



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

JÉSSICA LANE LOPES BARBOSA

**ENTREVISTA DE SELEÇÃO DE PESSOAL:
MATERIAL DE APOIO PARA MICROEMPRESÁRIOS**

**ASSIS - SP
2013**

JÉSSICA LANE LOPES BARBOSA

**ENTREVISTA DE SELEÇÃO DE PESSOAL:
MATERIAL DE APOIO PARA MICROEMPRESÁRIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, com requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientadora: Maria Beatriz Alonso do Nascimento

ASSIS
2013

FICHA CATALOGRÁFICA

BARBOSA, Jéssica Lane Lopes

Entrevista de seleção de pessoal: material de apoio para microempresários/ Jéssica Lane Lopes Barbosa. Fundação Educacional do município de Assis - FEMA – Assis, 2013.

37p.

Orientador: Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1.Entrevista 2.Recursos Humanos 3.Qualificação profissional

CDD:658

Biblioteca da FEMA

**ENTREVISTA DE SELEÇÃO DE PESSOAL:
MATERIAL DE APOIO PARA MICROEMPRESÁRIOS**

JÉSSICA LANE LOPES BARBOSA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis,
como requisito do Curso em Administração,
analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador (a): Ms Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Analisador (a): Ms Sarah Rabelo de Souza

ASSIS
2013

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a toda minha família, em especial minha mãe Maria Silvia e minha avó Aparecida que me ajudaram e me apoiaram não só durante a realização desse trabalho, como ao longo de todo o curso e a um amigo e companheiro, Thiago Henrique que me incentivou e colaborou muito para que eu chegasse até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me sustentar até aqui, por sua misericórdia em minha vida, e por ter me dado forças para continuar a lutar em momentos que pensei em desistir.

A professora Maria Beatriz Alonso do Nascimento pela orientação, pela paciência, por seu profissionalismo e pelo estímulo transmitido no decorrer do trabalho.

Aos microempresários da cidade de Assis, que colaboraram com a realização da pesquisa.

E aos meus familiares, que mesmo com todas as adversidades da vida me propuseram a melhor forma de realização desse trabalho.

Acredita que, apesar de seu subjetivismo, a técnica da entrevista encontra-se bastante aperfeiçoada. Há aqueles autores que afirmam ser a entrevista o instrumento mais importante do processo de seleção.

Arrelano Limongi

RESUMO

O trabalho descreve a falta da mão-de-obra qualificada e a dificuldade encontrada pelo microempresário em contratar um colaborador para sua empresa. O mesmo conceituará recrutamento, seleção de pessoal e alguns tipos de entrevistas. Tem como finalidade desenvolver um material de apoio contendo características e comportamentos a serem avaliados em uma entrevista, trata-se de um material simples e de fácil aplicação, oferecendo ao empresário uma redução de custo e tempo em uma contratação.

Palavras- chave: Entrevista; Recursos Humanos; Qualificação profissional.

ABSTRACT

The paper describes the lack of skilled labor and the difficulty found by the microentrepreneur to hire a contributor for your company. The same will conceptualize recruiting, personnel selection and some types of interviews. Aims to develop a support material containing features and behaviors to be evaluated in an interview, it is a material simple and easy to apply, giving the entrepreneur a reduction of cost and time in a contract.

Key words: interview, human resources, professional qualification

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - A forma de contratação mais utilizada pelos empresários.	26
Figura 2 - Gostaria de uma entrevista padrão para utilizar nos processos de seleção de sua empresa?.....	27
Figura 3 - Quais informações seriam importantes nessa entrevista?	28
Figura 4 – Informações sobre o candidato	28
Figura 5 – Aspectos avaliados em uma entrevista	32

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL	13
2.1. QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL.....	14
3. ENTREVISTA.....	17
3.1. POR QUEM SÃO USADAS?	18
3.2. QUAL A IMPORTÂNCIA DA ENTREVISTA DE EMPREGO PARA AS EMPRESAS?	20
3.2.1. Métodos de entrevista mais utilizados e suas definições	21
3.2.1.1. Estruturada	21
3.2.1.2. Não estruturada	22
3.2.1.3. Comportamental	23
3.2.1.4. Situacional	23
3.2.1.5. Avaliação	24
3.2.1.6. Desligamento.....	25
4. PESQUISA	26
5. MATERIAL DE APOIO AO MICROEMPRESÁRIO	30
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS	36

1. INTRODUÇÃO

O processo de seleção de uma empresa se tornou mais complexo nos últimos anos, pois o número de profissionais vem aumentando a cada dia. Ter um conhecimento mais aprofundado sobre um candidato é de suma importância para a empresa, pois esta necessita de um profissional competente e qualificado para exercer as funções inerentes ao cargo disponível.

Para que a contratação aconteça de forma segura, as empresas podem utilizar o processo de recrutamento, seleção de pessoal e como parte dele uma entrevista. Através desses procedimentos pode-se identificar o candidato que apresenta o perfil necessário.

