

# COMO FAZER ENTREVISTAS DE SELEÇÃO

Penny Hackett

- Preparando Entrevistas
- Usando Técnicas que Façam o Candidato Revelar-se
- Perguntando, Ouvindo e Concluindo





Tradução do *The Selection Interview*  
originalmente publicada em 1995, em comum acordo  
com o *Institute of Personnel and Development*.  
©1995 Penny Hackett

Direitos desta edição reservados à  
**Livraria Nobel S.A.**

Rua da Balsa, 559 - 02910-000 — São Paulo, SP  
Fone: (11) 3933-2800 — Fax: (11) 3931-3988  
e-mail: ednobel@livrarianobel.com.br

*Coordenação editorial:* Clemente Raphael Mahl  
*Produção gráfica:* Mirian Cunha  
*Revisão:* Edith Nicole Laniado e Daniel de Paiva Cazzoli  
*Capa:* João Lino Oliveira  
*Ícones:* Cecília de P. Alves e Marcela Guimarães  
*Composição:* CompLaser Studio Gráfico  
*Impressão:* Book RJ Gráfica e Editora Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

---

Hackett, Penny

Como fazer entrevistas de seleção/Penny Hackett; tradução Márcia Cruz Nóboa  
Leme. — São Paulo: Nobel, 2000.

Título original: *The Selection Interview*.  
ISBN 85-213-1005-6

1. Entrevistas de emprego 2. Papel do entrevistador I. Título.

98-0138

CDD-658.31

---

Índice para catálogo sistemático:

1. Perguntas: Interação social: Sociologia 658.31

**É PROIBIDA A REPRODUÇÃO**

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações, sem a permissão, por escrito, do editor. Os infratores serão punidos pela Lei nº 9.610/98.

Impresso no Brasil / *Printed in Brazil*

A Editora Nobel tem como objetivo publicar obras com qualidade editorial e gráfica, consistência de informações, confiabilidade de tradução, clareza de texto, impressão, acabamento e papel adequados.

Para que você, nosso leitor, possa expressar suas sugestões, dúvidas, críticas e eventuais reclamações, a Nobel mantém aberto um canal de comunicação.

Entre em contato com:  
Central Nobel de Atendimento  
ao Consumidor  
Fone: (11) 3933-2800  
Fax: (11) 3931-3988  
End.: Rua da Balsa, 559  
São Paulo – CEP 02910-000  
Internet: [www.livrarianobel.com.br](http://www.livrarianobel.com.br)

# Sumário

## capítulo 1

Antes  
de começar, 7

## capítulo 2

Marcando  
a entrevista, 17

## capítulo 3

Estratégias  
de entrevista, 26

## capítulo 4

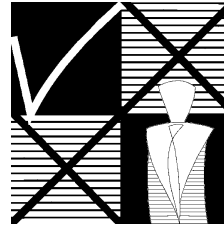
Técnicas de formulação  
de perguntas, 39

## capítulo 5

Ouvindo e  
avaliando, 48

## capítulo 6

Depois da  
entrevista, 55



## capítulo 1

# Antes de começar

### Introdução

Uma entrevista não é *apenas* uma maneira de avaliar a adequação de um candidato para uma função específica. Ela sozinha não é sequer a *melhor* maneira. Nas mãos de uma pessoa que não possua as habilidades necessárias para encaminhar uma entrevista de maneira eficaz, ela pode ser mais que desnecessária. Mesmo assim, ela é de longe o método mais amplamente utilizado - e ainda um procedimento que todo gerente deveria adotar com competência.

Para obter os melhores resultados de uma entrevista, você precisa:

- usá-la como parte de um *processo* de seleção, projetado para orientá-lo desde uma minuciosa análise do cargo até uma rigorosa avaliação dos fatos;
- *planejá-la* e organizá-la de forma que você e as demais pessoas envolvidas operem eficazmente durante o dia;
- usar suas próprias *habilidades* pessoais, interpessoais e analíticas para se certificar de que seus objetivos serão alcançados.

Nosso foco de atenção, tanto neste capítulo quanto no próximo, será nos dois primeiros desses tópicos. Os quatro capítulos restantes

## Como fazer entrevistas de seleção

serão dedicados a ajudar você a aumentar sua autoconfiança e sua competência em conduzir verdadeiramente entrevistas de seleção. O que você está procurando?

Se você não souber o que está procurando, talvez você não perceba quando encontrar. Isso se aplica tanto para o caso de o cargo vago ser novo quanto para o caso de um cargo já existente, para uma promoção interna ou uma indicação externa.

Portanto, antes de você começar a se preocupar com a entrevista em si, disponha de um tempinho para se certificar de que o processo que você está seguindo está projetado para produzir os resultados que você espera.

Você vai precisar de:

- uma *descrição do cargo* ou de uma lista de tarefas-essenciais - para ajudar tanto você quanto o candidato a verem o que está envolvido;
- uma *especificação da função* - para descrever as competências e outros atributos que o cargo exige;
- um *plano de avaliação geral* - para identificar quais dos itens na especificação da função devem ser avaliados durante a entrevista, e quais serão examinados por outros meios - tanto quanto a entrevista ou no lugar dela.

## A descrição do cargo

Se você trabalha em uma empresa de grande porte, principalmente uma que possua um departamento pessoal ou de Recursos Humanos, provavelmente você está familiarizado com esse tipo de documento. Se você já tem uma descrição para a vaga a ser preenchida, certifique-se de que ela refletirá o cargo como ele será para seu novo candidato.

Caso não haja uma descrição do cargo, você precisará de uma orientação detalhada sobre como produzir uma.

Seja qual for o seu ponto de partida, assegure-se de ter à mão, antes de ir adiante com seu planejamento de entrevista, uma

descrição ou uma lista que abordem todos os aspectos a seguir de maneira minuciosa e sucinta.

■ **Título do cargo.** Isso deve transmitir claramente a natureza do trabalho a ser realizado. Se o candidato não compreender imediatamente o que você está querendo, vocês poderão terminar a entrevista com problemas de relação.

■ **Objetivo.** Por que o cargo existe? De que maneira o mundo seria diferente se ele não existisse? Uma ou duas frases seriam suficientes para ajudar você e o candidato a terem uma noção geral da finalidade do cargo.

■ **Tarefas-essenciais.** Você não precisa de um relatório que descreva nos mínimos detalhes *tudo* o que o candidato aprovado vai fazer. Você precisa, sim, de detalhes suficientes para capacitar os candidatos a verem de maneira nua e crua como eles irão passar o seu tempo e para capacitar você a calcular as habilidades e conhecimentos específicos de que eles precisarão. Seja onde for, inclua uma indicação da frequência com que tarefas específicas ocorrem, a proporção de tempo que elas aparecem e os padrões que servirão como base para se julgar o desempenho.

■ **Condições.** Horas e dias de trabalho, remuneração e circunstâncias particulares - como viagens, noites fora de casa, trabalho externo ou trabalho especialmente barulhento ou perigoso - devem ser levados em consideração.

Garanta essa descrição simples, mas compreensível. Não se deixe levar pela tentação de excluir tarefas difíceis ou frustrantes. Se elas fazem parte do cargo, enganar o candidato não é a solução. Repensar o cargo a fim de remover ou melhorar essas tarefas pode ser o melhor a fazer.

Lembre-se: quanto mais realistas as expectativas de um novo funcionário, mais provavelmente ele continuará na empresa e corresponderá às expectativas que você tiver.

## A especificação da função

Uma vez que você tenha um claro retrato daquilo que o cargo compreende, você pode analisar o que uma pessoa precisa ter para desempenhar eficientemente esse trabalho. Não basta apenas “encontrar um outro Artur” ou “evitar um outro Roberto”. Você precisa entender o que fazia com que Artur fosse competente em seu trabalho, bem como saber o que faltava a Roberto.

Em uma empresa de grande porte, o especialista em recrutamento ou em seleção de pessoal poderá ajudá-lo a traduzir a descrição de cargo para uma útil especificação da função. Alternativamente, você pode ter sido treinado a usar um sistema ou uma estrutura específicos. Se você está começando do nada, você pode compilar uma especificação sua respondendo às seguintes perguntas:

Você precisa de alguém que:

- seja habilitado a operar ou lidar com equipamentos, processos ou procedimentos específicos? Quais?
- tenha conhecimentos técnicos específicos: jurídico, financeiro, etc.? Em que amplitude e em que nível?
- tenha um nível específico de habilidade manual, força ou condicionamento físicos? Onde e quando essas especificidades serão usadas? Você tem certeza de que alguém que não possua essas características está desqualificado para o trabalho?
- lide bem com números? Para que tipos de cálculo, a partir de que tipo de informação, com que tipo de equipamento?
- seja bom no uso da linguagem? Tanto para ler quanto para redigir cartas, relatórios técnicos, material publicitário ou outros documentos? Tenha facilidade tanto para falar quanto para ouvir? Seja apto a falar em apresentações e encontros mais informais?
- seja bom na tomada de decisões? Que tipo de decisões, em que periodicidade, com que insumos e com que conseqüências?
- seja criativo? Com relação a quê, com que frequência e prática?

- aprenda com facilidade? Que tipo de assuntos - práticos, técnicos, teóricos? Como - fazendo, lendo, observando?
- extraia o melhor de outras pessoas? Individualmente ou em grupo? Usando que tipo de abordagem - diretiva ou consultiva, falando ou treinando?
- trabalhe bem em equipe? Assumindo que tipo de papel - líder, idealizador, orientador ou finalizador?
- sempre acompanhe um trabalho do início ao fim? Que tipo de trabalhos, em que escalas de tempo, usando de que recursos, com que apoio e lidando com que tipo de imprevistos?
- planeje, organize e estabeleça prioridades? Com relação a seu próprio trabalho ou com relação ao trabalho alheio? Com que complexidade e em que escala de tempo?
- trabalhe bem dentro de um sistema, ao contrário de alguém que ache isso pouco livre?
- goste de conhecer as regras e se manter dentro delas, ao contrário de alguém que prefira flexibilidade ou ambigüidade?
- seja capaz de trabalhar por si mesmo e esteja disposto a isso, tomando suas próprias decisões e dando prosseguimento ao trabalho?
- saiba dirigir e esteja disposto a isso? Que tipo de veículo, quais as distâncias, qual a frequência, em que padrão?
- seja flexível quanto ao horário de trabalho?
- possa e queira se ausentar de casa? Com que frequência, por quanto tempo, com que nível de contato?
- tenha uma aparência específica ou um conjunto especial de qualidades - na medida em que isso diga respeito ao trabalho e às relações com clientes e colegas?

Ao responder a essas perguntas honesta e objetivamente, você poderá:

- evitar seus preconceitos extraindo o melhor de você mesmo. Você não está procurando um homem ou uma mulher, um branco ou um

## Como fazer entrevistas de seleção

negro. Você está procurando uma pessoa que corresponda à sua especificação. Isso é o importante. De acordo com a nossa Constituição, qualquer tipo de discriminação, seja ela de sexo, estado civil, raça ou origem étnica, é ilegal. Especificar sem uma justificativa plausível uma exigência que menos provavelmente venha a ser satisfeita pelos membros de um grupo específico pode ser uma discriminação indireta;

- planejar seu processo de seleção a fim de que ele forneça oportunidades para você avaliar qualquer item de sua lista;
- ter certeza de que sua decisão poderá ser baseada numa avaliação sistemática de acordo com critérios claros e apropriados - e não apenas “intuição” ou “instinto”.

