

ENTREVISTA: A OPORTUNIDADE QUE O CANDIDATO ESPERA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Autoria

Jonathan Felipe Nogueira De Oliveira
Administração/Unisalesiano - Lins

Professor Orientador

Jovira Maria Sarraceni

Resumo

A entrevista é uma técnica mais utilizada, atualmente, em trabalhos científicos. Ela permite ao pesquisador extrair a quantidade muito grande de dados e informações que possibilitam um trabalho bastante rico. Esse trabalho tem como objetivo verificar a importância da entrevista no processo seletivo dentro das organizações, sob autores de obras que a contemplam. O artigo foi elaborado sobre pesquisa bibliográfica, revisão, leitura com autores que falam sobre os temas. Essa proposta de investigação foi elaborada para facilitar os alunos em suas pesquisas e trabalhos científicos. Apresentará o significado das técnicas de entrevistas e revelará a peculiaridade dessa abordagem de pesquisa educacional.

Palavras-chaves: Recrutamento. Seleção de pessoas. Técnicas de Entrevistas.

RECURSOS HUMANOS

ENTREVISTA: A OPORTUNIDADE QUE O CANDIDATO ESPERA NO PROCESSO
DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

RESUMO

A entrevista é uma técnica mais utilizada, atualmente, em trabalhos científicos. Ela permite ao pesquisador extrair a quantidade muito grande de dados e informações que possibilitam um trabalho bastante rico. Esse trabalho tem como objetivo verificar a importância da entrevista no processo seletivo dentro das organizações, sob autores de obras que a contemplam. O artigo foi elaborado sobre pesquisa bibliográfica, revisão, leitura com autores que falam sobre os temas. Essa proposta de investigação foi elaborada para facilitar os alunos em suas pesquisas e trabalhos científicos. Apresentará o significado das técnicas de entrevistas e revelará a peculiaridade dessa abordagem de pesquisa educacional.

Palavras-chaves: Recrutamento. Seleção de pessoas. Técnicas de Entrevistas.

INTRODUÇÃO

O artigo tem como objetivo verificar a importância da entrevista no processo seletivo dentro das organizações, buscando selecionar e classificar os candidatos adequados as necessidades da organização. O artigo foi elaborado através do método de revisão bibliográfica abordando os seguintes autores: Chiavenato(2006); Milkovich Boudreau(2008); Leme(2007).

O objetivo de toda empresa é o sucesso e sua persistência no mercado. Por isso, uma organização só atingirá seus objetivos ao estabelecer seu perfil por intermédio de mudanças organizacionais do seu quadro de pessoal. A criatividade, o potencial, o aprendizado e a vontade de cada pessoa vencer são valores humanos insubstituíveis, por mais que a tecnologia tenha avançar na era globalizada, as máquinas jamais substituirão a diversidade e capacidade humana em se adaptar dentro de uma organização.

Hoje em dia um curriculum vitae impecável e altamente qualificado não é um cartão de visita para que uma pessoa se candidate ao cargo exigido pelas empresas. A capacidade técnica deve vir acompanhada de um conjunto de competências, pois as empresas valorizam também o potencial intelectual e emocional do candidato. São valores avaliados que irão demonstrar sua capacidade de liderança, de trabalho em grupo, tomadas de decisão, situações diferentes do dia a dia e assim consolidar a imagem da empresa. Para que uma organização não seja fadada ao insucesso, as empresas vêm dando muita importância e valor ao processo de recrutamento e seleção de pessoas que irão compor o quadro de funcionários necessários aos cargos disposto. Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é identificar e descrever os métodos utilizados por empresas para recrutar e selecionar candidatos com perfil visando a qualidade dos serviços e a imagem da empresa na era tecnológica e globalizada em que estamos vivenciando.

1 ENTREVISTA

De acordo com Salvador (1980 apud RIBEIRO, 2008), a entrevista tornou-se, nos últimos anos, um instrumento do qual se servem constantemente, e com maior profundidade, os pesquisadores das áreas das ciências sociais e psicológicas. Recorrem estes à entrevista sempre que têm necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais, podendo estes serem fornecidos por determinadas pessoas.

