

# RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: PONTUAÇÕES - ENFÂSE NA ENTREVISTA

Márcio Pereira<sup>1</sup>

## RESUMO

Este artigo faz pontuações a respeito de recrutamento e seleção enfatizando a entrevista como processo de seleção. O processo de recrutamento e seleção visa disponibilizar as organizações colaboradores que venham a contribuir com o desenvolvimento e a produção e que tenham credibilidade nos objetivos e propostas da organização. Por isso, o processo de seleção é fundamental e deve ser criterioso nos procedimentos e um deles é a entrevista, que possui vantagens e desvantagens na sua aplicabilidade. Assim, este artigo tem como objetivo discutir o instrumento entrevista nos processos de seleção, não com o intuito de esgotar o assunto, mas de pontuar alguns aspectos que sirva de atenção aqueles que a utilizam nos processo de seleção.

**Palavras-chave** – Recrutamento. Seleção. Entrevista.

## ABSTRACT

*This article is about scores of recruitment and selection emphasizing the interview as the selection process. The recruitment and selection process aims to provide organizations employees who will contribute to the development and production and have credibility in the goals and purpose of the organization. Therefore, the selection process is crucial and should exercise caution in the procedures and one of them is the interview, which has advantages and disadvantages in their applicability. Thus, this article aims to discuss the interview instrument in the selection processes, not in order to exhaust the subject, but to point out some aspects that serve attention those who use the selection process.*

**Keywords** - Recruitment. Selection. Interview.

---

<sup>1</sup> Professor da UEMG/Unidade de Cláudio no curso de Administração e Ciências Contábeis da disciplina Psicologia do Trabalho.

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O Brasil, nos últimos tempos, tem enfrentado, o que não se pode afirmar como uma assertiva, uma escassez de qualificação no mercado de trabalho e a falta de determinados perfis. O fato é que as organizações tem tido dificuldades no processo de recrutamento que além de sanar as necessidades internas das organizações, visam atrair talentos e, desta forma, incrementar o capital humano. A tarefa do recrutamento é o de “ver”, “ouvir”, “sentir”, “intuir” e identificar aquele candidato não só como uma pessoa que irá preencher a vaga que se encontra em aberto, mas **tentar**<sup>2</sup> identificar um líder que poderá conduzir muitos dos desafios que a organização tem projetado para o futuro.

Os desafios do recrutamento, nos dias de hoje, é o de encontrar talentos que somem positivamente as organizações. As organizações que forem capazes de atrair esse capital humano, certamente estarão na liderança do mercado, e para recrutar esses ativos deve-se maximizar a eficácia do processo de recrutamento.

Na história do recrutamento, havia uma tendência nas organizações de enfatizar, como único critério, a experiência profissional e a capacidade técnica do candidato. Hoje, busca-se muito mais que experiência e capacitação. O Gestor de Pessoas deve levar em consideração os comportamentos e atitudes dos candidatos, que estão pleiteando a vaga e que se julgam adequados aos objetivos organizacionais. Deve o Gestor de Pessoas não só saber das características do cargo em questão como dos objetivos da organização, mas, também, saber das características da equipe que o candidato irá participar e compor. Assim, comportamento, atitudes e caráter são fundamentais, pois tem como treinar um colaborador que tem vontade de aprender e que queira fazer parte da equipe de trabalho, mas modificar comportamentos, atitudes e caráter já é um trabalho que exige tempo e muitas vezes os esforços e estratégias não alcançam os objetivos desejados. Alguém com excelente qualificação técnica, mas com comportamento inadequado, ou até mesmo com dificuldades de relacionar-se, possivelmente, irá causar problemas futuros e a empresa terá mais uma vez que passar por um novo processo de seleção e recrutamento.

Então, o que é recrutamento?

---

<sup>2</sup> (Grifo meu) – grifei esta palavra por entender que apesar dos Gestores de Pessoas se organizarem para o processo de recrutamento com o objetivo de escolher o melhor candidato, pode ocorrer escolhas que não favoreçam satisfatoriamente a organização.