## O plano de avaliação

Sua principal preocupação deve ser avaliar o candidato. Em segundo lugar, é preciso garantir que o candidato tenha os pré-requisitos necessários para avaliar se o trabalho e a empresa são adequados para ele. Seu processo de seleção deve ser projetado e conduzido com estes dois objetivos de igual importância:

- descobrir se o candidato corresponde à especificação;
- transmitir ao candidato como seria trabalhar para você.
- Alguns dos itens da especificação descrita por você serão relativamente fáceis de avaliar, outros já serão mais difíceis. Uma pergunta direta numa ficha de solicitação de emprego já dirá se alguém está qualificado a dirigir um veículo que transporte mercadorias pesadas. Já determinar se ele trabalha bem em equipe exige uma abordagem mais sutil.

Os passos possíveis de um processo de seleção são:

- cartas de solicitação de emprego;

- fichas de solicitação de emprego elaboradas pelo recrutador ou *curriculum vitae* elaborado pelos candidatos;
- pré-avaliação por telefone;
- pré-avaliação por questionário ou algum tipo de teste escrito - talvez um esboço de um planejamento empresarial ou outro exercício relevante;
- primeira entrevista - para formular uma “pequena lista”;
- testes psicotécnicos - de inteligência, personalidade e habilidades verbais, numéricas, etc.
- testes práticos - de habilidade manual ou coordenação motora;
- execução de trabalho - como dirigir acompanhado ou fazer uma apresentação;
- execução de trabalhos anteriores - como projetos ou relatórios (não-confidenciais);
- testes com treinamento, que são precedidos por instruções sobre uma tarefa específica;
- simulações - tarefas individuais ou em grupo projetadas para avaliar um comportamento específico;
- segunda entrevista;
- referências;
- questionário ou exame médico;
- centro de avaliação, combinando muitos dos passos acima.

Quantos desses passos você vai decidir usar e em que seqüência, é algo que vai depender:

- *da política da empresa.* Ela pode definir, por exemplo, que todos os candidatos preencham uma ficha de solicitação de emprego padronizada, ou que as referências sejam obtidas pelo departamento pessoal.
- *de exigências específicas.* Alguns dos itens de sua especificação da função talvez sejam mais bem avaliados por meio de uma simulação - talvez uma dinâmica de grupo que permita a você observar vários

## Como fazer entrevistas de seleção

candidatos trabalhando juntos. Se for exigida habilidade em fazer apresentações, uma apresentação que sirva como amostra pode ser uma boa idéia. Ela pode ser preparada antecipadamente ou na hora, sobre um tópico familiar ou não - seja qual for a maneira que melhor reflita as exigências do cargo. Em cargos de grande confiança, seria temerário dar prosseguimento a esse processo sem antes obter referências. Sempre que a natureza do trabalho exigir, um exame médico deve sempre ser incluído.

■ **da urgência.** Se você estiver com pressa de tomar uma decisão, você não poderá permitir-se um processo de seleção extenso. Para apressar as coisas, peça aos candidatos que respondam a uma entrevista por telefone em vez de enviarem um *curriculum vitae* (que leva tempo para ser preparado e podem existir coisas que você queira saber) ou preencher uma ficha de solicitação de emprego por correio (que levará ainda mais tempo para ser remetida e enviada de volta). Considere a possibilidade de marcar entrevistas e testes com vários candidatos de uma vez - mesmo que você prefira entrevistar apenas aqueles cujos testes tenham apresentado resultados promissores.

■ **dos recursos disponíveis.** Se você puder designar e treinar alguém para conduzir entrevistas por telefone seguindo uma lista de perguntas, isso pode acelerar o processo e ser mais efetivo que o caminho “ficha de solicitação de emprego seguida de entrevista”.

■ **dos custos.** Quanto maior o número de candidatos que você incluir nesses estágios - como a entrevista - que usam muito do precioso tempo dos gerentes e dos profissionais, mais dispendioso será o processo. Testes psicotécnicos que possam ser aplicados e avaliados por alguma outra pessoa (contanto que ela esteja devidamente treinada) podem ajudar.

■ **do número de candidatos.** Quanto maior o número de candidatos, mais exigente você terá de ser ao usar cartas de solicitação de emprego, fichas de solicitação de emprego e *curriculum vitae* para reduzir esse número.

■ **oportunidades iguais.** Quando o tempo ou os recursos forem reduzidos, pode-se tentar chamar para entrevista apenas aqueles

cujas fichas de solicitação de emprego indiquem um número significativo de experiências relevantes e todas as qualificações educacionais e vocacionais exigidas. Portanto, ao proceder assim, sempre haverá a chance para aqueles cuja língua mãe não é a nossa e para aqueles que tenham adquirido as capacitações indiscutíveis mediante um incomum que eles souberam suportar.

■ *das expectativas dos candidatos.* Candidatos a funções pagas por hora e relativamente pouco especializados podem esperar por um telefonema ou comparecer pessoalmente para uma entrevista rápida. Por outro lado, para cargos de gerência ou funções que exijam profissionais mais qualificados, deixar de “fazer o trabalho adequadamente” submetendo os candidatos a um processo conduzido profissionalmente com listas de especificações e segundas entrevistas pode dissuadir os mais capacitados. As reações a testes e centros de avaliação também variam. Os que acabaram de sair da faculdade ou do colégio esperam por isso. Os outros são mais circunspectos. Tudo deve ser feito levando-se em conta o objetivo dos testes e o papel que eles terão no processo como um todo.

Não há um processo de seleção ideal. A melhor maneira de se chegar a uma solução que satisfaça às suas necessidades e às de seus candidatos é trabalhar passo a passo a partir da especificação da função que você elaborou. Dar especial atenção àquilo que é realmente essencial e garantir que nada provavelmente faça a diferença entre o sucesso e o fracasso no trabalho não é avaliado. O Plano de Avaliação *pro forma* na Tabela 1, pode ajudar.

Comece a pensar sobre o tipo de elementos de avaliação que vão convencê-lo de que um candidato serve, ou não, para ocupar o cargo em questão.

Lembre-se: não se preocupe tanto com o que *você* quer do processo a ponto de se esquecer das necessidades dos candidatos.

Uma vez que tenha certeza do que está procurando e já tiver em mente uma configuração geral do processo por meio da qual você irá arranjá-lo, você pode começar a pensar em mais detalhes sobre como estabelecer as entrevistas em si.

## Como fazer entrevistas de seleção

**Tabela 1**  
**Plano de avaliação**

Competência	A ser avaliada por meio de								
	Ficha	Tele- fone	Teste 1	Teste 2	Amos- tra	Entre- vista	Entre- vista 2	Refe- rências	Ex. Médico
habilidades operacionais									
conhecimento específico									
habilidade									
condicionamento físico									
habilidade de expressão									
habilidade com as palavras									
tomada de decisões									
criatividade									
facilidade em aprender									
trabalhar com os outros									
trabalhar em equipe									
acompanhar as coisas até o fim									
planejar									
orientado pelo sistema									
orientado pelas regras									
trabalhar sozinho									
dirigir									
flexibilidade									
viajar									
conjunto de qualidades									



## capítulo 2

# Marcando a entrevista

### Introdução

Sua primeira tarefa é decidir por quantas entrevistas cada candidato deve passar e com qual objetivo. Não há regras definidas para isso, pois vai depender:

- do cargo;
- da quantidade e de qualificação dos candidatos;
- da distância que eles terão de percorrer para se submeterem às entrevistas;
- de quantos parceiros que você têm, terão de envolver-se na avaliação e da disponibilidade deles;
- do tempo;
- dos outros métodos de avaliação que serão usados - tanto quanto as entrevistas ou em substituição a elas;
- do procedimento da empresa;
- da sua preferência pessoal.

Com a possível exceção para cargos muito importantes, duas visitas bem planejadas à empresa podem bastar. Quando for feita uma

## Como fazer entrevistas de seleção

proposta, o candidato selecionado pode obviamente voltar para discutir detalhes sobre o cargo, a proposta ou a empresa.

A primeira visita é, inevitavelmente, o momento das primeiras impressões - de ambos os lados. Você deve decidir quanto você quer prosseguir. Se o processo de seleção tiver duas entrevistas, a primeira pode ser usada como:

- um filtro justo e implacável: para eliminar os candidatos que não estejam à altura das expectativas criadas por suas fichas de solicitação de emprego e para reduzir a quantidade de candidatos para um número administrável. Os candidatos que ultrapassarem esse obstáculo devem então ser entrevistados e avaliados em profundidade no segundo estágio.
- uma avaliação em profundidade: para eliminar a maioria e deixar apenas dois ou três candidatos, sendo que um dos quais será o mais indicado. A segunda entrevista é então uma chance de confirmar a avaliação já feita e de comparar os candidatos escolhidos com outros bons candidatos.
- algo entre as duas: para focalizar os elementos principais da especificação da função em profundidade suficiente para se certificar de que apenas aqueles que realmente têm algo a oferecer sejam chamados para uma segunda entrevista. O segundo encontro fornece então uma chance de sondar áreas que não tenham sido exploradas e reavaliar as áreas que já tenham sido analisadas.

Seja qual for o método escolhido, é importante que ele seja o mesmo para todos os candidatos. Se você entrevistar a primeira meia dúzia seguindo o primeiro desses três modelos, e de uma hora para outra passar a seguir o último modelo, você não estará numa posição capaz de determinar com justiça quem deve e quem não deve ser incluído na segunda etapa. Como resultado, você pode perder bons candidatos ou perder tempo com candidatos menos aptos.

## Quantos entrevistadores?

A resposta para essa pergunta vai depender:

- de quem mais terá de trabalhar com o candidato selecionado;
- do seu estilo de gerenciamento;
- da política da empresa.

### Envolvendo sua equipe

Se o cargo a ser ocupado significar a entrada em uma equipe coesa, os demais membros provavelmente vão reivindicar o direito de opinar sobre quem está sendo indicado. Eles talvez fiquem satisfeitos em acompanhar o processo de perto, ajudando você a formular a especificação da função e a elaborar o processo de seleção, agindo ainda como um auxílio em sua avaliação dos candidatos ao ouvir as suas opiniões e conclusões. Eles podem querer observar os elementos práticos do processo de seleção e comparar anotações no final. Ou eles podem querer passar algum tempo, em grupo ou individualmente, entrevistando os candidatos no primeiro ou no segundo estágio.

### Envolvendo seu chefe e/ou seus colegas

Seu chefe ou qualquer dos outros gerentes com quem o funcionário contratado vier a ter contato podem também querer dar sua opinião. Em algumas empresas é freqüente que nomeações para cargos executivos sejam feitas apenas quando há consenso entre a equipe de gerentes seniores. Em algumas partes do setor público, terão de ser incluídos voluntários dos comitês importantes ou organismos governamentais.

### Envolvendo especialistas

Para cargos que requeiram qualificações técnicas que você não possua, você talvez precise da ajuda de um especialista na área

## Como fazer entrevistas de seleção

relevante. Se houver um departamento pessoal encarregado de zelar pelos padrões de recrutamento e pela política de oportunidades iguais da empresa, ele também precisará ser representado.

### Entrevistas em grupo *versus* entrevistas individuais

Com tantos grupos interessados competindo por um lugar na sala de entrevistas, você deve decidir:

- quem deve estar lá - e atender aos demais quanto ao planejamento, à observação ou a outros estágios do processo;
- ou entrevista-se o grupo de uma vez ou estabelece-se uma seqüência segundo a qual cada entrevistador entrevista seus candidatos de um a um.