A não utilização de um modelo específico de entrevista e o seu método de aplicação, em muitos casos pode ser um problema para a empresa. Isso se deve aos vários métodos de entrevistas existentes, que quando não bem interpretados e aplicados podem gerar riscos e transtornos para a empresa, podendo resultar numa contratação divergente da sua necessidade.

Nesse trabalho apresentaremos os métodos de entrevistas mais utilizados, conceituaremos cada um deles e criaremos um material de apoio para facilitar o trabalho do microempresário que, em muitos casos, pode não possuir experiência na seleção de pessoal.

2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

Antes de conceituarmos a entrevista de emprego, devemos lembrar que esse instrumento faz parte do processo de seleção de pessoal, sendo ele muito importante, pois através de uma entrevista pode-se obter uma contratação.

Todo critério de seleção baseia-se em dados e informações do cargo a ser preenchido, com objetividade e precisão.

Chiavenato (1983 apud Caxito, 2008, p.80) conceitua seleção de pessoal como:

(...) A seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência do desempenho do pessoal.

Diante dos mais diversos processos de seleção, a entrevista é a principal técnica utilizada, pois, as informações mais importantes são extraídas dela. Mas, para que se inicie esse processo, primeiramente é preciso trabalhar com o recrutamento.

Na visão de Chiavenato (apud Marques, 2011, p.37):

(...) recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher.

No que tange ao processo de recrutamento dos candidatos, há de observar se os mesmos possuem a qualificação devida para as atribuições do cargo, quando não, analisar a necessidade e disponibilidade da empresa em oferecer cursos de capacitação, bem como a real disponibilidade de aprendizado dos próprios

candidatos. Mediante o que foi exposto acima, abordaremos agora o que pode ocorrer quando da falta de qualificação profissional.

2.1. QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Atualmente, a qualificação profissional se tornou exigência nos currículos dos candidatos, não basta à pretensão do mesmo em aprender as atribuições do cargo, há de se possuir técnicas, habilidades, competências profissionais, escolares e sociais, ficando na responsabilidade do seletor confirmar a veracidade das informações descritas no currículo do candidato.

Segundo Bruno (1996, p.92) qualificação é estar em constante evolução, conforme ao patamar social e tecnológico em que se encontra a sociedade, adquirindo um potencial explicativo e de adaptação às mudanças ocorridas no processo de trabalho.

(...) a qualificação diz respeito à capacidade de realização das tarefas requeridas pela tecnologia capitalista... Nessa perspectiva, diria é qualificada aquela força de trabalho capaz de realizar as tarefas recorrentes de um determinado patamar tecnológico e de uma forma de organização do processo de trabalho. Isso já confere ao termo temporalidade e relativiza seu conteúdo, à medida em que cada estágio de desenvolvimento social e tecnológico e em cada forma de organização do trabalho novos atributos são agregados à qualificação e novas hierarquizações são esclarecidas entre eles.

Qualificação profissional é a preparação para aprimorar as habilidades, e especializar-se em determinadas áreas para executar da melhor forma possível suas atribuições. Funciona de forma a complementar a formação, seja ela de nível médio ou superior, buscando especializações e abrangendo seus conhecimentos, sendo eles através de teorias, técnicas ou operações.

Para Kober (2004, p.27) “Qualificação e competências são noções que permeiam toda a discussão sobre educação e trabalho. Ambas têm histórias próprias, embora interligadas, e têm em comum o uso indiscriminado e aleatório”.

Hoje o termo qualificação profissional tem sido substituído pelo termo competências, que conceitua como aquele que toma iniciativa e assume responsabilidades diante das situações profissionais. A competência não está necessariamente ligada à formação inicial. Ela pode ser adquirida através de experiência em empregos anteriores, em estágios de formação, em atividades fora da profissão e experiências familiares.

Segundo Chiavenato (2006, p.219) existem quatro tipos de competências, sendo elas, as essenciais, de gestão, organizacionais e pessoais, sendo esta última responsável pela condução das competências de gestão e organizacionais.

Competências pessoais são as competências que cada indivíduo aprende e desenvolve suas atividades pessoais na organização. As competências pessoais conduzem às competências organizacionais, estas às competências de gestão, pelos ativos tangíveis que formam o capital financeiro (...)

Competência e qualificação são duas noções que hoje concorrem. Não podem ser entendidas de forma abstrata, mas inseridas em seus contextos próprios. Estas duas noções, apesar de concorrentes, são dependentes uma da outra. Isso porque a competência requer algum nível de qualificação para ser efetivada, enquanto a qualificação pressupõe sempre de alguma capacidade operativa real.