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo. (ROSA; ARNOLDI, 2006, p.17)

Segundo Gil (1999), as entrevistas podem ser classificadas em: informais, focalizadas, por pautas e formalizadas.

O tipo de entrevista informal é o menos estruturado possível e só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados. É recomendado nos estudos exploratórios, que visam a abordar realidades pouco

conhecidas pelo pesquisador, ou então oferecer visão aproximativa do problema pesquisado.

A entrevista focalizada é tão livre quanto a anterior; todavia, enfoca um tema bem específico, quando, ao entrevistado, é permitido falar livremente sobre o assunto, mas com o esforço do entrevistador para retomar o mesmo foco quando ele começa a desviar-se. É bastante empregado em situações experimentais, com o objetivo de explorar a fundo alguma experiência vivida em condições precisas. Também é bastante utilizada com grupos de pessoas que passaram por uma experiência específica, como assistir a um filme, presenciar um acidente etc.

O tipo de entrevista por pautas apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando.

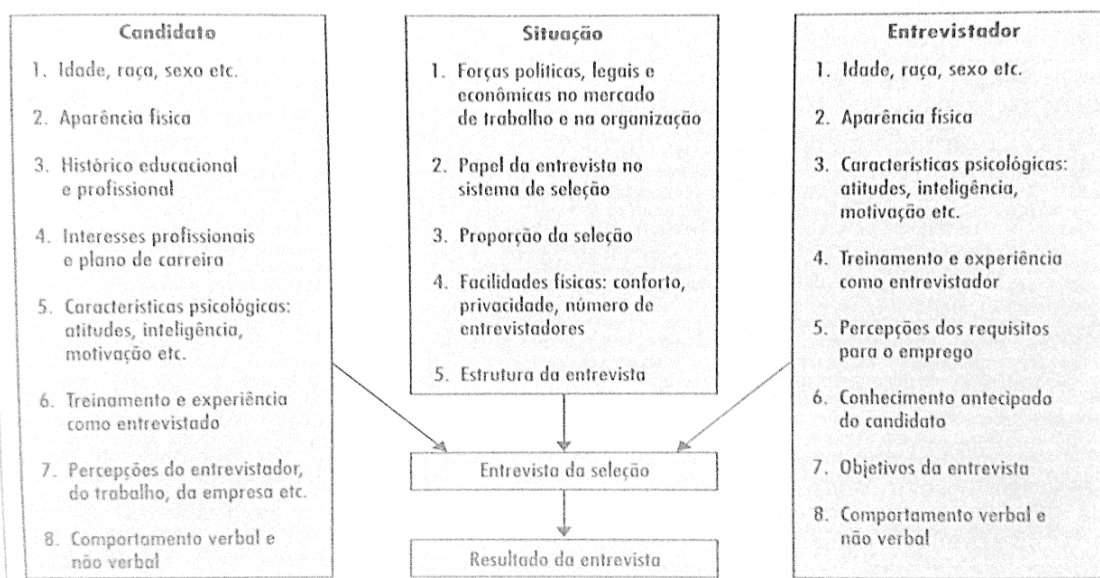
Ao longo de seu curso. As pautas devem ser ordenadas e guardar certa relação entre si. O entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente, à medida que reporta às pautas assinaladas.

Algumas das principais vantagens em se utilizar a entrevista estruturada, estão na sua rapidez e no fato de não exigirem exaustiva preparação dos pesquisadores, o que implica em custos relativamente baixos. (GIL, 1999)

1.1 Processo de entrevista

Uma pesquisa investigou processo da entrevista em 1982, ele continua sendo a base para as mais recentes pesquisas, embora seu modelo tenha sido proposto em 1982. Existe uma divisão dos fatores que afetam a entrevista em fatores do Candidato, fatores da situação do entrevistador. Mais ainda, mostra como é importante considerar a interação entre esses fatores quando se analisam as causas do comportamento do entrevistador e os resultados prováveis da entrevista. Alguns sugerem que os entrevistadores quer avaliar a adequação do candidato à organização e sua qualificação para o emprego.