Se houver apenas mais uma pessoa envolvida, pode ser muito prático trabalhar como uma equipe de dois. Isso:

- oferece a oportunidade de se fazer uma avaliação mais completa quanto a cada candidato. Um entrevistador pode ouvir, refletir e tomar notas enquanto o outro desenvolve uma linha de questionamento;
- permite que vocês façam um intercâmbio de perguntas depois de terminada a entrevista a fim de se certificarem de que sua avaliação está baseada em fatos reais, e não em algum tipo de pré-julgamento.

Mas, enquanto duas cabeças pensam melhor que uma, três já são demais, e quatro denota algo extremamente burocrático. Grupos assim, e até maiores, podem ser eficazes, é claro, mas apenas:

- se cada grupo for muito bem presidido;

- se houver um pré-planejamento cuidadoso para identificar a área de interesse de cada entrevistador e a linha de questionamento que ele pretende seguir;
- se todos os entrevistadores tiverem treinamento nas técnicas de entrevista;
- se todos estiverem dispostos a ouvir todas as respostas, a fim de evitar a repetição de perguntas que já tenham sido respondidas;
- se todos estiverem trabalhando por um objetivo comum - a seleção do candidato certo - em vez de trabalhar por seus interesses pessoais ou por aspectos políticos;
- se a avaliação dos candidatos for estruturada cuidadosamente a fim de evitar que os participantes do grupo se baseiem nas idéias dos outros membros em vez de concentrar-se naquilo que o candidato realmente falou;
- se os candidatos não fiquem intimidados.

As entrevistas em grupo podem poupar tempo para o candidato e reduzir tópicos repetitivos. A não ser que uma entrevista realizada por um grupo seja conduzida bem habilidosamente por uma equipe com um interesse comum nas respostas dadas a todas as perguntas que surgem, muito do tempo dos entrevistadores pode ser desperdiçado.

Se cada membro do grupo tiver uma área de interesse distinta que será explorada por apenas alguns minutos de cada entrevista, será melhor trabalhar em duplas para fazer uma série de entrevistas com duas pessoas, que sejam mais breves e mais centradas. Cada dupla pode ficar encarregada de relatar sua avaliação de acordo com os critérios particulares da especificação.

## Onde realizar a entrevista

Ao escolher o local para a realização da entrevista, há três fatores principais a serem considerados:

## Como fazer entrevistas de seleção

- *facilidade de acesso*, para os candidatos e para os entrevistadores. Compare os custos relativos ao traslado de um grande número de candidatos até você com os custos de se levar um pequeno número de entrevistadores até os candidatos;
- *privacidade*, para garantir o sigilo e a concentração. É possível realizar uma entrevista em um depósito ou mesmo numa loja, contanto que você possa realizá-la sem interrupções ou distrações, caso contrário, será melhor buscar uma alternativa;
- *uma previsão do lugar de trabalho*, para permitir que os candidatos se imaginem a si mesmos no ambiente de trabalho. Mais cedo ou mais tarde eles terão de saber se irão trabalhar em um escritório confortável, com carpetes grossos e plantas decorativas - ou em um barracão com correnteza de ar. Se o barracão for acessível e garantir uma razoável privacidade, use-o. Caso não seja, garanta que seus candidatos mais cotados o vejam antes de fazer sua proposta.

Se você não puder contar com os três elementos de uma vez, ponha a privacidade em primeiro lugar.

## A sala de entrevista

Seja qual for o lugar que você tenha escolhido para realizar a entrevista, há algumas coisas que você pode fazer para ajudar a tornar o ambiente adequado.

- **Iluminação.** Certifique-se de que a sala esteja bem iluminada mas não exageradamente clara. Você está preparando uma reunião de negócios, e não um encontro romântico ou um interrogatório. Pense ainda sobre o direcionamento da luz. Organize a disposição dos móveis de modo a garantir que ninguém tenha de olhar diretamente para o sol ou para qualquer outra fonte de luz. Isso não só causa distração e desconforto como pode fazer com que as pessoas se sintam como se estivessem sob interrogatório, e por conseguinte elas podem parar de responder.

■ **Acomodações.** Escolha cadeiras confortáveis. Disponha-as de maneira que vocês possam ver-se um ao outro claramente mas não muito de perto. Colocá-las na diagonal uma em relação à outra, em vez de uma diretamente na frente da outra cria um espaço menos formal. Se houver mais que um entrevistador, pense cuidadosamente se você quer que haja lugares bem em frente ao candidato ou que todos se sentem em círculo. Falsa intimidade nunca ajuda, e tampouco uma distância formal. Seja qual for a maneira como você vai dispor os lugares, sempre garanta que o lugar do candidato fique em destaque. Se ele não ficar imediatamente evidente, deixe seus documentos na cadeira ou sente-se em outro lugar sem chamar a atenção para esse fato.

■ **Outros móveis.** Talvez durante anos você tenha procurado conseguir ganhar em sua empresa uma bela mesa de mogno. Você pode optar por deixá-la exatamente entre você e os candidatos para mostrar quem manda na empresa. Ou pode sair atrás dela por um instante para o lado dos candidatos e ajudar a examinar se eles e o cargo foram feitos um para o outro. Escolha qual das duas posturas melhor reflete seu estilo de gerenciamento. Se você se sentir inclinado a ficar à sua mesa e começar a ditar ordens assim que o novo funcionário for contratado, são remotas as chances de você ser uma pessoa que delegue responsabilidades ou que leve em conta o consenso.

■ **Amenidades gerais.** Quanto mais as empresas introduzem políticas para não se fumar, menos acontece de um candidato perguntar se pode fumar. Se aos candidatos não se permitirá fumar durante o período de trabalho, não há motivos para se permitir que fumem durante a entrevista. Se você permitir que se fume durante a entrevista, não deixe de providenciar um cinzeiro.

É claro que você é quem sabe se vai servir algum tipo de bebida durante a entrevista. Se for o caso, você vai precisar de algum lugar para colocar xícaras e pires ou pelo menos os copinhos plásticos usados.

## Administração geral

Uma vez que você tenha decidido onde, quando e com quem conduzir as entrevistas, você ainda tem alguns detalhes administrativos maçantes a resolver antes de começar a planejar o conteúdo da entrevista em si. Você deve decidir:

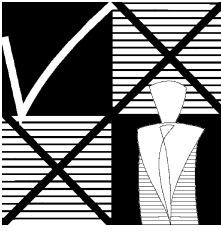
- para onde as pessoas devem se dirigir quando chegarem;
- qual o procedimento que a recepção deve adotar;
- se e como reembolsar os candidatos por suas despesas de locomoção (isso é mais comum nos casos em que eles tenham de viajar a uma distância considerável e não tenham outras fontes de renda);
- que outros elementos do seu processo de seleção você vai incluir nessa entrevista e quem será responsável pelo conclusão de cada um deles;
- se você vai incluir um resumo geral sobre o cargo e/ou a empresa ou um passeio pelo local de trabalho - e se algum desses itens for incluído, quem cuidará dele;
- de quanto tempo você vai precisar para cada entrevista: isso pode variar de 15 minutos a duas horas, dependendo de quanto você estiver querendo avaliar;
- de quanto tempo você vai precisar entre as entrevistas para fazer suas anotações, fazer seu planejamento final para a próxima entrevista e tratar de outros assuntos essenciais (10 minutos é o mínimo a que você deve se permitir; mais se houver outras pessoas envolvidas);
- quantas entrevistas você pode conduzir em um dia (a maioria das pessoas acha cada vez mais difícil diferenciar um candidato de outro depois de terem visto seis ou sete numa seqüência).

Você vai encontrar uma orientação mais detalhada sobre alguns desses aspectos nos próximos capítulos. Eles foram introduzidos aqui para ajudar você a planejar seu horário de entrevistas e suas

organizações físicas. Apenas quando você tiver esses elementos claros você estará pronto para começar a chamar os candidatos para a entrevista. Faça isso:

- por telefone, por carta ou pessoalmente, o que for mais conveniente;
- deixando claro quando, onde e a quem o candidato deve se reportar;
- anexando um mapa e detalhes sobre itinerários de ônibus, locais para estacionar, etc., se apropriado;
- destacando quanto tempo o processo todo provavelmente vai levar, e o que e quem os envolvidos;
- especificando que comprovações de trabalho, certificados ou outros documentos ele deve levar;
- explicando sua política de reembolso de despesas;
- deixando claro com quem ele deve entrar em contato para esclarecer dúvidas;
- pedindo que ele confirme a presença - para você ou para alguém que você tenha definido;
- incluindo qualquer outra informação que você considere relevante nesse estágio, ou que vá capacitar o candidato a encontrar você no horário previsto e sem acrescentar mais tempo a esse período que antecede a entrevista e que causa tanto nervosismo.

**Lembre-se:** mesmo nesse estágio, os candidatos estão formando uma impressão sobre você e sua empresa. Não se arrisque a dissuadir os melhores candidatos por meio de uma conduta desleixada ou um planejamento pouco adequado.



## capítulo 3

# Estratégias de entrevista

### Introdução

No Capítulo 4 vamos considerar especificamente o que se diz e o que não se diz numa entrevista. Antes disso, reflita um pouco sobre a *estrutura* da entrevista e o *estilo* geral que você planeja adotar. Isso é importante por duas razões:

■ **As reações do candidato.** Se suas perguntas derem a impressão de atirar para todos os lados ou o candidato não puder perceber aonde você quer chegar, ele se tornará confuso, defensivo ou agressivo. Uma estrutura clara e lógica, que você possa explicar no início da entrevista, ajudará no sentido de fazer com que tanto você quanto o candidato façam melhor uso do tempo.

■ **Coerência entre os candidatos.** A menos que você adote o mesmo estilo de abordagem para cada um deles, sua avaliação a respeito dos candidatos pode ser influenciada mais pelo que você fez do que pelo que eles responderam. Se você achou que um era cansativo e sem imaginação e outro estimulante e criativo, não terá sido porque você forçou o primeiro a contar, nos mínimos detalhes, toda a sua trajetória escolar e experiência profissional e permitiu que o segundo escolhesse passagens relevantes a fim de relatar em detalhes uma só delas?

## Estrutura da entrevista

A estrutura precisa de uma entrevista será determinada pela especificação da função. O tempo dedicado a áreas específicas e à seqüência em que elas serão exploradas não têm uma fórmula. Mas há três estruturas gerais que podem servir de modelo.

### Aspectos biográficos

Essa é a abordagem tradicional e uma que faz os entrevistadores se sentirem particularmente à vontade. Usar a ficha de solicitação de emprego como seu ponto de partida faz com que você lide tanto com o que passou como com o que virá a acontecer, checando e examinando fatos importantes. A conversa pode prosseguir como a que segue:

<b>Entrevistador:</b>	<i>Eu vejo que você deixou a escola aos 16 anos...</i>
<b>Entrevistado:</b>	<i>Sim, é isso. Eu queria ter continuado, mas meu pai ficou doente por algum tempo e nós precisamos de uma renda extra.</i>
<b>Entrevistador:</b>	<i>E como você se sentiu com relação a isso?</i>
<b>Entrevistado:</b>	<i>Um pouco frustrado, mas eu sabia que eu sempre poderia fazer um curso noturno, que foi o que eu fiz.</i>

Esse intercâmbio possibilitou ao entrevistador começar a entender um pouco sobre a vida do candidato. Conforme a conversa prossegue, mais fatos - que sustentem ou alterem as inferências iniciais - podem ser levantados.

A despeito de seu amplo uso, essa abordagem possui muitos e sérios inconvenientes.

- Pode ocupar muito tempo, particularmente para pessoas adultas já há mais tempo. Mesmo que você comece do presente e vá voltando no tempo, pode levar algum tempo para rastrear todos os fatos importantes e formar uma idéia completa.