Hoje a qualificação profissional e/ou competência é mais exigida por parte das empresas, uma das razões pelas quais o mercado necessita da qualificação profissional, ainda que seja para um cargo simples, se dá pelo aumento da tecnologia inserida em ferramentas e/ou instrumentos de trabalho. Podemos exemplificar o uso do trator. Antigamente o trator era uma máquina mais simples e de fácil manuseio, nos dias atuais e com o nítido aumento da tecnologia, o homem aperfeiçoou-se em suas invenções e inseriu no mundo mercantil todas as possibilidades e avanços nesse processo e revolução tecnológica, exigindo assim

profissionais qualificados. No caso das empresas de grande porte, a possibilidade de cursos de aperfeiçoamento e aprendizado para os colaboradores é mais efetiva. Entretanto no caso das empresas de pequeno porte, ou para o autônomo, essa tecnologia não tem sido considerada positiva, pois o custo para o treinamento e aprendizado tem sido alto e infelizmente fora do orçamento dos mesmos, porém é necessária a grande parte das empresas, guardadas as proporções. Com isso esses indivíduos e o mercado de trabalho sofrem as consequências da escassez de qualificação profissional.

3. ENTREVISTA

A entrevista de emprego faz parte do processo de seleção de pessoal em uma empresa, e tem como objetivo inicial obter e confirmar as informações disponibilizadas em um currículo sobre o candidato. Possibilitando dessa forma, conhecê-lo, verificar se atende ao perfil da vaga, sua área de atuação e suas principais competências. Podendo mesmo, ser utilizada mais de uma vez em um mesmo processo.

Segundo Caxito (2008, p.49) é uma técnica que permite um contato pessoal com o candidato esclarecendo as informações disponíveis em um currículo e as demais que surgirem durante esse contato.

Para Chiavenato (1999, p.100) a entrevista é uma das técnicas mais utilizadas, independente do porte da empresa, e o instrumento que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.

Chiavenato (2004, p.140) ainda conceitua entrevista como:

A entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra. De um lado, o entrevistador ou tomador de decisão e, de outro lado, o entrevistado ou candidato.

Além disso, a entrevista pode ser usada também para medir a capacidade de comunicação, habilidade de liderança, nível de ansiedade, capacidade de argumentação, os objetivos que o candidato possui, quais valores carrega e se estará adequado ao cargo e ao ambiente de trabalho que a empresa oferece.

Existem várias definições para a entrevista de emprego, mas todas com o mesmo objetivo, que é obter o máximo de informações do candidato a vaga disponível.

3.1. POR QUEM SÃO USADAS?

Atualmente, em empresas de médio e grande porte as entrevistas são realizadas por uma equipe qualificada e preparada que atua no setor de recursos humanos, sendo esta, responsável pela seleção de pessoal, recrutamento e contratações. Trata-se de um recurso alto no que se refere a custos, porém tem crescido consideravelmente devido à necessidade das empresas.

A entrevista é uma ferramenta importante em um processo de seleção, e deve ser aplicada por um profissional capacitado que identifique quais fatores de ordem pessoal podem interferir no rendimento do profissional, interferindo no desenvolvimento da empresa.

As empresas buscam qualidade em seus processos de seleção, pois objetiva liderança de mercado, qualidade nos produtos e serviços prestados. A busca pelo sucesso acontece quando se recruta e seleciona pessoas qualificadas. Nem todas as empresas possuem departamento de recursos humanos com especialistas em recrutamento e seleção, mas gerentes e proprietários de empresas podem e devem ter conhecimentos específicos quando se trata de seleção de pessoal.

O departamento de recursos humanos (RH) é responsável por todo o processo de seleção, da análise de currículos à contratação, buscando candidatos aptos a assumirem tarefas de responsabilidades nas organizações. Deste modo a seleção de pessoal é uma ferramenta imprescindível nas empresas, considerada pelos profissionais como uma estratégia, pois trazem para seu quadro, colaboradores capacitados para desempenhar as atividades com eficácia. Os profissionais de RH são preparados para identificar entre as pessoas a serem selecionadas aquelas que apresentam maior capacidade de aprendizado, liderança e habilidade em trabalhos de equipe, dentre outros.

Hoje a seleção está sendo denominada como seleção por competência, de forma que participam apenas pessoas aptas, tornando-a mais objetiva. A competência é considerada um pré-requisito fundamental para se conquistar um emprego. Por isso é importante que os gerentes ou responsáveis pelas empresas façam uso do

processo de seleção, para que possam identificar de maneira eficiente as pessoas capacitadas para executar as atribuições inerentes ao cargo disponível.

Existem empresas que terceirizam esses trabalhos, para Macedo e Carrasco (2005, p.263) trata-se de uma escolha que poupa tempo e retém gastos, mas, segundo os autores, essas consultorias devem ser escolhidas com cautela, para que a empresa tenha segurança no que tange aos profissionais selecionados.

Essa realidade é presente principalmente em casos de microempresas, pois manter um departamento de RH é bastante dispendioso, podendo comprometer o orçamento da empresa. Existem também casos em que o próprio empresário assume a tarefa de entrevistar e selecionar este(s) colaborador (es).

Uma das preocupações no momento da entrevista é se ela está sendo aplicada de forma correta e coerente, para que a empresa possa identificar de forma positiva se o candidato possui perfil para o cargo em questão, resultando assim numa contratação satisfatória e adequada ao que de fato a empresa necessita.

