maioria das vezes para subsidiar uma decisão contra ou a favor da admissão do candidato.

A falta de experiência no reconhecimento das pistas não verbais mais subjetivas, também descritas por avaliadoras que participaram da pesquisa, pode interferir na escolha do candidato. Algumas questionaram se, por meio de seu não verbal, poderiam influenciar os candidatos nas suas respostas. Elas reconheceram que possuíam conhecimento superficial sobre a comuni-

cação não verbal, como suporte para a comunicação falada, e que a aparência física acabava se sobressaindo, por ser evidente.

Com base nesses dados, constata-se que este estudo é relevante para a profissão do enfermeiro, pois sua aplicação no dia a dia do enfermeiro torna-se um instrumento básico para compreender e compartilhar mensagens enviadas e recebidas, isto é, escutar, perceber, identificar para então planejar suas ações, e também a forte influência que a comunicação exerce no comportamento das pessoas envolvidas, sejam elas o seu paciente ou a equipe multidisciplinar. Na prática do enfermeiro encontram-se profissionais cada vez mais despreparados. Nessa perspectiva faz-se necessário o desenvolvimento da competência de comunicação verbal e não verbal. A arte de bem utilizar a linguagem não verbal, bem como compreendê-la, pode ser construída na prática do dia a dia com a vivência por meio de experiências e cultura de cada indivíduo. Espero que esta pesquisa desperte o interesse para futuros estudos que envolvam a comunicação.

## REFERÊNCIAS

1. Silva MJP. O papel da comunicação na humanização da atenção à saúde. *Rev Bioét.* 2002; 10(2):73-4.
2. Birdwhistell RL. *Kinesics and Context: essays body motion communication.* Philadelphia: Pennsylvania Press; 1970.
3. Corrêze J. *As comunicações não verbais.* Rio de Janeiro: Zahar; 1982.
4. Moscovici F. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.* Rio de Janeiro: José Olympio; 2003.
5. Knapp ML, Hall JA. *Nonverbal communication in human Interaction.* 7<sup>th</sup> ed. New York: Cengage Learning Academic Resource Center; 2007.
6. Spector PE. *Psicologia nas organizações.* 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Saraiva; 2005.
7. Lunelli A, Treichel A. *Recrutamento e seleção: como fazer uma entrevista.* Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós Graduação; 2008.
8. Peres MLC, Leite MM, Gonçalves VLM. Educação continuada: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e avaliação de desempenho profissional. In: Kurcgant P, coordenadora. *Gerenciamento em enfermagem.* Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005. p.138-44.
9. Hospital São Paulo: quem somos? São Paulo; 2012. [Citado em 2014 dez. 16]. Disponível em: <http://www.hospitalsaopaulo.org.br/index.php>.
10. Minayo MCS. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.* 8<sup>a</sup> ed. São Paulo: Hucitec; 2004.
11. Brasil. Ministério do Trabalho. NR 32 - Segurança e saúde no trabalho em serviços de saúde. *Diário Oficial da União, Brasília;* 2011. [Citado em 2014 dez. 16]. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A350AC8820135161931EE29A3/NR-32%20%28atualizada%202011%29.pdf>
12. Coutinho AP. *Comunicação não verbal: aparência.* Rio de Janeiro: UFRJ; 2000.
13. Ekman P. *Emotions revealed: recognizing faces and feelings to improve communication and emotional life.* New York: Times Books Henry Holt and Company LLC; 2003.
14. Cabral S. *Técnicas de comunicação e informação.* São Paulo: USP; (200?). [Citado em 2014 nov. 10]. Disponível em: <http://www2.esb.ucp.pt/twt/tci/MyFiles/Meus Documentos/Texto1.pdf>
15. Feyereisen P, Lannoy JD. *Linguagem do corpo, gestualidade e comunicação.* In: Chanlat JF. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.* São Paulo: Atlas; 1993. v. 2.
16. Silva MJP. *Qual o tempo do cuidado? Humanizando os cuidados de Enfermagem.* São Paulo: Centro Universitário São Camilo Loyola; 2004.

17. Burgoon JK, Guerrero LK, Manusov V. To appear. In: Knapp ML, Daly JA. Handbook of interpersonal communication. 4<sup>th</sup> ed. Newbury Park, CA: Sage; 2011.
  18. Mehrabian A. Nonverbal communication. Chicago: Aldine; 1972.
  19. Braga E, Silva MJP. Comunicação competente: visão de enfermeiros especialistas em comunicação. Acta Paul Enferm. 2007; 20(4):410-4.
  20. Argyle M. Bodily communication. 2<sup>nd</sup> ed. Londres: Methuen; 1988.
  21. Hall ET. Proxemics. Curr Anthropol. 1968; 9(2-3): 83-100.
  22. Gala MF, Telles SCR, Silva MJP. Ocorrência e significado do toque entre profissionais de enfermagem e pacientes de uma UTI e Unidade Semi-intensiva cirúrgica. Rev Esc Enferm USP. 2003; 37(1):52-61.
  23. Ramos AP, Bortagarai FM. A comunicação não verbal na área da saúde. Rev CEFAC. 2012; 14(1):164-70.
  24. Marschil PB, Sigafoos J, Kaufann WE, Wolin T, Talisa VB, Pokorny KDB, *et al.* Peculiarities in the gestural repertoire: an early marker for rett syndrome? Res Develop Disab. 2012; 33(6):1715-21.
-