- É previsível. Os candidatos conscientes dos pontos fracos em sua carreira terão as desculpas prontas. Para eles isso pode ser uma vantagem, mas pode distorcer o quadro que se mostra.

## Como fazer entrevistas de seleção

- Não é confiável. Você não pode ter certeza de que todos os fatos positivos e negativos que você deseja saber serão revelados. Se o entrevistador na conversa anteriormente descrita estivesse esperando usar a conversa sobre quando o candidato deixou a escola como um meio de avaliar sua capacidade de aprender, o candidato não estaria dando muitas evidências sobre esse aspecto.
- Sobrecarrega o entrevistador. Você tem de selecionar as áreas para exame, sem um conhecimento prévio do que tem de ser obtido deles.

### Fatos relevantes

Em vez de considerar todo estágio da história da vida do candidato, você pode tentar centrar sua atenção em experiências que contribuíram para sua formação. A conversa pode transcorrer como a seguinte:

**Entrevistador:** *Você poderia me falar sobre suas razões para deixar a empresa XYZ?*

**Entrevistado:** *Bem, eu vinha tentando há muito tempo fazê-los compreender que o mercado estava mudando. Eles simplesmente não me ouviam.*

**Entrevistador:** *Por que você achava isso?*

**Entrevistado:** *Bem, eles estavam muito sem dinamismo. Eles vinham produzindo praticamente os mesmos produtos por quase 50 anos e meu chefe achava que já sabia tudo o que ele precisava saber. Eu realmente não podia me entender com pessoas tão conformistas.*

Assim como a entrevista com aspectos biográficos, essa linha de questionamento começa a dar alguns *insights* sobre o comportamento passado do candidato. Assim como a entrevista com aspectos biográficos, ela tem seus inconvenientes.

- Os “fatos relevantes” aos quais você resolver se ater talvez não sejam realmente os pontos críticos da carreira do candidato. Além disso, eles podem não ilustrar o comportamento típico do candidato.
- As atitudes e comportamentos descobertos por meio dessa abordagem não terão de estar diretamente relacionados com as competências e atribuições listadas em sua especificação da função.

■ Atendendo ao que lhe possam parecer fatos relevantes, você pode criar um clima negativo, desfavorável a uma avaliação completa e equilibrada do candidato. Na teoria, tais fatos têm chances iguais de projetar sobre o entrevistado uma luz positiva ou negativa. Na prática, eles tendem para o lado negativo ao escolher fatos que parecem exigir explicação em vez de fatos que ajudaram a estruturar uma carreira.

### *Com base em critérios*

A terceira e de longe a melhor estrutura é partir da sua especificação da função e pedir que o *candidato* pense sobre fatos e exemplos que demonstrem as competências e atributos essenciais. Se, por exemplo, você estiver procurando por alguém que compartilhe sua convicção de que “o cliente vem em primeiro lugar”, a conversa deve ser um pouco como a do quadro que ainda vamos apresentar.

Por meio dessa linha de questionamento você vai diretamente aos fatos. Para garantir que o quadro que vai surgir seja um quadro equilibrado, não se baseie em um só exemplo. Pergunte sobre ocasiões em que parecia ser impossível satisfazer algum cliente e explore esses fatos também. Você pode ter como objetivo pelo menos três exemplos de cada um dos critérios que você está avaliando.

À primeira vista, essa abordagem pode parecer muito direta. Os candidatos que estejam esperando ser levados calmamente pela memória por meio de aspectos biográficos vão precisar de algumas palavras de explicação para ajudá-los a perceber o que se está exigindo. A maioria vai então responder positivamente a essa entrevista que tende a se tornar determinada e construtiva. Importa que o estilo que você adotar seja de ajuda e não agressivo - veja o quadro - o candidato vai logo pegar o espírito da coisa.

Ao abordar todos os seus critérios direta e explicitamente, você pode ter certeza de que todos os atributos que você precisa avaliar serão avaliados. Ao permitir que o entrevistador identifique exemplos, sejam eles de sua vida profissional, de sua casa, de seus *hobbies*, da escola ou de onde quer que seja, você pode estar certo de que todo candidato terá a mesma oportunidade de demonstrar sua adequação ao cargo.

## Como fazer entrevistas de seleção

**Entrevistador:** *Conte-me algo sobre alguma ocasião em que você teve realmente de dar duro para satisfazer um cliente*

**Entrevistado:** *Bem, uma vez uma senhora reclamou que meu colega havia errado na apólice de seguros dela...*

**Entrevistador:** *O que aconteceu?*

**Entrevistado:** *Eu levei algum tempo para descobrir o motivo que a estava deixando tão furiosa conosco. Eu pedi que ela me falasse passo a passo como ocorrera a transação original do começo ao fim, e ficou claro que ocorrera um equívoco sobre o valor que ela deveria pagar.*

**Entrevistador:** *Então o que você fez?*

**Entrevistado:** *Eu fui direto para a minha supervisora e lhe disse que deveríamos aceitar a reclamação da cliente e reduzir o valor a ser pago por ela.*

## Estilos alternativos

### Entrevistas que provocam estresse

Alguns gerentes, normalmente sensatos e capazes, sofrem uma alteração de personalidade durante entrevistas de seleção. Talvez seja essa chance de brincar de Deus com a carreira de alguém que os torna tão agressivos. Ou talvez eles tenham sido entrevistados dessa maneira no passado e acreditem que essa seja a maneira correta de proceder. Ainda subsiste uma escola de pensamento que diz que se você precisa de alguém assertivo e flexível, a melhor maneira de testar essas características é submetendo o candidato a uma série de provocações, humilhações ou desafios calculados para prejudicar sua autoconfiança ou para pressionar seu temperamento.

Tal abordagem possui três inconvenientes principais:

- Pode deixar *todos* os candidatos - mesmo os que você quer - com uma impressão muito negativa sobre você e sua empresa.
- Não há nenhuma prova de que a habilidade de suportar esse tipo de ataque tenha alguma relação com o sucesso em qualquer tipo de

trabalho fora os serviços da inteligência do governo. O fato de as pessoas acharem o abuso pessoal difícil de tolerar não quer dizer que elas não venham a ser hábeis para sustentar suas decisões ou apoiar sua empresa ou seus produtos quando houver necessidade.

- De vez em quando um candidato pode perder o controle e agredi-lo!

### “Vender o peixe”

Se você tiver orgulho de trabalhar para a sua empresa, e a vaga vier se mostrando difícil de ser preenchida ou um candidato qualquer causar uma impressão particularmente boa, você talvez caia na cilada de “vender o seu peixe”. Se for o caso, você vai:

- falar durante boa parte da entrevista - explicando o trabalho, falando sobre a empresa e tudo o que ela oferece;
- descobrir relativamente pouca coisa sobre o candidato, porque o centro da conversa será você e o trabalho, e não o candidato e a especificação da função;
- correr o risco de tomar uma decisão errada baseada na reação do candidato diante de você e de seu discurso de vendedor, em vez de baseada na resposta do candidato a seus critérios de seleção;
- correr o risco de convencer alguém a aceitar o trabalho, em vez de ajudar a avaliar se isso seria o certo para ambas as partes.

Se você realmente quiser avaliar todos os seus candidatos justa e objetivamente, você deve permitir que eles fiquem mais envolvidos no processo, e a melhor maneira de fazer isso é:

- reduzindo sua participação ao mínimo. Envie a candidatos externos detalhes por escrito sobre o cargo e a empresa antes da entrevista. Alternativamente, planeje uma apresentação resumida, geral, para todos os candidatos e talvez uma visita ao local de trabalho. (Isso será mais fácil se a entrevista fizer parte de um processo mais amplo de

seleção e o programa dos candidatos puder ser estendido, a fim de incluir isso).

- adotando uma entrevista de treinamento.

### Entrevista de treinamento

Pense na entrevista como uma chance para aprendizagem mútua. Cada um de vocês tem um objetivo. O seu é encontrar o melhor candidato para o cargo e para sua empresa. O do candidato é encontrar um emprego e uma empresa que estejam de acordo com suas expectativas.

A realidade é que você tem certas exigências e o candidato tem certos atributos. Por meio de um cuidadoso questionamento - veja o Capítulo 4 - você pode aumentar tanto a sua consciência quanto a do candidato sobre até que ponto um serve para o outro. Você pode ainda ajudar o candidato a tomar para si a responsabilidade - tanto de aceitar o trabalho e fazer tudo o que estiver a seu alcance para fazê-lo, bem como para decidir, afinal, se esse não seria o emprego certo para ele.

Uma vez que vocês dois cheguem realmente a compreender o que o candidato pode oferecer a você e vice-versa, vocês poderão avançar um pouco mais. Talvez um treinamento adicional faça o candidato se adequar ainda mais ao cargo. Talvez haja uma outra função mais adequada para ele. Talvez surjam outras oportunidades no futuro. Se a entrevista proporcionar maior clareza sobre o que é adequado para o candidato, bem como sobre o que é adequado para o cargo, ela terá atingido seu objetivo.

Os benefícios de tal abordagem são:

- uma compreensão melhorada da adequação, para ambas as partes;
- um comprometimento maior para com o cargo por parte do candidato selecionado;
- uma atitude mais positiva para com a empresa por parte dos candidatos preteridos; isso pode ser particularmente importante se alguns desses candidatos forem internos e continuarem a desempenhar suas antigas funções se não forem selecionados.

Lembre-se: a entrevista *não* é uma prova de força ou um exercício para o ego. É uma chance para que você encontre alguém com os conhecimentos e as habilidades necessários para ajudar você e sua equipe a apresentarem um desempenho ainda melhor, e para que o candidato escolhido encontre um trabalho que o ajude a pôr em prática seus talentos e os desenvolva. Transmita a ele a sensação de que ele tem um valor pessoal. Pense nesses objetivos e você não vai errar.

## Como criar o clima certo

### VOCÊ DEVE

- Seguir a orientação quanto à preparação da sala de entrevista no Capítulo 2.
- Dar um tempo entre cada entrevista, de modo que nem você e nem o candidato se sintam impedido ou pressionado. Se você tiver apenas alguns critérios a avaliar, como a verificação de outras partes do processo de seleção, você pode fazer isso em 15 ou 20 minutos. Se você estiver procurando realizar uma avaliação em profundidade com base em oito ou dez critérios, você provavelmente vai precisar de uma hora ou mais.
- Certificar-se de que todos os detalhes administrativos estejam prontos para serem acionados e que os candidatos sejam convenientemente recepcionados quando chegarem - veja o Capítulo 2.
- Deixar a ficha de solicitação de emprego do candidato, a descrição do cargo, a lista de avaliação, alguns papéis em branco e um lápis ou uma caneta ao seu alcance para que você possa usá-los durante a entrevista.
- Certificar-se de que sabe o nome do candidato!
- Recepcionar o candidato na sala de espera, se possível. Dirija-se a ele chamando-o pelo nome, para garantir que você está falando com a pessoa certa, e mencione o cargo ao qual ele está se candidatando.

## Como fazer entrevistas de seleção

Sabe-se de casos de candidatos que terminaram fazendo entrevista para a função errada, o que pode ser muito constrangedor para todos.

- A caminho da sala onde se dará a entrevista, faça o candidato sentir-se à vontade com algumas amenidades antes da parte mais formal dos procedimentos.

- Apertar as mãos do candidato calorosa e firmemente. Resista à tentação de tirar conclusões apressadas sobre o candidato a partir da falta de firmeza de seu cumprimento ou da umidade de suas mãos.

- Pedir aos candidatos que deixem seus paletós, bolsas, guarda-chuvas, etc., em algum lugar que não atrapalhe mas que seja visível, de modo que eles não se esqueçam de seus objetos na hora da saída.