Segundo Peixe (mtconsultores.com.br/a-importancia-da-entrevista-no-processo-seletivo/)

[...] é importante ressaltar que a falta de preparo profissional para as pessoas que se dispõem a realizar uma entrevista de seleção poderá acarretar em má contratação, em um diagnóstico errado ou equivocado das características do entrevistado seja de personalidade, seja de competências a serem pesquisadas.

Mas o que fazer quando a empresa tem pequeno ou médio porte, e/ou não se beneficia com o setor de RH? Como um pequeno ou médio empresário pode se preparar para executar a seleção sem a ajuda direta de um profissional da área? Primeiramente há de se compreender a real importância do método de entrevista na seleção de pessoal.

3.2. QUAL A IMPORTÂNCIA DA ENTREVISTA DE EMPREGO PARA AS EMPRESAS?

De todas as etapas em um processo seletivo, a entrevista é com certeza uma das mais importantes. Através dela, podem-se identificar os talentos que as empresas tanto buscam para compor seu quadro de funcionários.

O planejamento é algo indispensável na entrevista de emprego, para que a mesma seja positiva trazendo ótimos resultados, tanto para a organização, quanto para o entrevistado, planejamento este que venha a ser feito pelo candidato e pelo entrevistador.

Cabe ao responsável pela entrevista inicialmente analisar a vaga disponível e suas atribuições, bem como os requisitos para o preenchimento da mesma. Realizará a divulgação da vaga em aberto, escolhendo a forma de comunicação apropriada para o cargo disponível, como, por exemplo, anúncios. Deverá determinar data, horário e local em que será realizada a respectiva entrevista. Realizado esse procedimento, ainda deve-se fazer um esboço da mesma, escolher o método a ser aplicado e formular as perguntas. Esse planejamento para o entrevistador atende como entrevista estruturada que conceituaremos mais adiante.

De acordo com Chiavenato (2008, p.145) “a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. Entrevistar é, provavelmente, o método mais utilizado em seleção de pessoal”.

O planejamento se divide em duas partes que acontecem simultaneamente, o profissional de recrutamento e seleção precisa conhecer as exigências do cargo e o perfil profissional exigido, para que busque características compatíveis. Já o entrevistado deve buscar informações sobre a organização, principalmente no que se refere aos seus produtos e serviços disponíveis no mercado. Por ser um recurso de menor custo e simples, a entrevista tem se tornado preferência entre as técnicas de um processo de seleção.

Peixe (<http://mtconsultores.com.br/a-importancia-da-entrevista-no-processo-seletivo/>) afirma que:

É fato, que a técnica mais utilizada para selecionar funcionários trata-se da entrevista, pois é uma técnica, simples, barata e que pode ser aplicada sem material específico, necessitando apenas de um local reservado e confortável, além de trazer informações ricas que não se obtém em outras técnicas a entrevista se tornou a técnica de seleção mais popular.

Considerando a afirmação de Peixe, identificamos que a entrevista é um dos instrumentos mais utilizados, porém o entrevistador deve estar preparado para identificar o candidato que apresente o perfil necessário para o cargo.

3.2.1. Métodos de entrevista mais utilizados e suas definições

Existem inúmeros tipos de entrevistas e vamos destacar nesse capítulo os mais utilizados em um processo de seleção de pessoal.

- Entrevista estruturada ou planejada
- Entrevista não estruturada
- Entrevista comportamental
- Entrevista situacional ou de simulado
- Entrevista de avaliação
- Entrevista de desligamento

3.2.1.1. Estruturada

Conhecida como uma entrevista planejada, as perguntas são pré-elaboradas pelo entrevistador e seguem uma linha de raciocínio definida por ele, sendo assim o entrevistado é conduzido a falar apenas o que o entrevistador tiver interesse.

Segundo Moreira (2002, p.54) “Neste caso, um conjunto estruturado de questões é administrado a cada respondente, sempre na mesma sequência e com as mesmas palavras, através de um questionário ou de uma escala de atitudes.”

A entrevista estruturada é formada para extrair o máximo de informações do candidato com o mínimo de perguntas pelo entrevistador; é a entrevista em que o entrevistado tem o maior tempo para se expressar.

Primeiramente um cumprimento e uma conversa inicial, com apresentação pessoal e a descrição da vaga para o candidato. Na sequência solicitar que o candidato relate sua experiência profissional, formação escolar, dados pessoais e seu perfil. Esses fatores são essenciais, pois nesse momento o candidato transmitirá informações. Se não houver nenhuma dúvida de ambas as partes, a entrevista poderá ser encerrada.

3.2.1.2. Não estruturada

A entrevista não estruturada é informal e dá uma abertura maior ao entrevistado, deve conter perguntas gerais e não comprometedoras, dando liberdade para o candidato para se desenvolver na resposta, através da individualização das questões.

