

● TÉCNICAS DE ENTREVISTA

COMO RECRUTAR OS MELHORES CANDIDATOS



ANA
TEIXEIRA

Como fazer entrevistas de forma a avaliar correctamente as capacidades técnicas e pessoais essenciais para o desempenho da função? Como avaliar a capacidade para tomar decisões, o gosto por trabalho em equipa, o grau de autonomia, a criatividade e flexibilidade, a adaptação à mudança, a capacidade de auto motivação?...

Master & Managing Partner da MRI Portugal ana.teixeira@mriwww.pt

Depois de termos falado na edição anterior dos métodos de recrutamento, da melhor forma de recrutar e captar profissionais, parece-nos importante abordar o passo seguinte: como escolher e seleccionar de entre todos o melhor, isto é, o mais adequado à nossa empresa e ao nosso projecto? Como perceber de todos o que melhor encaixa nos objectivos de curto, médio e, idealmente, longo prazo da nossa organização? Que ferramentas temos ao nosso alcance nas empresas?

Antes de tudo temos que ter muito claro o "perfil de performance" de forma a que o profissional seja bem sucedido na sua integração na empresa e na prossecução das missões e desafios com que se vai confrontar.

Comummente todos nós nos achamos capazes e aptos a realizar um processo de selecção e depois somos muitas vezes confrontados com insucessos. É interessante constatar que a maior parte dos erros cometidos ao contratar são cometidos off-line.

Então que falhas evitar? Processos de contratação não elaborados de forma a encontrar ou contratar top performers; demasiados entraves na comunicação, entrevistas são imprevisíveis, não preparadas; as emoções dominam a selecção; a descrição da função enumera capacidades medianas; os requisitos descem à medida que as necessidades aumentam; a maior parte dos processos, essencialmente os que recorrem ao anúncio como forma de recrutamento, exclui os profissionais top performers; não é reflectida a cultura da empresa.

Princípios básicos a aplicar na selecção

Ou a importância da elaboração de performance profiles, que definem o sucesso e criam objectivos de performance. O fundamental que é realizar uma Avaliação Objectiva, que nos dá acesso às performances passadas. A focalização na Actuação é essencial. A melhor indicação da actuação futura é a que teve no passado. Neste caso dispõe dos factos - os resultados das entrevistas.

Factos Temos que nos guiar unicamente por factos comprovados. Evite que a sua avaliação se distorça com coisas do género: Um aperto de mão frouxo é sintoma de personalidade débil; Ou os profissionais que nos olhem directamente

nos olhos são pessoas seguras de si.

O Controlo Emocional é fundamental - permite a avaliação da performance em primeiro lugar. Para permanecer objectivo durante o processo, nomeadamente durante a entrevista, é fundamental ter claro o que fazer e o que não fazer.

Quais são os verdadeiros objectivos de uma entrevista?

1. Conseguir informação
 2. Observar o candidato
 3. Avaliar o candidato
 4. Dar informação
 5. Suscitar atitudes favoráveis face à organização independentemente do resultado a que se chegue
- Apesar de quando pensamos em entrevista geralmente pensarmos num momento de encontro entre duas pessoas, com determinadas regras e propósitos determinados, não há um único formato de entrevista de selecção.

Metodologias vs. Objectivos

Também a metodologia a utilizar na condução da entrevista pode e deve ser distinta de acordo com os objectivos a alcançar. Seguem-se três.

Método directivo (muito utilizado na primeira entrevista de recrutamento quando de uma amostra grande de profissionais queremos escolher os que numa primeira análise mais superficial parecem integrar-se no perfil)

- Faz uso de um roteiro
- Informação pouco profunda
- Entrevista estruturada
- Padronização
- Curta duração
- Foca aspectos gerais

Método não directivo

- Sem plano prévio/orientação
- Maior profundidade
- Entrevista não estruturada
- Sem padronização
- Longa duração

FORMATOS ENTREVISTA DE SELECÇÃO

INDIVIDUAL

- Mais rápida
- Menos dispendiosa
- Com menor inibição

EM SÉRIE

- [com várias pessoas da organização, individualmente]
- Idênticas vantagens do painel
 - Menor stress

PAINEL

- [com mais de um entrevistador. Por exemplo: técnicos de várias áreas, futuras chefias]
- Permite, consoante composição, obter informação mais precisa e orientada
 - Maior objectividade
 - Observação mais rica
 - Maior stress/intimidação
 - Implica uma maior preparação e coordenação
 - Geralmente menor profundidade