Recrutar é reunir, analisar pessoas para um determinado fim. É arrebanhar ou reunir elementos para uma comunidade, grupo social, partido ou movimentos. A área do recrutamento de uma empresa faz exatamente isso: reúne, convoca, alista pessoas para um determinado cargo ou função a ser desenvolvida na organização. (CAXITO, 2008, p. 18)

De acordo com Maachar (2015, p. 53) o recrutamento de pessoas “trata-se de um processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes para ocupar cargos dentro da organização”. Chiavenato (In; CAXISTO, 2008, p. 21) define recrutamento como o processo de atrair um conjunto de candidatos para um cargo específico. Já Limongi-França e Arellano (In: CAXISTO, 2008. p. 21) conceituam recrutamento como a fase inicial do preenchimento de uma vaga. Ainda é um processo de procurar pessoas interessadas ao cargo e incentivá-los a se candidatar às vagas disponibilizadas pela organização.

Há duas fontes para o recrutamento de candidatos, o mercado interno e o mercado externo. O mercado interno se refere a busca de futuros candidatos qualificados no próprio corpo de colaboradores da organização e o mercado externo define-se na busca do candidato fora da organização, podendo haver uma combinação de ambos.

Para Chiavenato (2005) o recrutamento interno absorve os candidatos que fazem parte da organização para promovê-los ou transferi-los para outras funções ou atividades mais complexas e motivadoras. Para Marras (2007) o recrutamento interno é aquele que privilegia o próprio capital de recursos humanos da organização. O recrutamento interno é um meio favorável de recrutar, pois os funcionários já são conhecidos pela organização. Este tipo de recrutamento constitui, ainda, um procedimento bastante econômico e serve para demonstrar que a organização está interessada em promover seus funcionários. Para Chiavenato (2005) O recrutamento interno funciona através de oferta de promoções de cargo mais elevados e, portanto, mais complexos e, por isso, apresenta vantagens e desvantagens.

As vantagens e desvantagens para o recrutamento interno, de acordo com Chiavenato (2005), são:

Vantagens	Desvantagens
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Aproveita melhor o potencial humano da organização;</b></li> <li><b>2. Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;</b></li> <li><b>3. Incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários à organização</b></li> <li><b>4. Ideal para a situação de estabilidade e pouca mudança ambiental;</b></li> <li><b>5. Não requer socialização organizacional de novos membros;</b></li> <li><b>6. Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos;</b></li> <li><b>7. Custa financeiramente menos do que fazer o recrutamento externo</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;</li> <li>2. Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;</li> <li>3. Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;</li> <li>4. Ideal para empresas burocráticas e mecânicas;</li> <li>5. Mantém e conserva a cultura organizacional existente;</li> <li>6. Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.</li> </ol>

Figura 1 - Vantagens e desvantagens do recrutamento interno Fonte: Chiavenato, 2005, p. 114

Quando não há candidatos na organização que não atenda às necessidades do cargo, esta volta-se para o mercado externo. Para Boas e Andrade (2009) o recrutamento externo ocorre quando a organização procura preencher vagas com pessoas de fora da organização. Esse processo coloca a gestão de pessoas em contato direto com o mercado de recursos humanos e o mercado de produtos e serviços a fim de atender às necessidades e interesses da organização.

Na visão de Chiavenato (2009) o recrutamento externo proporciona novas experiências para a organização, ideias novas e diferentes percepções dos problemas internos da organização. Além do mais, enriquece o capital humano da organização e diminui os investimentos em Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Para Ratto (2008), o recrutamento externo ajuda a oxigenar o quadro de pessoal, permitindo o contato com o universo de profissionais que com experiências e potenciais podem oferecer contribuições diferentes para a organização.

O recrutamento externo, de acordo com Chiavenato (2009a), pode envolver uma ou mais das seguintes técnicas de seleção: a) consulta aos arquivos de candidatos; b) apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa; c) cartazes ou

anúncios na portaria da empresa; d) contatos com sindicatos e associações de classe; e) Contratos com universidades e escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola, conferências e palestras em universidades e escolas; e) contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado; f) Viagens de recrutamento em outras localidades; g) anúncios em jornais e revistas; h) agências de recrutamento; i) recrutamento on-line e j) programas de trainees.