Não há um conjunto específico de questões, mas alguns guias de ordem geral [...] é provável que o investigados precise perguntar coisas que não estavam programadas, principalmente para esclarecer tópicos ou descobrir assuntos que não estão aparecendo naturalmente na entrevista. (MOREIRA, 2002, p.55)

Suas desvantagens são de utilizar muito tempo para obter uma informação sistemática e depender da capacidade e treino do entrevistador para utilizá-la, para obter as informações desejadas.

3.2.1.3. Comportamental

A entrevista comportamental tem como objetivo buscar funcionalidade entre os comportamentos verbais e incertos, comparados ao currículo. Um exemplo são as informações que constam no currículo do candidato, onde o mesmo diz ser uma pessoa comunicativa e em uma dinâmica fica tímido, fala pouco e não demonstra nada.

Nessa técnica, o entrevistador pede que o candidato relembre experiências que demonstrem as características desejadas definidas no perfil [...] é preciso ir mais fundo na investigação quando se adota essa técnica, porque os candidatos poderão ser superficiais ou mesmo falsear sua experiência – especialmente se estiverem conscientes dos objetivos do entrevistador. (ZOLTNER et. 2004, p.180)

O comportamento passado é uma boa previsão para o comportamento futuro, quando não for possível observar o comportamento exigido. Para avaliar a motivação, por exemplo, o entrevistador pode pedir ao candidato: “fale-me sobre algum projeto que você tenha concluído com pouca supervisão” ou “me fale sobre alguma venda difícil que você tenha feito e como você a fez.” Essas perguntas são consideradas abertas, pois levam o candidato a uma resposta completa e composta por três partes, contexto (como era a situação), ação (o que ele fez) e resultado (a partir da ação tomada). Esse tipo de entrevista permite ao entrevistador comparar os candidatos quanto as suas competências, facilitando a opção final.

3.2.1.4. Situacional

Diferente dos tipos mais utilizados de entrevista, a situacional tem como diferencial o foco, pois se trata de uma entrevista que já remete em situações, não espelhando o perfil do candidato.

[...] tenta identificar se o candidato possui conhecimento e motivação relevantes para ocupar o cargo, mas ela atinge esse objetivo de outra forma. As perguntas de entrevista situacional incentivam o candidato a responder com base em situações hipotéticas que ele possa vir enfrentar no cargo para o qual se candidatou. (IVANCEVICH, 2011, p.224)

A entrevista situacional além de incentivar o candidato a responder as perguntas com situações hipotéticas, também consiste em avaliar o profissional por meio de situações já vivenciadas: crises, conquistas, erros cometidos e improvisação. Ao acompanhar a narração de cada momento vivenciado pelo candidato, o avaliador tem condição de medir o grau de iniciativa, responsabilidade, comprometimento com suas tarefas, além de seu equilíbrio diante de problemas.

3.2.1.5. Avaliação

Considerado um sistema eficaz de acompanhamento, tem seus objetivos individuais e mais alinhados com os objetivos da empresa.

A entrevista de avaliação-conselho, na realidade, é um dispositivo no qual a empresa, por meio de um gerente, avalia o trabalho, registra as aspirações e queixas do subordinado imediato e fixa objetivos do ano seguinte, sintetizando toda a avaliação em uma nota da qual dependerá o salário do trabalhador em questão. (OLIVEIRA, 2006 p.59)

A entrevista de avaliação normalmente é utilizada em um processo de recrutamento interno, onde se avalia o candidato através de seu trabalho individual, em equipe, normas e regras da empresa a serem cumpridas entre outros aspectos. Pode ser comentadas pelo entrevistado queixas e opiniões a respeito da empresa.

3.2.1.6. Desligamento

A entrevista de desligamento é realizada na maioria das empresas, tem dois objetivos principais: detectar a satisfação e a opinião do ex-funcionário com relação à conduta da empresa, ao relacionamento com os colegas, às políticas de remuneração.

A entrevista de desligamento é um exercício superficial que tem várias finalidades; é conduzida no último dia de trabalho do funcionário pelo pessoal do RH. Normalmente, a pauta inclui a entrega de chaves, crachás ou outros objetos utilizados pelo funcionário; nessa ocasião, ele deve preencher formulários, discutir os benefícios relativos ao desligamento e conversar sobre seus sentimentos em relação ao fato de ter trabalhado na empresa e as razões de sua saída. (BRANHAN 2012, p.224)

É considerada importante, pois poderá acarretar na melhoria de um processo dependendo o que foi dito durante a entrevista, uma sugestão ou uma proposta interessante sobre o melhor posicionamento de um produto ou setor da empresa.

4. PESQUISA

Para identificar se há dificuldade de contratação de um funcionário e em caso afirmativo, se considera conveniente o uso de um material de apoio na contratação do mesmo, foi realizado uma pesquisa com dezesseis microempresários de diferentes segmentos do município de Assis-SP. Os participantes, na maioria dos casos, têm ensino superior completo, porém não possuem formação na área administrativa ou de recursos humanos, e estão cerca de três anos no mercado de trabalho. A pesquisa foi composta por perguntas abertas, todos os entrevistados disseram que utilizam a entrevista para a contratação de colaboradores, porém com métodos diferentes.