Figura 1 Variáveis que afetam a condução e os resultados das entrevistas.



1.2 O que observar e considerar numa entrevista de emprego

Análise do curriculum - Corresponde a uma das primeiras fases do processo de seleção, proporciona uma pré-seleção dos candidatos, eliminando os que não tenham os pré-requisitos desejados pela organização. Depois de feita uma pré-seleção, faz-se uma análise cuidadosa do curriculum de cada candidato para que as próximas fases sejam direcionadas sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes do participante.

Entrevista - Esclarecer e aprofundar questões contidas nos formulários preenchidos (solicitação de emprego) e no curriculum. A entrevista constitui-se num momento adequado para verificar as experiências nos empregos anteriores, observar o temperamento, o interesse do candidato e seus aspectos pessoais relacionados com o cargo a ser preenchido, ou seja, comportamento durante a entrevista higiene pessoal, vestuário, etc.

Verificação de referências - Nesta etapa, procura-se obter informações profissionais e pessoais, visando comprovar a veracidade dos dados fornecidos, e aprofundar o nível de informações referentes ao desempenho profissional dos candidatos nos empregos anteriores. Podem ser levantadas por meio de contato telefônico, pessoalmente ou carta de referência.

- a) pontualidade é o primeiro critério para ser avaliado pelo entrevistador.
- b) descuidar da aparência e comparecer à entrevista com unhas muito compridas, roupas sujas ou mal passadas e cabelos desarrumados.
- c) mentir alguns candidatos pode dizer que os ganhos eram maiores do que realmente recebiam. Acrescentar no curriculum um curso que não fez. mentir a idade. As informações serão checadas mais tarde.
- d) falar mal do ex-chefe ou da empresa e dizer-se injustiçado.
- e) dizer que não conhece a empresa na qual pretende trabalhar. (Dados mínimos que precisa dominar: área de atuação, o mercado em que ela atua).
- f) não demonstrar interesse pela oportunidade que está sendo oferecida.

As organizações precisam de pessoas que, além de conhecimento técnico, tenham como competências essenciais a curiosidade pelo aprendizado, a flexibilidade, a capacidade de adaptação às mudanças, a facilidade no trato interpessoal e o sentido de urgência que o mundo atual nos imprime (SORIO, 2017, p. 1)

2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO

Para Chiavenato (2009,74), “o início do processo de recrutamento depende da decisão da linha (empresa/setor)”. Em outras palavras, o órgão de recrutamento não tem autoridade para efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do setor que possui a vaga a ser preenchida. Assim, “o objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos a serem processados”. (CHIAVENATO, 2009, p.105) O início do processo de recrutamento depende de decisão de linha, isto é, é o gerente quem deve decidir por meio de uma espécie de ordem de serviço, geralmente denominada requisição de empregado (RE) ou requisição de pessoal (RP).

O recrutamento é feito com base nos dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização e consiste nas atividades relacionadas com a pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de candidatos, entre os quais, possivelmente, aqueles necessários à organização para a consecução de seus objetivos. (CHIAVENATO, 2009, 68)

2.1 Tipos de recrutamento

De acordo com Chiavenato (2009), O recrutamento pode ser dividido em três formas: (i) interno; (ii) externo; e (iii) misto.

RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento interno motiva e uma vez que estimula os colaboradores e os reconhece por seus esforços por uma nova vaga ou remanejamento.

RECRUTAMENTO EXTERNO

(Chiavenato 2009) afirma que o recrutamento é externo quando é imperioso para organização em preencher suas vagas, com candidatos vindos de fora e que de alguma forma se atraem pela técnica de recrutamento utilizada.