No recrutamento externo também há vantagens e desvantagens, a saber:

Vantagens	Desvantagens
<p><b>1. Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas;</b></p> <p><b>2. Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades;</b></p> <p><b>3. Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas;</b></p> <p><b>4. Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações;</b></p> <p><b>5. Incentiva a interação da organização com Mercado de Recursos Humanos;</b></p> <p><b>6. Indicado para enriquecer mais intensas e rapidamente o capital intelectual.</b></p>	<p>1. Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização;</p> <p>2. Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos;</p> <p>3. Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais;</p> <p>4. Exige esquemas de socialização organizacional para novos funcionários;</p> <p>5. É o mais caro, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.</p>

Figura 2 - Vantagens e desvantagens do recrutamento externo - Fonte: Chiavenato 2005, p.116

O importante é compreender de forma clara, de acordo com Araújo e Garcia (2006), que através das características do recrutamento interno e externo a empresa irá decidir pelo processo que melhor se adequar a realidade da organização.

Para que haja um recrutamento eficaz será necessário um bom planejamento. O objetivo de um planejamento eficaz é o de melhorar a qualidade do processo de recrutamento e conseguir recrutar o candidato almejado. De acordo com Maachar (2015, p.52) pode-se destacar pontos fundamentais para que o processo de recrutamento alcance seus objetivos com êxito. Inicialmente deve-se identificar quais são as políticas de Gestão de Pessoas da organização. Entender como é o pensamento da Gestão de Pessoas da organização vislumbra o conceito da empresa, a forma com que ela enxerga os

funcionários e a maneira com que dá importância ao capital da empresa que são os seus funcionários.

Outro ponto a considerar é a definição da análise de cargos. A análise de cargos é o processo que se obtém informações detalhadas sobre os cargos. Estas informações são de grande importância para realizar corretamente o planejamento e o respectivo recrutamento e seleção. Maachar (2015, p. 52) diz que a análise de cargos “determina as obrigações dos cargos existentes na organização, bem como as características das pessoas que devem ser contratadas para eles. Gera informações sobre os requisitos do cargo”. Os produtos gerados pela análise de cargos, de acordo com Maachar, (2015, p. 52) são: a) a descrição de cargos (em que se constitui cada trabalho); b) especificações dos cargos (tipos de pessoas a serem contratadas) e c) que conhecimentos a pessoa contratada deve ter. Em seguida, deve-se fazer “classificação das atribuições dos cargos em termos de importância”; “a análise dos requisitos essenciais e desejáveis para os cargos” e a “elaboração do perfil Profissiográfico”.

Para identificar as obrigações dos cargos e as características das pessoas que ocuparão o referido cargo há métodos de coleta de dados, como: as entrevistas, os questionários, as observações, os registros do participante e a descrição do cargo.

De acordo com Maachar (2015, p. 53) as entrevistas podem ser feitas individualmente ou em grupo, contudo as pessoas que participarão devem ter um entendimento e um conhecimento profundo a respeito do cargo, pois as perguntas se referem a função, as atividades e responsabilidades do cargo, buscando saber como é exatamente este cargo. O questionário é um instrumento dirigido, cujo objetivo é o de verificar as atribuições, tarefas e responsabilidades específicas do cargo, levando o colaborador a respondê-lo objetivamente. Já a observação pode ser sistemática ou assistemática. A observação sistemática possui um norte de orientação e a assistemática baseia-se na coleta de informações espontâneas. É muito importante avaliar a utilização da observação, pois a mesma não é recomendada para cargos que exigem uma atividade mental não mensurável. O registro do participante visa complementar os dados coletados na entrevista. Nesse método cada atividade realizada pelo funcionário é registrada detalhadamente por ele, em um diário, bem como o tempo empregado para a realização das atividades.

Já a descrição de cargo serve de base para definir as especificações do cargo, ou seja, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) necessários para o desempenho satisfatório do trabalho. Conforme Chiavenato (2005) a descrição de cargos

é um documento escrito que identifica e define um cargo em termos e deveres, responsabilidades, condições de trabalho. Na realidade a descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar tarefas ou atribuições que compõem o cargo e que o torna distinto de todos os demais cargos existentes na organização. Assim, a análise de cargo estuda e determina todos os requisitos qualificativos exigidos pelo cargo para seu desempenho e faz uma verificação comparativa de quais as exigências que as tarefas ou atribuições impõem ao cargo.

Maachar (2105, p. 54) diz que “a escolha dos meios de recrutamento a serem utilizados deve levar em consideração dados relativos à natureza e a análise de custos/benefícios”.

Assim, pode-se inferir que o processo de recrutamento é de fundamental importância para a organização, pois a melhoria na qualidade dos processos organizacionais só será possível com bons funcionários. Todos e quaisquer objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com e por intermédio de pessoas. Portanto, estabelecer previamente o seu perfil é estrategicamente vital para a “saúde” de uma organização, por isso a importância e o cuidado com a condução do processo de recrutamento e seleção, já que isso refletirá na imagem da organização.