A seguir mostraremos os resultados obtidos na pesquisa.

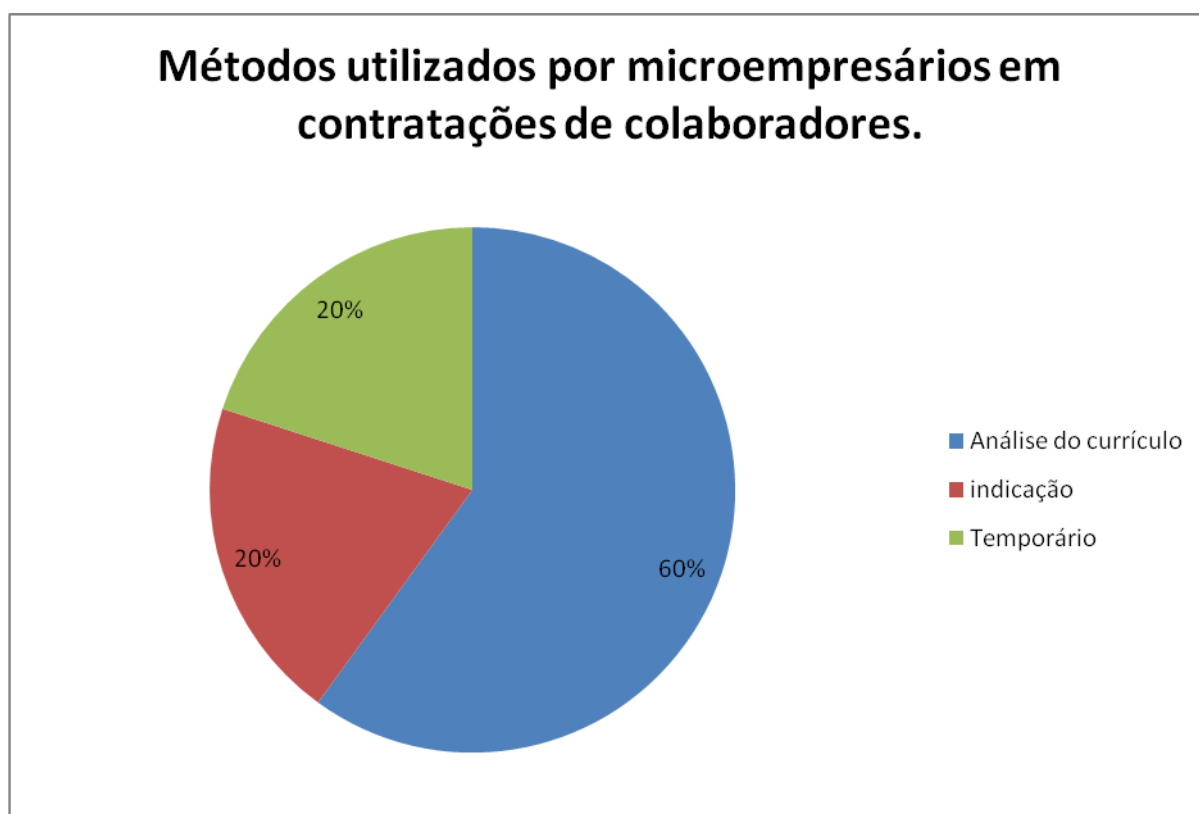


Figura 1 - A forma de contratação mais utilizada pelos empresários.

Através do gráfico podemos identificar que mais da metade dos entrevistados utiliza como ferramenta principal a análise do currículo em uma seleção de pessoal. Os dezesseis empresários entrevistados utilizam a entrevista objetiva como forma de contratação.

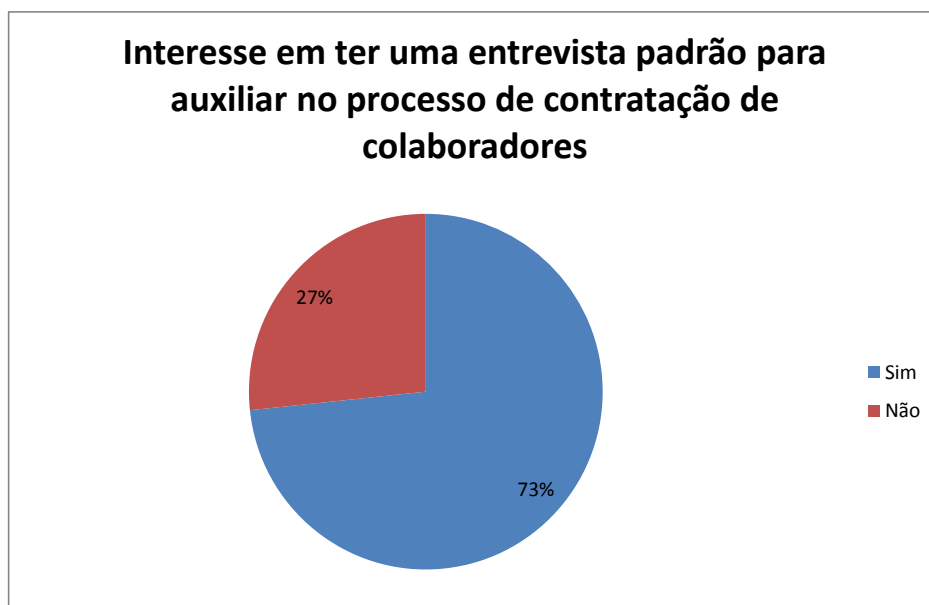


Figura 2 - Gostaria de uma entrevista padrão para utilizar nos processos de seleção de sua empresa?