- Certificar-se de que o candidato esteja confortavelmente instalado e que vocês possam ver um ao outro de maneira mais correta possível.

- Apresentar-se pelo seu nome e pelo seu cargo. Explique seu interesse - por exemplo: "Eu gerencio esta filial da empresa ABC. Se você vier trabalhar conosco como supervisor do chão de fábrica, você se reportará diretamente a mim".

- Agradecer a presença dos candidatos. Se você ainda não o tiver feito, pergunte sobre o percurso que eles fizeram.

- Falar claramente mas não com um volume muito elevado de voz. Varie tanto o volume quando a entonação de vez em quando, para estimular o candidato a fazer o mesmo. Um tom de conversa de adulto para adulto é muito melhor que um tom de pai para filho.

- Adotar uma postura confortável. Mude de posição de vez em quando a fim de estimular o candidato a fazer o mesmo.

- **EXPLIQUE**

  - o objetivo da entrevista;

  - sua importância no processo geral de seleção;

  - sua estrutura geral

  - a abordagem que você planeja adotar (a conversa registrada a seguir destaca algumas das coisas que você deve dizer).

*Eu gostaria de começar apresentando um esboço do objetivo e da estrutura desta entrevista, e dizer qual é a importância dela no processo de seleção como um todo.*

*Obviamente é importante tanto para mim quanto para você que tomemos a decisão acertada – para a empresa e para você. Como você sabe, esta é uma das duas entrevistas que você fará, e ainda haverá dois testes escritos que nós mencionamos quando telefonamos para chamá-lo para a entrevista.*

*Cada parte do processo tem um enfoque específico, para nos ajudar a obter um quadro completo e justo de você e de como você poderá contribuir para o cargo. Durante o processo, esperamos fornecer a você elementos suficientes sobre como seria trabalhar aqui para que você possa decidir se essa é a coisa certa a fazer.*

*Então, em primeiro lugar, há alguma pergunta que você queira fazer com relação à descrição do cargo que nós enviamos ou com relação ao esboço que apresentamos hoje?... Caso não haja, vamos reservar alguns minutos perto do fim para mais alguma troca de idéias geral sobre os pontos que lhe interessem ou que lhe digam respeito.*

*OK, então. Nesta entrevista, eu gostaria de me ater a três aspectos particulares: relação com clientes, tomada de decisões e capacidade de aprender novas coisas. Vamos falar de cada um separadamente. Eu vou lhe pedir que pense sobre exemplos de atitudes suas do passado que você acredita destacarem suas habilidades. Você pode optar por tirar exemplos dos seus tempos de colégio ou faculdade, dos seus hobbies, das suas atividades sociais, bem como do trabalho. Sinta-se à vontade.*

*Vamos começar com a capacidade de aprender novas coisas. Nós, enquanto empresa, acreditamos que devemos continuamente aperfeiçoar a maneira de trabalhar. Isso significa que estamos sempre tendo de aprender métodos novos e melhores. Você pode me dar um exemplo de algum assunto relativamente complexo que você sente que dominou mais ou menos no ano passado?...*

*O que você acha que foi mais complexo?...*

*Você pode me dizer algo mais sobre como você enfrentou essa situação?...*

*Houve algo em particular que ajudou?...*

*Há algum aspecto que você não tenha dominado totalmente?...*

*Qual o efeito que isso teve?...*

## Como fazer entrevistas de seleção

- Ajudar o candidato a perceber a relevância de suas perguntas.
- Manter-se dentro de um padrão lógico e procurar explorar totalmente um tópico antes de passar para o seguinte.
- Estar atento quanto a sinais de que o candidato possa estar começando a ficar preocupado ou confuso. Você talvez tenha de ir mais devagar ou se explicar mais claramente.
- Estimular o candidato a variar a escolha de exemplos que cubram atividades sociais ou *hobbies* tanto quanto trabalho ou formação acadêmica. Dessa forma você vai obter uma idéia mais completa da percepção dele.
- Estruturar suas perguntas de forma simples e clara. Há algumas recomendações sobre esse ponto no Capítulo 4.
- Conceder aos candidatos tempo suficiente para falar - estimule-os com deixas não-verbais, como “hum-hum”, ou anuindo com a cabeça e se mostrando interessado.
- Saber ouvir atentamente - o Capítulo 4 vai ajudar.
- Não deixar que o candidato fale demais ou se desvie do ponto principal da conversa usando as palavras “especificamente”, “particularmente”, “exatamente”, para manter a atenção no que interessa.
- Envolver o candidato no processo de seleção perguntando, regularmente, sua opinião sobre como um exemplo específico tem ou não relação com o cargo em questão.
- Sintetizar constantemente para se certificar de que você entendeu o que o candidato disse até o momento, para reafirmar para ele que você o estava ouvindo, para ajudá-lo a identificar quaisquer lacunas ou incoerências no quadro que for surgindo - assim como para ajudar você a decidir o que perguntar em seguida.
- Tomar notas - e explique ao candidato o que você está fazendo. Use sua especificação da função para registrar exemplos relevantes e anotações que o ajudem a se lembrar depois da entrevista.
- Manter sua promessa de dar um tempo entre as perguntas.

## VOCÊ NÃO DEVE

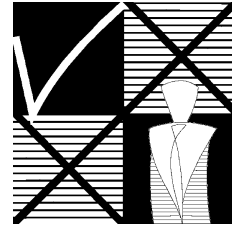
- **Falar demais.** Resista à tentação de detalhar sua própria função ou história, ou repassar o resumo sobre o cargo ou a empresa. Se você falar por mais de 30% do tempo, você estará definitivamente exagerando.
- **Distrair-se.** Mesmo que o candidato tenha estudado no mesmo colégio que você, seja sócio do mesmo clube ou torça para o time de futebol errado, ignore e siga seu plano. Há mais sobre esse assunto no Capítulo 5.
- **Interromper o candidato a menos que você realmente tenha de fazê-lo.** Encerre a conversa dos que falam mais acenando com a cabeça rapidamente. Tente produzir um resumo muito sucinto de uma explicação longa e desconexa. Sem interromper o candidato, você pode ajudá-lo a perceber que ele deu uma quantidade desnecessária de detalhes.
- **Intimidar o candidato.** Apontar o dedo ou a caneta na direção do rosto dele, recostar-se na cadeira colocando os pés sobre a mesa e as mão atrás da cabeça, fixar o candidato nos olhos quase sem piscar e sem desviar o olhar vez ou outra - todas essas atitudes provavelmente farão o candidato se sentir em desvantagem.
- **Deixar seus maneirismos de postura desviarem a atenção do entrevistado.** Remexer em papéis, em jóias, em objetos da decoração, etc. são atos que vão desviar a atenção do candidato e tornarão difícil para ele pensar nos exemplos de que você precisa.
- **Sentar-se estático.** A fim de ajudar o candidato a relaxar, procure adotar a postura dele, e vá mudando-a gradualmente para uma posição mais confortável.
- **Tentar completar listas complexas ou fichas de classificação enquanto a entrevista estiver em andamento.** Se você estiver anotando pontos importantes e permitindo-se um certo tempo para revisar e organizar sua avaliação, o preenchimento de fichas será desnecessário.
- **Esquecer-se de que todo candidato merece sua atenção exclusiva.** O que significa que interrupções, sejam pessoais ou por telefone, não

## Como fazer entrevistas de seleção

podem ser toleradas - mesmo com a desculpa de “deixar que os candidatos vejam que casa de loucos é isto aqui”.

■ Ser muito energético. Você não quer que suas entrevistas sejam uma risada atrás da outra. O que você quer é que o candidato o veja como um ser humano com quem ele poderia trabalhar. Fazer piadas não é a solução. Sorrir, freqüente e sinceramente, sim.

■ Fechar os olhos para a necessidade que o candidato tem de saber o que irá acontecer em seguida. Se ele for participar de uma outra parte do processo de seleção no mesmo dia, diga-lhe com quem ele terá de falar e para quê. Se ele for embora, não deixe de explicar o que vai acontecer em seguida - e quando.



## capítulo 4

# Técnicas de formulação de perguntas

### Introdução

Com uma clara especificação da função, uma estratégia baseada em critérios e uma abordagem de treinamento, você não vai achar difícil calcular que perguntas você precisa que sejam respondidas. Você vai precisar pensar como formular suas perguntas para maximizar as chances de conseguir exatamente o que precisa saber, de maneira eficiente e agradável.

Há dois tipos principais de perguntas e numerosas variações. Usando cada uma delas adequadamente, você estará apto a abrir e fechar o fluxo de informações e direcioná-lo para as mais profícuas linhas de investigação.

### Tipos de pergunta

#### Perguntas abertas

Esse tipo de pergunta exige uma resposta com mais de uma palavra. Ela geralmente começa com:

“O que...?” Por exemplo: “O que mais você sabia sobre isso?”

“Como...?” Por exemplo: “Como você lidou com essa situação?”

## Como fazer entrevistas de seleção

“Por quê...?” Por exemplo: “Por que você fez isso?”

O mesmo efeito pode ser atingido por frases usadas como perguntas, como:

“Eu gostaria que você me contasse sobre uma situação em que...”

“Será que você poderia me dar um exemplo de...”

ou por pedidos diretos, como:

“Você poderia se estender um pouco mais sobre esse assunto?”

Se usadas uma após outra, essas perguntas são por vezes descritas como *exploratórias* (ver um pouco mais adiante).

A partir do momento em que possa supor que a entrevista o ajudará a descobrir aspectos sobre o candidato, às vezes, presume-se que todas as perguntas devam ser abertas. Se você puder manter o candidato falando e assim explorar mais detalhes, você deve alcançar seus objetivos.

Na verdade, talvez haja momentos em que você precisará controlar um pouco o fluxo das informações enquanto você monitora sua relevância.

## Perguntas fechadas ou diretas

Essas perguntas exigem uma resposta muito breve ou com apenas uma palavra. Geralmente elas começam com:

“Quando...?” Por exemplo: “Quando isso ocorreu?”

“Onde...?” Por exemplo: “Onde você estava sediado?”

“Quem...?” Por exemplo: “Quem mais estava envolvido?”

“Quanto(s)...?” Por exemplo: “Quantas vezes isso aconteceu?”

As respostas provavelmente serão explícitas e factuais - uma data, um lugar, um nome, um número.

Respostas igualmente sucintas serão extraídas de perguntas diretas de SIM/NÃO. Elas podem começar com:

“Você fez...?”

“Você costumava...?”

“Você poderia...?”

“Você irá...?”

As respostas devem dizer a você se o candidato fez ou não fez, costumava ou não costumava.

É fácil tornar-se obsessivo com relação à estrutura das perguntas e à diferença entre perguntas abertas e fechadas. Se você olhar cuidadosamente para alguns dos exemplos da seção sobre perguntas abertas, você verá que sua formulação precisa é, na verdade, fechada. Quando se faz a pergunta:

“Você poderia se estender um pouco mais sobre esse assunto?” o candidato poderia, é claro, responder “Não”. É improvável que isso aconteça se a entonação da pergunta e o contexto sugerirem que algo mais seja necessário.

O uso ponderado de perguntas fechadas ajuda a esclarecer ou confirmar dados factuais. Esse tipo de pergunta ajuda ainda a apressar uma entrevista que venha sendo demorada demais. Por isso é mais necessário que elas sejam usadas do que possa parecer à primeira vista. Elas são contraproducentes no ponto em que o candidato já está inclinado a dar respostas breves. Então você realmente terá de fornecer todo o estímulo para ele dar respostas mais amplas.