Diante da grande competitividade no mercado de recursos humanos selecionar pessoas torna-se fundamental, uma vez que são elas que proporcionam produtividade, qualidade e competitividade para as organizações. A seleção integra ao processo de recrutamento e visa escolher o profissional certo para ocupar o cargo certo.

Para França e Arellano (2002) a seleção é a escolha dos candidatos mais adequados para organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de avaliação e comparação de dados. Chiavenato (2009) diz que a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Boog (et.al, 2002) defende que a escolha dos integrantes de uma equipe sempre estará submetida a fatores implícitos ou explícitos, objetivos ou subjetivos, que define quem será ou não contratado. Fatores relacionados com a empatia ou emoção são difíceis de serem reconhecidos e mensurados, não sendo possível controlar, isso tudo reduz as chances de acertos na seleção de pessoal, levando ao desperdício de tempo, de recursos e a frustração das expectativas do candidato. Por isso, é fundamental levantar o perfil profissiográfico do candidato. França (2009) define o perfil profissiográfico como o

perfil psicológico desejado para o candidato, incluindo os pré-requisitos, habilidades gerais e específicas e potencial de desempenho.

Antes de iniciar o processo de seleção, é preciso que ter em mãos uma análise da função, onde deverão estar escritas todas as tarefas que o cargo envolve, as habilidades e os conhecimentos necessários para o cargo, as responsabilidades que este exige, o horário de trabalho, o salário condizente ao cargo de acordo com o mercado de trabalho, enfim, deve-se ter analisado minuciosamente todas as características que são relevantes para o perfeito desempenho numa determinada função. (SEMPLE apud FRANÇA, 2009. p.35). Há diversos métodos de seleção. De acordo com Maachar (2015, p. 56)

Métodos de seleção são procedimentos capazes de comparar os diferentes candidatos, com a finalidade de selecionar os potencialmente mais capazes. Permitem o conhecimento das habilidades dos candidatos e ainda, a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado. (MAACHAR, 2015, p. 56)

Os métodos podem ser: análise de currículos; testes específicos; testes práticos; testes psicológicos; técnicas vivenciais (provas situacionais, psicodrama e dinâmica de grupo) e a entrevista (foco de nossa preocupação para a questão).

A entrevista é seguramente a técnica mais utilizada em todas as organizações, ela tem inúmeras aplicações nas organizações, desde uma entrevista preliminar para o recrutamento, a entrevista de desempenho, entrevista de caráter social (entrevista social), até entrevista de desligamento, a qual poderá ser subsídio para as políticas de administração de recursos humanos das organizações. Marras (2001, p. 80) ao comentar o grau de importância da entrevista de seleção, assim se expressa:

Atualmente, entre todos os instrumentos utilizados pelo selecionador, a entrevista de seleção é a mais importante [...] O elemento substantivo no processo seletivo atual é a própria entrevista realizada entre candidato e selecionador. Os testes psicológicos e os demais testes estão sendo considerados elementos adjetivos, complementares à própria entrevista. (MARRAS, 2001, p.80)

Para Marras (2007) a entrevista é o método que prevê todas as questões básicas que deverão ser colocadas aos candidatos, de forma padronizada e sistemática. Para Boas e Bernardes (2009) a entrevista é método utilizado em todos os processos de seleção, permitindo que a equipe de recrutamento e seleção tenha contato direto com o candidato e possa obter informações mais precisas sobre o mesmo. Para França (2009) a entrevista pode aprofundar-se na pesquisa sobre os dados do candidato. Ela deve ser realizada tendo-

se questões semiestruturadas que devem ser apresentadas no decorrer do diálogo entre entrevistador e entrevistado. Ainda para França (2009) entrevista pode se identificar através da linguagem corporal, gestos e posturas o estado emocional bem como o grau de interesse, sua reação aquele momento e levantamento e informações importantes sobre como o candidato reage a diferentes situações.