Podemos observar no gráfico que a maioria dos entrevistados tem interesse em ter uma entrevista padrão, um material de apoio para ajudá-los na contratação de colaboradores para a sua empresa. Dos dezesseis entrevistados, quatro responderam que não, porém destacaram informações importantes em uma contratação. Informações estas que constam no próximo gráfico.



Figura 3 - Quais informações seriam importantes nessa entrevista?

Esse gráfico foi dividido em duas partes, dados pessoais e perfil. Trata-se de opiniões dos entrevistados para a criação de um material de apoio devido as suas necessidades. Sendo considerado mais importante com pouca diferença, o perfil do candidato.

Segue abaixo a figura descrevendo quais informações compõe os itens da Figura 3.

DADOS PESSOAIS	PERFIL
Idade	Experiência profissional
Grau de escolaridade	Agilidade
Estado civil	Objetivos e ambições
Dependentes	Comprometimento
Disponibilidade de horário	

Figura 4 - Informações sobre o candidato

De acordo com o gráfico (Figura 3), podemos identificar que a necessidade de informações sobre o perfil do candidato é maior que as informações de dados pessoais. Com isso desenvolvemos uma tabela de características e comportamentos para ser utilizada por microempresários em uma entrevista. Com esses dados o entrevistador poderá identificar o perfil de um candidato com mais facilidade, pois se trata de uma figura simples e de fácil manuseio.

5. MATERIAL DE APOIO AO MICROEMPRESÁRIO

Como dissemos no capítulo três, primeiramente identificamos a real importância de uma entrevista, agora iremos indicar um material de apoio de entrevista voltado para o microempresário e as empresas de médio porte que não dispõem de um setor de RH. Independentemente dos métodos utilizados, o entrevistador deve analisar no decorrer da entrevista alguns aspectos que possam informar a preparação do candidato, variando de acordo com a vaga a ser preenchida.

Características	O que observar?	O que considerar na hora da escolha?
Dados Pessoais	Idade	Há limite de idade para o referido cargo? A idade está de acordo?
	Estado civil	Ser casado pode afetar na disponibilidade exigida pela vaga? Como por exemplo, viagens, horas extras?
	Disponibilidade de horário	Se a vaga exigir trabalho fora do horário estabelecido ou aos finais de semana, o candidato estará disponível?
	Dependentes	As necessidades dos dependentes podem vir a afetar a empresa? Por exemplo, faltar ao trabalho para participar de uma reunião na escola. Ser chamado na escola durante o expediente de trabalho. Qual impacto que a sua ausência <i>poderá</i> causar? Essa questão pode tornar-se mais relevante,

		quanto maior o número de dependentes?
Comunicação	Comportamento físico	O candidato se comportou de forma apropriada, e esperada para exercer a função? Como era sua postura? Apresentou algum hábito indesejado (por exemplo, consumo de goma de mascar)?
	Postura	O candidato se expressou de forma adequada para vaga? Demonstra segurança ao falar e se expor?
	Capacidade de interpretação	O candidato teve facilidade em lidar com o assunto abordado na entrevista?
Comportamento psicológico e social (baseado em experiências profissionais e sociais)	Trabalho em equipe	Como o candidato demonstrou lidar com trabalho em equipe? Como se comportaria se houver necessidade de exercer atividade em conjunto?
	Relacionamento	Ele demonstra facilidade em se relacionar com as pessoas de seu meio? Se expressa bem, com segurança e clareza?
	Responsabilidade (horário e atividades)	Como o candidato se posicionou quando questionado sobre responsabilidade com os horários da empresa? E as atividades exercidas?
	Liderança	O candidato demonstrou conforto caso a vaga exija que tome frente em decisões?
	Estabilidade emocional /	Qual a visão do candidato, e como ele demonstra

	autocontrole	agir e se comportar quando exposto a situações difíceis? Que exijam um maior controle emocional?
Conhecimentos	Formação escolar	A vaga exige um nível de formação específico? O candidato atende a este pré-requisito?
	Experiências profissionais	Há experiência nessa função? A experiência anterior favorecerá a empresa?

Figura 5 - Aspectos avaliados em uma entrevista

A entrevista como coleta de dados é a técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo. Essa é uma estratégia de pesquisa importante para auxiliar em uma pesquisa ou ação. Chama-se de coleta de dados a fase do método de pesquisa cujo objetivo é obter informações da realidade. Qualquer entrevista requer um roteiro de perguntas de acordo com as necessidades da empresa, com possibilidades de alterações, se for necessário, durante o contato entre o entrevistador e o entrevistado.