### Perguntas indutivas

Uma variação das perguntas fechadas, as perguntas indutivas devem ser evitadas a todo custo. Você talvez ache que sabe o que quer que o candidato diga. Formular suas perguntas de modo que produzam uma conclusão previsível não acrescenta nada à avaliação. Perguntas que declarem ou insinuem: “Você faz, não faz” exigem a resposta “Sim”. As que são formuladas assim: “Você não faz, faz?” exigem uma resposta “Não”. Evite-as a menos que você realmente queira apenas ver se o candidato vai contrariá-lo.

### Perguntas múltiplas

Ao tentar tornar suas perguntas claras e fáceis de entender, pode ser que você procure ampliar o que começou como pergunta simples. Quando isso acontecer, você provavelmente vai terminar com uma pergunta múltipla. Por exemplo:

*“Eu gostaria que você me desse um exemplo de algum assunto que você tenha considerado particularmente difícil de dominar... Eu quero*

## Como fazer entrevistas de seleção

*dizer, algo que você tenha tentado aprender e que você achou difícil de entender, ou talvez algo que você sinta que aprendeu na teoria mas cuja prática você ache difícil de aplicar.”*

O candidato está diante de várias perguntas - e talvez você ache difícil interpretar a resposta.

Procure evitar tal confusão. Faça uma pergunta de cada vez.

## Perguntas exploratórias

Seja qual for a pergunta que você tenha feito, não tenha medo de tentar entender as coisas com mais detalhes. Não se iniba de perguntar:

“O que mais?”

“E então?”

“O que você sugeriu?”

“O que o influenciou?”

ou qualquer outra pergunta que o faça compreender melhor a situação descrita pelo candidato. Se se apresenta um quadro muito positivo, explore para ver se há um outro lado da história. Se o quadro que estiver surgindo parecer negativo, seja igualmente rigoroso ao explorar exemplos ou informações que possam contrabalançar a situação.

## Perguntas a serem feitas

A maioria de suas perguntas será ditada pela sua especialização da função. Outras podem já ter sido respondidas numa ficha de solicitação de emprego bem elaborada. Há apenas algumas que talvez seja bom fazê-las a todo mundo.

“Quantas vezes no ano passado você chegou atrasado ao trabalho?”

“Você faltou ao trabalho (ou esteve incapacitado de sair de casa) por alguma razão de saúde além das mostradas na sua ficha de solicitação de emprego?”

“No geral, quantos dias você teve de se ausentar do trabalho por problemas de saúde?”

As respostas a essas perguntas vão indicar se os padrões do candidato sobre horário e comparecimento ao trabalho estão de acordo com os seus. Se você ficar preocupado pelas respostas ou por qualquer outra razão pensar que o candidato tem algum problema de saúde, você pode:

■ perguntar se ele estaria preparado para se submeter a um exame médico;

ou

■ perguntar diretamente sobre o que o está preocupando.

Por exemplo:

“Você já usou, ou usa atualmente, algum tipo de medicamento?”

Se o trabalho exigir que o candidato venha à empresa de carro, não se esqueça de checar o número de multas que o candidato já sofreu.

Se você planeja obter referências - veja o Capítulo 6 -, não se esqueça de perguntar:

“Poderíamos procurar seu atual empregador para obtermos referências?”

Se você estiver com pressa no recrutamento:

“Quanto tempo você precisaria dar ao seu presente empregador?”

ou

“Quando você estaria disponível para começar a trabalhar caso o emprego seja seu?”

Você talvez precise saber ainda:

“Você tem férias marcadas?”

A maioria dessas perguntas diretas vão tomar apenas um momento. Elas podem poupar muito tempo e evitar muitas frustrações mais tarde.

Um outro grupo de perguntas que vale a pena mencionar é o das perguntas “testes”. Se você precisa saber se o candidato é bom em cálculos de cabeça, tente:

*“Nesse cargo, é necessário que você seja capaz de calcular descontos e coisas desse tipo de cabeça. Eu vou lhe dar dois ou três exemplos para*

## Como fazer entrevistas de seleção

*ver como você se sai. Digamos que alguém queira saber quanto terá de pagar por algo que custe R\$ 450,00, com um desconto de 10% e um acréscimo de R\$ 5,00 referente à taxa de entrega. O que você diria?”*

Ou, se você precisar de alguém com bons conhecimentos de geografia, você pode tentar:

*“Neste trabalho você precisa estar apto a identificar possíveis itinerários de transporte. Se nós precisássemos enviar uma remessa rodoviária para a Guatemala, que países estariam envolvidos?”*

Faça mais de uma pergunta desse tipo para checar se os resultados são coerentes.

Lembre-se: tais perguntas só são válidas se refletirem o trabalho em si. Se uma calculadora ou um atlas estiverem normalmente disponíveis, ou por mais tempo ou outros recursos puderem ser usados, você deve recriar essas condições - provavelmente fora da entrevista.

## Perguntas a serem evitadas

Não faça perguntas que podem levá-lo a praticar discriminação de raça, sexo, estado civil ou deficiência física. Aprofundar-se nos detalhes da vida particular das pessoas é algo tanto arriscado quanto desnecessário. Preocupe-se em saber se cada candidato é capaz e competente para realizar o trabalho sempre que for necessário.

**VOCÊ NÃO DEVE PERGUNTAR:**

- “Quem vai tomar conta de seus filhos quando eles ficarem doentes?”
- “Sua esposa (seu marido) não se importará se você tiver de viajar ou ficar fora de casa durante a noite?”
- “Como seu marido (sua esposa) reagirá se você tiver de trabalhar aos sábados?”
- “Você tem a intenção de começar uma família/ter mais um filho?”
- “Como você se sente em ter de trabalhar para uma mulher?”
- “Como você se sente sobre ingressar em uma equipe só de negros?”

- “Você não se choca com fotos provocantes, se choca?”
- “Você não se importa de ser o primeiro negro que nós contratamos, se importa?”

Nem todas essas perguntas podem parecer discriminatórias. Se você as fizer para todos os candidatos, você pode argumentar que algumas não são. O problema potencial está nas inferências que o candidato pode fazer a partir do fato de você ter feito essas perguntas para ele. Se ele se sentir desconfortável ou suspeitar sobre a sua linha de questionamento, isso pode prejudicar sua autoconfiança e fazê-lo considerar-se incapaz de dar o melhor de si na entrevista. Se pessoas assim não conseguirem o emprego, podem culpá-lo por ter feito essa pergunta.

Perguntas como essas também são perigosas porque você pode tirar conclusões erradas quando você ouvir as respostas. Na verdade não interessa a você quem vai cuidar dos filhos do funcionário. O importante é tornar clara a dedicação que o cargo exige, e buscar fatos que comprovem que o candidato poderá e irá corresponder a tal nível de exigência.

Isso será mais fácil se o candidato já estiver trabalhando em algum outro lugar. Se for o caso, você pode perguntar sobre a assiduidade. Caso contrário, você pode perguntar que dificuldades poderiam se opor às suas exigências. Contanto que essas exigências possam se mostrar necessárias para um desempenho efetivo, e não um trunfo para dissuadir membros de um grupo específico a se candidatarem, você pode tentar descobrir de cada candidato se ele é capaz de atender a essas exigências.

O mesmo é válido para outras perguntas. Deixe todos os candidatos conhecerem a organização. Se eles anteciparem quaisquer dificuldades, pergunte o que você poderia fazer para ajudar.

Perguntas em certo sentido discriminatórias *devem* ser evitadas. Algumas outras perguntas são menos prejudiciais mas apenas de uso secundário. Como regra geral:  
**VOCÊ NÃO DEVE:**

- Fazer muitas perguntas sobre *hobbies*. Se o candidato decidir usar exemplos extraídos de seus *hobbies* para demonstrar habilidades ou

conhecimentos específicos, tudo bem. Uma pergunta breve como forma de trocar amabilidades na linha de “Você viu o jogo de sábado” não faz mal a ninguém. Mas para muitas pessoas, os *hobbies* são um antídoto para suas vidas profissionais. Classificar o jogador de xadrez ou aquele que gosta de dar longas caminhadas como introvertidos, ou rotular o homem que gosta de velejar como alguém que é bom para trabalhar em equipe talvez seja inadequado. E o fato de a pessoa ser associada do clube certo (ou errado) é definitivamente algo que não deve ser levado em conta - veja o Capítulo 5.

■ Fazer muitas perguntas sobre saúde. Se o candidato tiver um problema de saúde, isso não o desqualifica antecipadamente para o trabalho. A menos que você seja um médico, não pode querer avaliar se um tipo específico de epilepsia ou um tipo particular de doença cardíaca ou mental será um problema. Sempre procure a opinião de um profissional.

■ Fazer perguntas hipotéticas, como: “O que você acha que faria se...?”. O que o candidato acha que faria e o que ele realmente faria podem ser duas coisas bem diferentes. Preocupar-se com o que o candidato fez quando uma situação semelhante surgiu é uma orientação muito mais confiável.

■ Fazer perguntas para avaliar atributos que seriam mais bem avaliados por meio de outros métodos. Se as técnicas de apresentação são importantes, não conte com uma exposição repetitiva do candidato sobre uma apresentação recente - peça um modelo na hora. Se habilidade com cálculos for fundamental, teste-a - tanto durante a entrevista, quanto como um exercício por escrito em separado, o que for mais apropriado para o tipo de competência exigida.

## Perguntas do candidato

Certifique-se de que você realmente oferece tempo para o candidato fazer qualquer pergunta que ele queira fazer a você - e que você tem autoridade para responder apropriadamente.

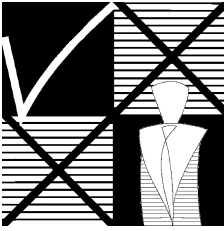
Lembre-se: qualquer informação que você der pode, mais tarde, fazer parte do contrato de trabalho. Assegure-se de que você e sua empresa irão cumprir todas as promessas feitas. Perguntas típicas incluem:

- “Quando você precisa que a pessoa comece?”
- “Que tipo de treinamento você dará?”
- “Quais são as perspectivas de carreira?”
- “Quais são as chances de trabalhar fora do país?”
- “Vocês concedem licença por motivo de estudo?”
- “Foi anunciado no jornal local que vocês estão com pessoal excedente. Esse cargo será afetado?”
- “Vocês têm uma política de igualdade de oportunidades?”
- “Vocês têm uma política ambiental?”
- “Eu poderei obter uma qualificação especial trabalhando aqui?”
- “Qual será meu horário de trabalho?”
- “As férias são tiradas em épocas certas do ano?”
- “O pagamento é feito quinzenal ou mensalmente - em espécie ou por depósito em conta corrente?”

E você talvez tenha de dar muitas informações específicas sobre quaisquer termos ou condições que ainda não tenha explicado. Mesmo que você tenha dado um resumo completo sobre o cargo e a empresa, pode contar que os candidatos terão pelo menos duas perguntas cada um. A maioria dos entrevistadores alegam que isso demonstra interesse e comprometimento.

As perguntas escolhidas podem ser reveladoras por si mesmas. Tome cuidado com aqueles candidatos que estão mais interessados no que vão obter do trabalho do que com aquilo que vão acrescentar a ele.

Lembre-se: uma entrevista eficiente é bem mais que simplesmente uma série de perguntas e respostas. A menos que ambas as partes estejam analisando o que estão ouvindo, será um exercício inútil.



## capítulo 5

# Ouvindo e avaliando

### Introdução

Muitas vezes você se dará conta de que está ouvindo só cinquenta por cento. O rádio do carro não exige (ou não deveria exigir) sua atenção total quando você está dirigindo. Muitas pessoas lêem o jornal, cozinham ou passam roupa enquanto estão ouvindo rádio, assistindo à TV ou conversando.