O mesmo autor conceitua recrutamento externo como sendo um conjunto de tarefas que visam atrair um conjunto de candidatos qualificados, que se encontram no mercado de trabalho, e que se submeterão ao processo de Seleção de Pessoal, a fim de ingressarem na organização.

RECRUTAMENTO MISTO

Neste tipo de recrutamento torna-se necessário a partir do momento que a organização não prioriza apenas o recrutamento interno ou o externo. O RH da empresa deve sempre complementar um ao outro, ou seja, ao se fazer um recrutamento interno, o funcionário é deslocado para a posição vaga e esse precisa ser substituído na posição que atua. Porém, sempre que se faz recrutamento externo, algum desafio, novas oportunidades ou algum horizonte devem ser oferecidos ao novo colaborador para que esse não seja levado a procurar oportunidades e chances de crescimento em outra organização que lhe pareça melhor. Para Chiavenato (2009), “o recrutamento é misto quando a organização faz uso das fontes de recrutamento interno ou do externo”, podendo ser adotado em três alternativas de sistema, conforme Chiavenato (2009, p. 99 e 100).

3 SELEÇÃO DE PESSOAS

Uma vez mencionado o termo, definição e classificação de Recrutamento, torna-se imperioso tratar do conceito de seleção que é o recurso utilizado para trazer o profissional adequado à função após o recrutamento, pois, é através da seleção de pessoas, que se pode encontrar o melhor candidato que se encaixe dentro do perfil previamente estabelecido pela organização. Dessa forma, Chiavenato (2009, p.106) Define seleção como sendo: A escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Ainda com base no mesmo autor, a seleção visa solucionar dois problemas básicos:

- a) a adequação da pessoa ao cargo e vice-versa ou a adequação das competências individuais da pessoa às competências organizacionais desejadas pela empresa;
- b) eficiência e satisfação da pessoa no cargo ou fornecimento das competências desejadas pela empresa.

O processo de seleção deve ser tomado como um processo de comparação entre duas variáveis: os requisitos do cargo e o perfil das características dos candidatos que se apresentam. Chiavenato (2009, p. 109) diz que por meio de comparação, a seleção apenas verifica quem é aceito (aprovado) ou não (rejeitado) para o cargo com o qual estão sendo comparados os candidatos. A comparação permite indicar os candidatos que foram aprovados no processo de seleção, isto é, aqueles cujos resultados se aproximam do nível ideal de comparação.

4 CONCEITO DE SELEÇÃO DE PESSOAS

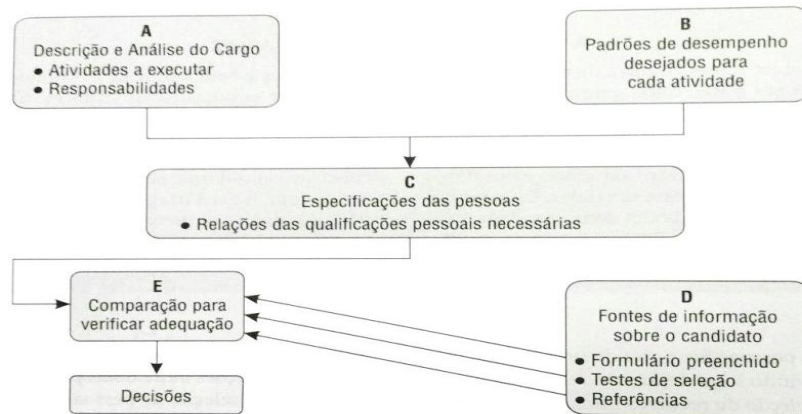
A seleção constitui a escolha do homem certo para o lugar certo. Ela busca escolher o melhor candidato que esteja apto a trabalhar nos cargos existentes empresas visando aumentar a eficiência e o desempenho pessoal. Assim, a seleção visa solucionar dois problemas básicos:

- a) Adequação do candidato ao cargo
- b) Eficiência e desempenho do candidato no cargo

A seleção de pessoas existe, pois a viabilidade humana é enorme seja ela nos aspectos físicos, ou psicológicos. Onde leva as pessoas a se comportarem de maneira diferente nas organizações. Até então se as pessoas fossem todas iguais em todos os aspectos a seleção de pessoal poderia ser dispensada.