A entrevista representa na seleção de pessoal, no momento do processo em que se observa a diversidade de comportamentos das pessoas. Por isso, é uma ferramenta relevante para o profissional que atua em seleção, atualmente, porque permite avaliar o potencial do desempenho futuro dos candidatos, através de relato de situações passadas. Existem dois tipos de entrevistas: estruturadas ou não estruturadas, ou seja, respectivamente, com roteiro preestabelecido e sem roteiro estabelecido. É necessário que a organização possua as competências desejadas para cada cargo, para que a seleção seja focada no perfil desejado pela organização.

Agora, em relação ao comportamento do candidato o que se deve dar atenção? Cada entrevista e cada organização exigirão um perfil específico do candidato a vaga, e a isso o entrevistador deve estar atento. Além disso, alguns aspectos comportamentais devem ser observados, mas não podem ser colhidos como lei geral.

O entrevistador deve estar atento se o candidato não irá criar da experiência de entrevistado uma situação desconfortável, o que pode demonstrar o grau de ansiedade do candidato e suas formas de lidar com situações que o desafiam, fazendo-as parecer maior do que são.

Outro aspecto a observar é se o candidato vai se colocar numa posição de muito saber ou mesmo ficar na defensiva. O importante é o candidato ser o máximo possível ele mesmo, estando consciente de seus próprios limites e de seus próprios "quereres".

É importante perceber se o candidato tem envolvimento com sua área de interesse e isso se percebe verificando se o candidato se relaciona e mantém contato com pessoas e empresas ligadas a sua função; se usa a internet como um canal de comunicação com profissionais de sua área de interesse; se tem leitura e contato com pessoas que publicam dentro da área de interesse, se participa de listas de discussão de temas relacionados à sua área de trabalho.

É relevante perceber se o candidato assume suas competências e limitações, sem se comportar como uma criança ou adolescente. Uma seleção consiste em um adulto dialogando com outro; um profissional frente a outro profissional; e não um adulto sabatinando uma criança. Deve-se, também, verificar se o candidato contextualiza a

resposta, e isso é oferecer uma história e referências que balizam a conduta. Cada pessoa compreende a realidade de determinada forma. Apesar de o mundo ser aparentemente o mesmo, cada um possui dele uma construção particular, a qual recebe o nome de “realidade”. Contextualizar a resposta é dar a oportunidade de o entrevistador conhecer seu ponto de vista e sua forma de enxergar sua própria conduta.

Estar atento ao comportamento de vestir do candidato. Estar bem vestido indica uma posição de valorização dos membros do corpo avaliativo, mas estar vestido com excesso pode indicar tendência à estereotipia e querer mostrar mais do que realmente se é. A roupa que se usa faz parte de toda uma linguagem não verbal utilizada.

Contudo, nos tempos atuais, é comum, porém, buscar candidatos que possuam algumas características como: a) Interesse contínuo em aprender e progredir; b) flexibilidade no ambiente de trabalho, conseguindo se adequar rapidamente a mudanças; c) capacidade para criar e manter relacionamentos, principalmente quando o trabalho em equipe é valorizado. d) maior tendência a ser proativo do que depender demais do “empurrão” de outros para realizar tarefas. e) busca terminar as tarefas que se propõe realizar; f) estar disposto a autoavaliar seu desempenho e g) ter interesse por conhecer elementos para além de sua área específica.

Na verdade, acredita-se não existir um comportamento muito específico, mas um conjunto de posicionamentos do candidato que faça com que o entrevistador o perceba como um candidato ideal. Isso porque cada organização exige determinadas habilidades e competências mediante as complexas necessidades internas e externas. Uma organização pode realizar entrevistas de seleção para um mesmo cargo, mas exigindo perfis completamente diferentes, dependendo do momento pelo qual está passando.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernandes de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BOOG, Gustavo et al. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba: IESDE, Brasil S.A, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009(a).

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; ARELLANO, Eliete Bernal. **Os processos de recrutamento e seleção**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). As pessoas na organização. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 63-72.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

LOPES, Eduardo Simoni. Aspectos relevantes em uma entrevista de Emprego. <http://www.empregoerenda.com.br/editorias/entrevistas/665-aspectos-relevantes-em-uma-entrevista-de-emprego>, acessado em 01/05/2015.

MAACHAR, Willian. **Gestão de Pessoas**: Gestão estratégica de Pessoas. Apostila do curso EAD (Educação a Distância), pareceria Universidade católica Dom Bosco e Portal Educação, Unidade I – Gestão de Pessoas, p. 48 a 55.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

RATTO, Luiz. **Comércio**: um mundo de negócio. 2.ed. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2008.