A qualidade do ato de ouvir em tais ocasiões provavelmente não é a que se exige para fazer a maior parte das entrevistas de seleção. Para isso você precisa de concentração e consciência. Muitas coisas conspiram para tornar essa tarefa difícil.

### Barreiras para se ouvir

■ **Barulho.** Barulhos altos ou que distraiam, particularmente telefones tocando, barulho de equipamentos, outras conversas ou ruídos repentinos de aviões ou do trânsito tornam difícil manter um nível de concentração apropriado e podem talvez confundir o que o candidato está dizendo. Mesmo que você esteja acostumado a tais barulhos, o candidato pode não estar.

■ **Movimento.** Movimentos inesperados - pessoas entrando na sala, veículos atravessando sua linha de visão - podem desviar sua atenção por um tempo suficiente para destruir sua linha de raciocínio.

■ **Distrações mentais.** A pilha de correspondência que você pode ter sobre sua mesa, o relatório escrito pela metade com o qual você vem se debatendo há dias, a reunião que você tinha pela manhã e da qual se esqueceu, a entrevista de avaliação que seu chefe está planejando para você amanhã, as compras que você deve fazer no caminho para casa, o telefonema que você precisa dar antes do almoço - esses e centenas de outros itens podem ocupar parte de sua atenção, deixando pouco para o candidato. Se você tiver problemas pessoais ou profissionais maiores do que esses itens rotineiros, a distração será ainda mais prejudicial.

■ **Distrações físicas.** Cansaço, algum problema de saúde, ou mesmo uma posição desconfortável reduzirão seu poder de concentração.

■ **Distrações que vêm por causa do candidato.** O candidato que se parece com alguém que você não consegue lembrar; o candidato que não corresponde à imagem que você fez a partir da ficha de solicitação de emprego; o candidato em cujo carro você bateu no estacionamento; o candidato cuja blusa colorida o está incomodando - essas são só algumas das maneiras pelas quais um candidato pode distraí-lo. Adicione a isso as manias verbais e físicas que ele pode ter - repetir constantemente "você sabe o que quero dizer" ou "absolutamente", falar com um sotaque carregado, ou ficar se mexendo inquieta e constantemente - e será um milagre se qualquer entrevistador conseguir prestar atenção na tarefa que tem em mãos.

Há outras barreiras mais sutis, também.

■ **Antecipação.** Você acha que não precisa ouvir. Você sabe o que o candidato vai dizer. Essa é uma cilada específica com candidatos que falam relativamente devagar ou hesitantemente. Você pode se surpreender terminando as frases por eles. Tome muito cuidado. Talvez eles vão dizer algo muito diferente.

## Como fazer entrevistas de seleção

- **Estereotipar.** Essa é uma forma insidiosa de antecipação. Você começa a prever o que o candidato *provavelmente* vai dizer. Afinal de contas, ele é daquele tipo. Vamos explorar esse aspecto com outros detalhes mais adiante.
- **Falta de interesse.** Você já encontrou o candidato que parece corresponder à sua necessidade. Você pode relaxar e desligar. Ou não? Ou você fala para os candidatos que vêm por último que a vaga já está preenchida - ou realiza a entrevista com a mesma atenção e o mesmo interesse mostrados pelo candidato anterior. Esse pode ser ainda melhor. Mesmo que ele seja equivalente ao anterior, o candidato anterior pode desapontá-lo mais tarde ou recusar sua proposta.
- **Tomada de decisão prematura.** Se o candidato tiver dito ou feito algo que o tenha desestimulado logo no início da entrevista, vai ser difícil para você reverter essa situação e voltar ao objetivo de obter um perfil equilibrado do candidato.
- **Inexperiência.** Quando você não está acostumado a entrevistar, o esforço de fazer as perguntas certas, da maneira certa, na seqüência certa, com o tom de voz certo e com o nível certo de estímulos não-verbais pode parecer o trabalho em si. Ouvir as respostas tão bem quanto fazê-las pode parecer demais. Mas se você não o fizer, todos os seus esforços restantes não terão valor algum. Com prática você vai dominar isso tudo. Até então, se você tiver de realizar uma entrevista sozinho, preocupe-se menos com suas perguntas e mais com as respostas.

## Ajudas para ouvir

O que mais ajuda na hora de ouvir é um interesse genuíno. Se você realmente quer saber o que o candidato tem a oferecer, você vai achar muito mais fácil concentrar-se no que ele está dizendo. Aqui estão algumas dicas específicas.

- Prepare-se cuidadosamente. Se você sabe o que está procurando, provavelmente estará mais alerta para pistas que irão ajudá-lo a encontrar o que procura.
- Assegure-se de que o ambiente em que vai se dar a entrevista não se torne uma distração. Livre-se, física e mentalmente, de quaisquer outras tarefas que possam desviar sua atenção.
- Não tente fazer muitas entrevistas umas seguidas às outras. Você vai achar que todos os candidatos são parecidos.
- Procure manter-se distante do diálogo, sem distanciar-se do candidato. Imagine a si mesmo vendo a entrevista de fora, observando a interação entre entrevistador e entrevistado. Isso parece estranho, mas pode ajudar a manter a atenção no que está sendo dito.
- Mantenha o controle da entrevista dirigindo-se para as especificidades. Sempre que o candidato parecer inclinado a devaneios, peça um exemplo específico ou pergunte qual a relação que esse assunto tem com o que está sendo discutido.
- Tome notas - mas não fique tão absorto nelas a ponto de perder o que o candidato está dizendo.
- Procure ligar cada uma de suas perguntas à última resposta do candidato. Por exemplo: *“Você mencionou que houve vários fatores que o influenciaram. Você poderia destacar mais alguns?”* ou *“Esse exemplo foi tirado de seus tempos de universidade. Há algum outro, ou da faculdade ou do trabalho, que pudesse apresentar?”*.
- Mantenha um contato natural com os olhos. Incline a cabeça e estimule.
- Conscientize-se de suas próprias manias. Algumas pessoas costumam dizer “entendo” quando elas não apenas não entenderam, como também nem sequer ouviram. Qualquer frase que você esteja acostumado a usar pode mascarar o fato de você estar começando a desviar sua atenção.
- Sintetize a intervalos regulares. Essa é realmente a maneira mais poderosa de forçar a si mesmo a ouvir. Se você sabe que a cada intervalo de alguns minutos você terá de fazer um resumo do que o candidato disse e das inferências que você teve, isso irá fazer com que você se mantenha concentrado.

## Ponderando as coisas

Sua especificação quanto à função é a chave para uma avaliação eficiente. Assegure-se de mantê-la na sua frente durante a entrevista e use-a como base para sua deliberação posterior.

Se você tiver visto muitos exemplos de como o candidato corresponde aos seus critérios, reavalie cada um deles cuidadosamente. O que isso diz a você? Você vai concluir que a mulher que saiu do emprego depois de uma briga com o chefe é uma pessoa intransigente e de uma personalidade difícil - ou que é uma pessoa independente na sua maneira de pensar e com princípios definidos?

Sua conclusão vai depender das outras evidências que você tiver. Se houve outras ocasiões em que ela perdeu as estribeiras com quem ela não via com bons olhos, a primeira inferência talvez se justifique. Se o caso se deu devido a um debate sensato e com uma atitude que reflete princípios definidos, a segunda hipótese talvez corresponda melhor à realidade. Se ela está certa para você, vai depender se os princípios dela estão em sintonia com os seus - e se ela corresponde ao resto de suas especificações.

Uma vez que tenha avaliado cada um dos critérios dos quais você partiu para a avaliação, você estará pronto para combinar esses dados com os de outras fontes. Antes disso, você deve checá-los cuidadosamente para evitar as armadilhas da avaliação.

## Armadilhas comuns

Na verdade, nunca podemos saber o que faz alguém agir do modo como age, ou prever o que uma pessoa vai fazer em circunstâncias diferentes. A abordagem sistemática e objetiva é a que oferece uma maior chance que a maioria, mas ela também vai falhar a menos que você saiba como reagir a algumas das armadilhas mais comuns.

■ **Julgamentos instantâneos.** A primeira impressão é importante, mas geralmente ela é equivocada. Resista à tentação de dar muita importância aos primeiros minutos da entrevista a menos que você realmente precise de alguém que cause uma boa impressão no primeiro impacto. Examine esse fato de acordo com todos os critérios relevantes, não apenas a aparência física ou as qualidades de convicção que você observar enquanto o candidato está entrando.

■ **Parcialidade negativa.** Uma informação negativa pode facilmente sobrepor-se a três informações boas. Para uma visão equilibrada, você deve evitar isso. Se aparecerem algumas informações negativas, não elimine ou não afaste o candidato por medo de constrangimento mútuo. Explore mais a fundo para certificar-se de que você não se apressou em tirar conclusões baseado em apenas uma parte dos fatos. Se você investigar mais você poderá ver o candidato sob um prisma muito mais positivo.

■ **Candidato perfeito?** O candidato que corresponde em um nível muito alto a um ou dois dos seus critérios não é necessariamente perfeito. Pressupor que o elegantemente vestido é inteligente ou que aquele que fala de maneira articulada possui boas qualidades quanto à comunicação, é engano seu. Examine cada um de seus critérios separadamente.

■ **Um horror.** O oposto também é verdadeiro. Só porque um candidato não pode apresentar evidências de corresponder a um critério específico, não suponha logo que ele seja uma causa perdida. Talvez ele tenha qualidades que compensem em outras áreas.

■ **Parcialidade.** Ela pode assumir muitas formas. O antigo colega de escola, o *hobby* compartilhado, a classe social, a idade, a aparência física, tudo isso pode influenciar seu julgamento e predispor-lo a favor de um determinado candidato - que pode ou não ter os atributos que você procura.

■ **Preconceito.** Os mesmos fatores que podem influenciá-lo a favor de um candidato podem colocá-lo contra outros. A maior parte das formas insidiosas de preconceito passa-se com relação à raça e sexo - que são também ilegais. Se você pensar: “Eu realmente não posso ver uma mulher desempenhando essa função”, ou “Eu não acho que posso correr o risco com um negro (ou branco)”, tome cuidado.

## Como fazer entrevistas de seleção

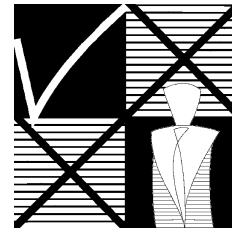
O fato de que a última mulher que você contratou tenha se mostrado muito indigna de confiança, não significa que toda mulher venha a ser assim. Se você prejulga os candidatos como um grupo em vez de avaliá-los cada um de acordo com seus méritos pessoais, você corre o risco de responder a um dispendioso processo por discriminação sexual ou racial. Você pode ainda perder alguns dos melhores candidatos.

■ **Estereótipos.** “As pessoas cujos olhos são muito próximos um do outro são desonestas”, “Nunca confie em um homem com gravata-borboleta”. Generalizar sobre as pessoas com base em sua aparência ou em um aspecto de seu comportamento em princípio, é algo perigoso.

Seja o estereótipo físico (“Pessoas com cabelos ruivos são irascíveis”), racial (“Os nordestinos têm um desempenho abaixo da média”), ou social (“Ela é um verdadeiro pilar da comunidade, definitivamente consistente” ou “Ele é um dos rapazes; seria bom tê-los conosco”) - evite-o.

Quando você tiver:

- planejado sua entrevista como parte de um processo de seleção adequadamente pensado em sua totalidade;
- mantido sua atenção em obter informações claras de acordo com as características da função;
- conduzido a entrevista de acordo com as orientações já dadas;
- evitado todas as armadilhas e dado a cada candidato a oportunidade igual de mostrar a você como ele está de acordo com os requisitados, você estará pronto para começar a pensar na sua decisão final.