O ponto de partida de todo processo seletivo fundamenta-se em dados e informações da análise e especificações do cargo a ser preenchido. Os critérios de seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, uma vez que a finalidade destas é proporcionar maior objetividade e precisão à seleção das pessoas para aquele cargo. De um lado temos a análise e as especificações do cargo a ser preenchido e do outro lado temos os candidatos profundamente diferentes, disputando o mesmo emprego. Assim a seleção passa a ser configurada como um processo de comparação e de decisão. (CHIAVENATO, 2006, pág.186).

Figura 2 Processos de seleção de pessoas.

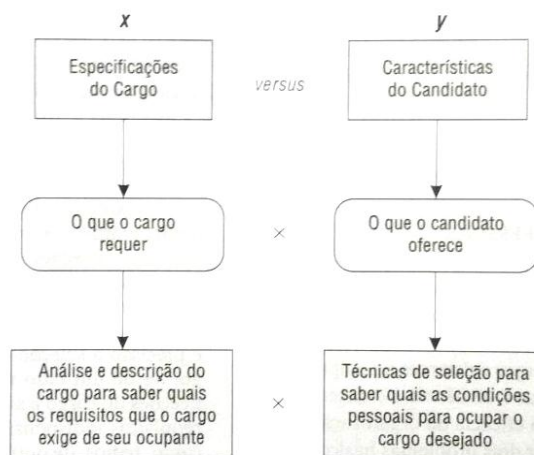


Fonte: Carelli (apud CHIAVENATO, 2006, p186)

4.1 Seleção como um processo de comparação

A seleção é um processo que compara duas variáveis que são elas: Requisitos do cargo (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e Características dos candidatos. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção. Seja a primeira variável denominada x e a segunda variável y , (CHIAVENATO, pág.186, 2006) conforme a Figura abaixo:

Figura 3 Seleção de pessoal como uma comparação



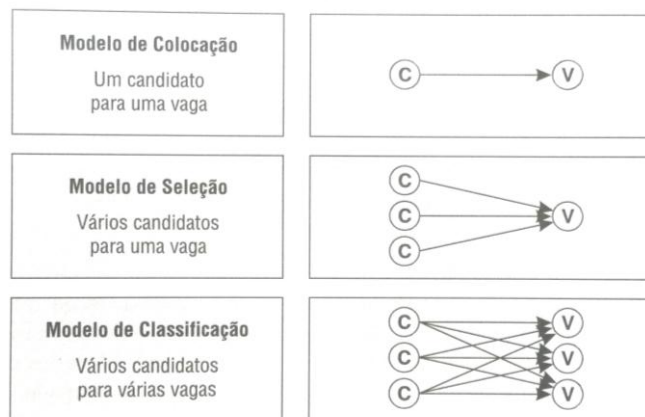
Fonte: Carelli (apud CHIAVENATO, 2006, p186)

Quando x for maior que y , significa que o candidato não atende as necessidades para ocupar o cargo, conseqüentemente é descartado para aquela vaga (Reprovado). Quando x e y forem iguais significa que o candidato atende as necessidades para o cargo, portanto, é selecionado (Aprovado). Quando y for maior que x significa que o candidato atende todas as necessidades do cargo e assim passa a ser aprovado para o cargo, sendo também selecionado e tendo seu diferencial (Aprovado).