DE GRUPO

- [Não utilizada em Executive Search pelo perigo de perda de confidencialidade]
- Economiza tempo e custos
 - Ambiente mais informal
 - Favorece comparações
 - Mais tempo de observação
 - Maior objectividade
 - Maior espontaneidade
 - Indivíduos com experiência profissional na mesma área

Método semi-directivo [geralmente o método mais escolhido para a entrevista aprofundada de selecção]

- Entrevista semi-estruturada
- Existe um plano prévio/orientativo
- Permite maior/menor profundidade consoante os temas
- Média duração
- Abordagem intensa mas não directiva
- Flexibilidade

Chegou então o momento da entrevista. Ha fases essenciais que não deve minimizar:

PREPARAÇÃO, RECEPÇÃO, TEMAS A FOCAR, "VENDA"/MARKETING DO PROJECTO, PERGUNTAS DO ENTREVISTADO, FINAL E PASSOS SEGUINTE

Preparação

Conhecer bem a função e exigência do lugar, conhecer bem o perfil pessoal exigido, saber como "provocar" a informação desejada, dispor de informação sobre o candidato (Curriculum vitae ou outras), preparar o "ambiente", saber sobre o que deve versar a entrevista., que informação deve ser dada e qual deve ser pedida, qual é a ordem de importância dos diversos assuntos, quais podem ser eventualmente omitidos por falta de tempo, qual a ordem de sucessão para se abordarem os pontos previstos, como fazer as perguntas para obter a informação desejada, que perguntas e objecções colocará possivelmente o candidato, quais são as perguntas a que o entrevistador deve responder, uma vez finalizada a reunião

Recepção

Amigável e calorosa, clarificação do objectivo, breve informação sobre o processo / projecto

Temas

Experiência de trabalho, história pessoal, formação, êxitos/sucessos, motivações/ planos/projectos, momentos críticos e como os ultrapassou.

A entrevista é um momento de relação

Ainda que o peso do factor relação com os outros dependa das características função, grande parte da nossa vida profissional é de inter-relação. Quanto mais empático o entrevistador for na tentativa de compreensão do outro e mais facilitador no estabelecimento da relação, mais rico será o

resultado, seja ele qual for.

As atitudes exploratória e empática ou de compreensão são as atitudes mais correctas a ter na entrevista de selecção. Há muitos perigos e efeitos comportamentais induzidos no interlocutor, fruto do uso da atitude errada na entrevista. São sempre de evitar atitudes de avaliação, orientação, apoio e interpretação. Contudo, algumas podem e devem ser utilizadas no decurso do processo de selecção, e não na entrevista, tais como a avaliação. Há diferenças consideráveis e a considerar, na atitude do profissional abordado directamente [Executive Search] e o que se candidata [recrutamento tradicional].

A orientação da entrevista varia assim de acordo com o perfil do profissional. Este aspecto é essencial ter em conta pois pode evitar muitos dissabores nomeadamente em processos desenvolvidos por um head hunter em que o profissional não se candidata mas é abordado directamente e "convidado" a equacionar um novo projecto. Depois de avaliado é apresentado à empresa cliente que deverá ter uma atitude muito especial com este potencial parceiro de negócio.

Assim modele a sua atitude se estiver perante profissionais com ou sem experiência.

Para finalizar devemos ter sempre presente que o entrevistador também é humano e consequentemente possui debilidades e idiosincrasias próprias. É importante que essa consciência o acompanhe ao longo de todo o processo. As vezes queremos tanto que uma coisa aconteça que a induzimos, estamos tão aflitos com uma vaga em aberto que induzimos aquilo que queremos ouvir. Escolhemos assim a pessoa que diz o que queremos ouvir e não a que será capaz de fazer aquilo que queremos que faça. E mais tarde arrependemo-nos, perdemos muito tempo e muito dinheiro, para além de estarmos a ajudar a fortalecer a concorrência com os nossos erros na escolha do capital humano essencial aos objectivos da empresa.

Erros que devemos evitar ao conduzir uma entrevista:

1. Falta de preparação
2. Chegar a conclusões precipitadas, com provas insuficientes
3. Não escutar
4. Acossar o solicitante com perguntas "armadilha"
5. Dar lugar a parcialidades ou pré-juízos
6. Falar demasiado
7. Afastar-se do que importa