## capítulo 6

# Depois da entrevista

### Introdução

Os dados colhidos durante a entrevista podem não ser suficientes. Talvez você precise de mais evidências, a partir de testes ou outras fontes, para acrescentar à sua avaliação. Contanto que seus critérios sejam claros, para começar, a combinação de dados de diversas fontes pode não ser muito difícil. Você deve:

- estabelecer uma pontuação para cada candidato com relação a cada um dos critérios: dê pontos de um a cinco - onde cinco significa que o candidato excede significativamente às exigências do cargo, três significa que o candidato está de acordo com essas exigências e um significa que ele não atende às exigências;
- aplique um sistema de pontuação similar para os resultados das simulações, dos testes ou de outras partes de seu processo de seleção, critério a critério;
- agrupe as avaliações para fazer uma pontuação geral com relação a cada um dos critérios; dependendo do peso a ser dado às várias partes do processo de seleção, use ou a média aritmética dos pontos ou seu próprio julgamento - em comum acordo com os outros envolvidos na seleção: a Tabela 2 apresenta uma estrutura.

## Uma verificação cruzada

Antes de tomar uma decisão final, você deve certificar-se de que o quadro sobre o candidato é criterioso. Referências de um antigo empregador podem ajudar.

A menos que sua empresa tenha um departamento pessoal central para checar referências em seu nome, telefone para as pessoas que darão essas referências. Prepare algumas perguntas. Essas perguntas podem ser endereçadas ao superior imediato do candidato, se possível, e devem incluir:

- confirmação de datas e natureza das funções desempenhadas;
- detalhes sobre o número de faltas e/ou atrasos;
- observações sobre os padrões de trabalho e de conduta geral;
- razões do desligamento e probabilidades de o candidato vir a ser readmitido.

Lembre-se sempre de que:

- alguns empregadores preferem não se envolver, dando uma referência negativa;
- alguns empregadores estarão satisfeitos com padrões de trabalho e conduta muito inferiores aos que você tem;
- alguns empregadores ficarão satisfeitos em livrar-se de um funcionário problemático e podem decidir ser “parcimoniosos com a verdade”;
- alguns empregadores prefeririam esquecer-se da pessoa em questão, ou vão confundi-la com outra.

Lembre-se: as opiniões de outras pessoas não substituem sua própria avaliação, levada a sério.

## Depois da entrevista

**Tabela 2**  
**Registro de avaliação**

<i>Critério</i>	<i>Pontuação</i>					
	<i>Teste</i>	<i>Teste</i>	<i>Exemplo</i>	<i>Entrevista</i>	<i>Entrevista</i>	<i>Pontuação geral</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>		<i>1</i>	<i>2</i>	
<i>Capacidades administrativas</i>						
<i>Conhecimentos específicos</i>						
<i>Aptidões</i>						
<i>Condicionamento físico</i>						
<i>Habilidade com números</i>						
<i>Habilidades quanto à linguagem</i>						
<i>Tomada de decisões</i>						
<i>Criatividade</i>						
<i>Facilidade em aprender</i>						
<i>Trabalhar com os outros</i>						
<i>Trabalhar em equipe</i>						
<i>Acompanhar as coisas até o fim (perseverança)</i>						
<i>Planejar</i>						
<i>Adaptação ao sistema</i>						
<i>Adaptação às normas</i>						
<i>Trabalhar sozinho</i>						
<i>Dirigir</i>						
<i>Flexibilidade</i>						
<i>Viajar</i>						
<i>Qualidades pessoais</i>						
<b>Candidato:</b>				<b>Avaliador:</b>		
<b>Posição:</b>				<b>Data:</b>		

## Tomando uma decisão

Um dos candidatos talvez se destaque agora como uma escolha óbvia. Mesmo assim, é conveniente ponderar cuidadosamente todas as provas. Olhe para a pontuação que você atribuiu a cada candidato (Tabela 2). Conte cada uma delas. Se houver mais pessoas envolvidas na seleção, certifique-se de que todos entenderam e concordaram com a avaliação.

■ Estude os resultados. Se um candidato tiver uma boa pontuação em, digamos, seis dentre sete critérios mas for muito mal no sétimo, você talvez fique tentado a dar-lhe uma chance. Se esse sétimo item, portanto, for imprescindível para o sucesso no cargo, talvez seja melhor você escolher aquele que foi razoavelmente bem em todos os itens - contanto que ele esteja dentro de seus padrões em cada um dos critérios.

■ Tome cuidado para não ter a atenção desviada para aquele de pontuação mais alta. Contratar alguém que seja superqualificado pode ser tão ruim quanto alguém que deixe a desejar em áreas muito importantes, a menos que você possa expandir o cargo para fazer uso dos talentos desse candidato, ele pode rapidamente vir a sentir-se frustrado.

■ Tome cuidado para não escolher o melhor de um grupo ruim. Se nenhum estiver dentro de seus padrões, pense cuidadosamente quanta ajuda e quanto treinamento seriam necessários para compensar. Você pode permitir-se o tempo e o esforço envolvidos? Quais são as chances de sucesso? Se o problema for numa área difícil de ser melhorada por meio de treinamento - como honestidade - não faça isso.

■ Não fique com receio de voltar atrás. Vale a pena falar novamente com candidatos não chamados para entrevista, já descartados ao meio do caminho? Como último recurso pode ser melhor começar tudo de novo, com um novo anúncio e um novo grupo de candidatos.

Se você não estiver realmente seguro, você pode propor um contrato de experiência, no primeiro exemplo. Portanto, não se utilize desse

recurso como uma desculpa para sua indecisão. O único benefício real é a pressão que será exercida sobre você para que reveja o progresso regularmente, especialmente durante os primeiros meses. Não se surpreenda se o candidato se mostrar relutante em ligar-se à empresa dessa maneira.

Seja qual for o resultado de suas deliberações:

- certifique-se de anotar no que você se baseou para tomar sua decisão. Seu registro de avaliação e suas anotações de entrevista ajudarão. Cheque se há um registro de todos os fatores mais importantes que vão habilitar você para tomar sua decisão.
- mantenha os documentos de *todos* os candidatos por pelo menos seis meses. Sempre existe uma chance de que um dos candidatos ou alguém agindo em nome de algum deles queira contestar sua decisão alegando discriminação por questões de sexo ou de raça. Será muito fácil refutar se você tiver anotações claras, feitas no momento da seleção, que registrem suas razões para rejeitar esse ou aquele candidato.

## O contato com os candidatos

Se sua empresa tiver um departamento pessoal, verifique o que esse departamento deva assumir a partir daí. As tarefas a serem realizadas incluem:

- fazer uma proposta oficial ao candidato escolhido;
- programar uma data para o início do trabalho, um programa de integração e introduzir o novo funcionário na folha de pagamentos;
- preparar uma *Descrição pormenorizada do cargo*.

Se não houver um departamento pessoal na sua empresa e você tiver de fazer isso por si mesmo, há literatura especializada que dirá como fazê-lo.

Alguém deve também:

## Como fazer entrevistas de seleção

- notificar os candidatos preteridos, tentando retratar as coisas de maneira positiva, de modo que eles não tenham uma impressão negativa de sua empresa;
- dar *feedback* para todos que perguntarem a fim de ajudá-los para futuras entrevistas. Isso pode ser particularmente útil para candidatos internos. Faça seus comentários da maneira mais construtiva que você puder. Focalize as formas como os exemplos dados ou as habilidades demonstradas foram insuficientes para o que se necessitava para o trabalho.

Não dê detalhes sobre os erros e os acertos de sua decisão. Deixe claro que ela foi firme e justamente baseada em resultados apresentados durante o processo de seleção. Se os candidatos sentirem que têm talentos que você não foi capaz de enxergar, sugira que eles procurem se orientar a partir de técnicas de entrevistas de modo que se faça mais justiça da próxima vez.

## Acompanhamento

A sua decisão talvez já tenha sido tomada e o candidato selecionado talvez já tenha começado a trabalhar, mas seu trabalho como entrevistador de seleção ainda não está concluído. Você ainda tem de:

- *monitorar o resultado*. O departamento pessoal de sua empresa pode exigir que você faça isso de maneira que seu departamento possa checar os dados estatísticos de cada sexo e grupo étnico que fez parte de cada estágio de seu processo de seleção. Mesmo que o departamento pessoal não o exija, você poderia começar um registro próprio para ajudá-lo a certificar-se de que sua avaliação de candidatos não está influenciada a favor de um grupo específico.
- *rever o processo*. Suas habilidades de entrevista estão sempre sujeitas a um contínuo aperfeiçoamento. Há inúmeras coisas que você pode fazer para melhorar.

1. Reavalie o processo como um todo e as entrevistas em particular. Identifique perguntas que os candidatos demonstraram achar difíceis de acompanhar ou que não produziram informações úteis. Elas eram necessárias? De que outra forma você poderia tê-las formulado?
2. Convide colegas envolvidos no processo para lhe fornecerem um *feedback*. Certifique-se de que eles saibam o que você estava procurando e tente fazer com que a ajuda deles aprimore sua abordagem em descobrir isso.
3. Uma vez que o candidato selecionado esteja trabalhando para você por algumas semanas, convide-o a apresentar um *feedback*. De qualquer forma você vai precisar fazer uma avaliação sobre esse período para ver como está se dando a adaptação, para verificar a necessidade de qualquer treinamento adicional necessário.

Pergunte ao candidato selecionado se ele achou alguma parte do processo de seleção constrangedora ou confusa. Descubra como ele se sentiu durante a entrevista e que mudanças ele gostaria que houvesse, se for o caso. Aproveite a oportunidade para identificar aspectos do cargo ou da empresa que fizeram com que as expectativas criadas pelo candidato durante a entrevista não viessem a ser atendidas.

4. Tendo observado o recém-contratado por um certo tempo, volte a olhar para suas anotações e registros de avaliação. Como você o classificaria de acordo com cada item agora? Quão precisa foi sua avaliação original? Se você passou longe da realidade em algumas áreas, tente calcular o que mais você poderia ter feito para melhorar sua precisão.

Lembre-se: entrevistar é uma técnica. E como todas as técnicas, ela pode ser aprimorada com a prática. Isso não significa que quanto mais você fizer entrevistas, melhor você se sairá nessa prática. Significa um esforço contínuo em observar, reavaliar e compreender o que acontece antes, durante e depois de suas entrevistas - e trabalhar para melhorar.

Boa entrevista!

# COMO FAZER ENTREVISTAS DE SELEÇÃO

Penny Hackett

**P**enny Hackett é conferencista e consultor de empresas. É também autor de diversos livros.

Este livro vai ajudar muito para que você escolha os melhores profissionais. Ele fornece técnicas e procedimentos que vão desde a decisão de contratar até a efetiva admissão.

Além deste, a VOCÊ s.a. e a Nobel estão publicando outros livros do *Institute of Personnel and Development - IPD - Londres*.

- Como fazer propostas e relatórios
- Avaliação de desempenho
- Trabalho em equipe
- Delegar tarefas com segurança
- Como ouvir pessoas
- Fidelizar o cliente
- Administre seu tempo
- Negocie, influencie e convença
- Como tornar-se um líder
- Feedback
- Como motivar pessoas

Tomados em seu conjunto, os livros da "Coleção VOCÊ s.a." são uma excelente referência para estudo e consultas rápidas. São também úteis para uso em *workshops* e seminários de treinamento.

ISBN 85-213-1005-6