4.1.1 Seleção como um processo de decisão

Feita a comparação entre as características do cargo e as oferecidas pelos candidatos, pode acontecer que vários destes tenham condições equivalentes para serem indicados a ocupar o cargo vago. O órgão de seleção (staff) não pode impor que o órgão requisitante aceite os candidatos aprovados no processo de comparação. Dessa maneira a decisão final de aceitar ou rejeitar o candidato passa a ser responsabilidade do órgão requisitante. A seleção então é responsabilidade de linha (de cada chefe) e função de staff (prestação de serviço pelo órgão Especializado). Como um processo de decisão, a seleção comporta três modelos de comportamento que são:

Figura 4 Modelos de colocação, seleção e classificação de candidatos.



Fonte: Carelli (apud CHIAVENATO,2006, p187.)

a) Modelo de colocação, quando inclui a categoria rejeição. Há apenas um candidato e apenas uma vaga a ser preenchida por este candidato. Assim o candidato apresentado deve ser admitido sem sofrer rejeição alguma.

b) Modelo de seleção, quando existem vários candidatos para preencher apenas uma vaga. Cada candidato é comparado com os requisitos do cargo que se pretende preencher, ocorrendo duas alternativas que é a aprovação ou rejeição. Se for rejeitado já é liberado do processo porque ainda existem vários candidatos para ocupar a vaga.

c) Modelo de classificação, é uma abordagem ampla e situacional onde existem várias vagas para cada candidato e vários candidatos para cada vaga. Os candidatos são comparados com os requisitos do cargo que pretende preencher e a partir daí ocorrem duas alternativas onde ele pode ser aprovado ou rejeitado para.

d) Aquele cargo, sendo rejeitado o candidato é comparado com os requisitos exigidos por outros cargos disponíveis, até que acabe todas as vagas disponíveis, advindo daí a denominação de classificação.

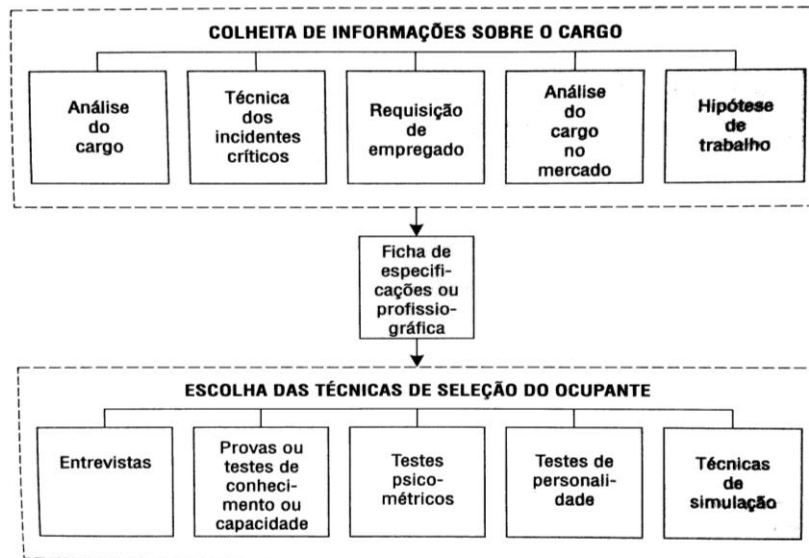
O modelo de classificação se fundamenta no conceito ampliado de candidato, ou seja, a organização não o considera como voltado apenas para determinado e único Cargo, mas como um candidato da organização que será posicionado no cargo mais adequado as suas características pessoais. Assim, dois requisitos se colocam na base de todo programa de classificação:

a) Técnicas de seleção: capaz de proporcionar informações relacionadas com os vários tratamentos e permitir comparações dos vários candidatos em relação aos vários cargos.

b) Modelos de seleção: é o que permite o ganho máximo nas decisões sobre candidatos ou simplesmente padrões quantitativos de resultados.

Já que a seleção de recursos humanos é um mecanismo de comparação e de escolha, ela se apoia a algum padrão ou critério para que tenha alguma validade. O padrão ou critério é tirado diante das características do cargo a ser preenchido. Assim, o ponto de partida é a obtenção de informações sobre o cargo.

Figura 5 Modelos de coleta de informações de cargos.



Fonte: FLANAGAN (apud CHIAVENATO, 2006, P190)

a) Descrição e análise do cargo: Levantar os aspectos intrínsecos (conteúdo do cargo) e extrínsecos (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) do cargo.

b) Aplicação da técnica dos incidentes críticos: Essa técnica mostra as características desejáveis (que melhoram o desempenho) e as indesejáveis (que pioram o desempenho) nos futuros candidatos. Requisição de candidato: É a verificação de dados na requisição do empregado, especificando os requisitos e as características que o candidato devera possuir para aquele determinado cargo.

c) Análise do cargo no mercado: É quando dentro da empresa surge um cargo novo e que nela a empresa ainda não possui nenhuma informação tendo a necessidade de fazer uma verificação em outras empresas que possuem este cargo similar colhendo as informações necessárias.

d) Hipótese de trabalho: É quando nenhuma das alternativas anteriores pode ser utilizada restando o emprego da hipótese de trabalho.

5 AVALIAÇÃO E CONTROLE DOS RESULTADOS

O processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz. A eficiência consiste em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimento que sejam validos e precisos, dotara seleção de rapidez e agilidade, contar com um mínimo de custos operacionais, envolver as gerencias e suas equipes no processo de escolher candidatos etc. A eficácia consiste em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos da empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal. Mas a pergunta que geralmente paira é: como saber que estamos trazendo eficiência e eficácia ao

processo de provisão de pessoas? Um dos problemas principais na administração de um processo é medir e avaliar seu funcionamento por meio de resultados, ou seja, de suas saídas. Essa retroação (retro informação) permite saber se são necessárias intervenções para corrigir inadequações e ajustar o funcionamento do processo para melhorá-lo cada vez mais. (Chiavenato, pág. 206, 2006)

CONCLUSÃO

A contratação de profissionais adequados e bem qualificados vem diminuindo os custos com pessoal, melhorando assim a qualidade dos serviços e a imagem das empresas. Por isso os processos de Recrutamento e Seleção de Pessoal dentro de Uma organização deve ser criteriosa. Assim verifica-se a importância de planejar a captação de novos funcionários para as empresas por se tratar de uma atividade com metodologia própria para o preenchimento de vagas. Planejar corretamente a necessidade de pessoal, recrutar, selecionar, capacitar e desenvolver um ambiente produtivo dentro de uma organização é um trabalho que exige um olhar crítico e objetivo visando atender as demandas da empresa. A proposta deste trabalho foi Mostrar que o processo de Recrutamento e Seleção visa valorizar o capital humano de uma organização e que, quando esses processos são feitos adequadamente garantirão a entrada de novos talentos com potencial e qualidade, bem preparados para motivar o processo de crescimento empresarial.

REFERÊNCIAS

AIRES, Ana. Gestão de Recursos Humanos. Recrutamento & Seleção. Universidade Independente. Lisboa, Portugal. Data da publicação 25/09/2007. Disponível em <http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoesel eccao.htm> acesso em: 30 out.2012.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. 8.ed. São Paulo. Editora Atlas S.A – 2006.

CHIAVENATO, I. Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos organização. São Paulo: Manoele, 2009.

GAMA, Otgamar F. Acesso:24 de Maio de 2017 às 13:19. 2017. Disponível em:<<http://exame.abril.com.br/pme/como-analisar-o-comportamento-de-um-candidato/>

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 202 p. ISBN: 8522422702.

LEME, R.; Seleção de Entrevistas por Competências com o Inventário Comportamental. 1. Ed. Rio de Janeiro. Qualitymark Editora Ltda – 2007.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Administração de Recursos Humanos. 1. Ed. São Paulo. Editora Atlas S.A. – 2008.

RIBEIRO, Elisa Antônia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

Sorio. Acesso:24 Maio de 2017 às 14:46. 2017. Disponível em:<
<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/recursos-humanos/o-que-observar-e-considerar-na-entrevista-de-emprego-emprego/65306>.>