O que torna a entrevista um instrumento privilegiado de coleta de dados é a possibilidade da fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores e símbolos, sendo ela mesma um deles, e ao mesmo tempo ter a capacidade de transmitir, as representações de grupos determinados, em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas.

Caso em um primeiro contato com o candidato não seja possível analisar todos os aspectos e as características descritas acima, pode-se agendar um segundo encontro para dar continuidade à entrevista, abordando como tema principal as características que sobrepuseram o candidato em questão, com o objetivo de melhor aproveitamento das informações sobre o mesmo.

Esse material tem como objetivo ajudar o microempresário a identificar o melhor candidato, de acordo com os requisitos da vaga e que supra as necessidades da empresa, trazendo facilidade na aplicação, redução de tempo e custo financeiro para o empresário, pois se trata de um material simples, composto por aspectos de fácil interpretação e entendimento e necessários em uma entrevista.

Assim sendo a empresa pode realizar uma contratação de um profissional que atenda a todas as exigências e qualificações do cargo em questão, obtendo sucesso na sua seleção de pessoal, tal como satisfação do candidato por ser selecionado, desempenhando assim um sincronismo, onde a empresa e o candidato, cada qual com seu objetivo, cresçam no mercado de trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as empresas sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, necessitam de funcionários competentes e qualificados para exercerem suas funções com o maior nível de excelência, a fim de satisfazerem e alcançarem seus objetivos dentro do mundo mercantil.

O recrutamento e a seleção de pessoal são processos de suma importância para que a empresa alcance esse objetivo, pois a concorrência no mercado de trabalho está acirrada e a qualificação profissional pode se tornar o diferencial da empresa, que por sua vez, busca o aprimoramento e o reconhecimento, tendo como base a capacitação dos funcionários para que juntos cresçam profissionalmente.

Todavia, vimos no trabalho apresentado que nem toda empresa depende de um setor específico para contratação de colaboradores, seja por falta de recursos financeiros ou até mesmo por falta de profissionais capacitados.

Com base na pesquisa realizada notamos que em sua maioria os empresários nem sempre são qualificados no que se refere à administração de empresas e mais especificamente em recursos humanos. Desta forma, as dificuldades para a contratação de pessoal pode se tornar um obstáculo para o crescimento e o sucesso da empresa.

Vimos também que é imprescindível a utilização da entrevista, seja qual for a metodologia utilizada, pois é nela que o entrevistador conhecerá o candidato e poderá selecionar aquele que melhor apresentar o perfil para a vaga disponível.

Diante dos fatores apresentados, para auxiliar os microempresários, apresentamos um material de apoio com características e aspectos a serem analisados em uma entrevista, possibilitando contratações de colaboradores com perfis adequados para a vaga que cada empresa oferece.

Esse material poderá ser utilizado por empresários que não dispõem de um setor específico de seleção de pessoal ou de um profissional técnico para exercer tal tarefa. Diante dessas situações, o material favorece a prática da contratação e

alcance do objetivo tanto do empresário quanto do colaborador que é eficiência e realização profissional, e isso só será possível se eles tiverem sincronismo e motivação para o crescimento individual, profissional, atendendo assim as respectivas necessidades e desenvolvimento, mantendo o respeito, a ética e o profissionalismo.

REFERÊNCIAS

BRANHAM, L. Tradução Louzada, J. **Por que seus funcionários mais talentosos não querem ficar? Descubra as sutilezas que provocam a fuga de seus melhores profissionais.** 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BRUNO. L. **Educação e trabalho no capitalismo real.** São Paulo: Atlas, 1996.

Caxito, F. A. **Recrutamento e Seleção de Pessoas.** Curitiba: IESDE Brasil S/A, 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública.** 6º reimpressão. Rio de Janeiro : Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: agregando pessoas.** 16º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos.** Tradução Cuccio, S.S. 10º ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

KOBER, C. M. **Qualificação profissional: Uma tarefa de Sísifo**. Campinas : Autores Associados, 2004 (Coleção Educação Contemporânea)

MACEDO, M. M. K. e Carrasco, L. K. **(Con)textos de entrevistas: olhares diversos sobre a interação humana**. 1° ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

MARQUES, W. L. **Recursos humanos: conhecendo a admissão e a demissão do seu colaborador**. 1° ed. Cianorte: Wagner Luiz Marques, 2011.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico da pesquisa**. 1° ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, F. M. S. **Conflitos, gestão e poder: um estudo de caso em uma agência bancária**. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

PEIXE, Larissa. **A importância da entrevista no processo seletivo**. Acesso em 02 de Fevereiro de 2013: <http://mtconsultores.com.br/a-importancia-da-entrevista-no-processo-seletivo/>

ZOLTNERS, A. A; Sinha, P. e Zoltners, G. A. **Manual completo para acelerar o desempenho da força de vendas**. Tradução Salles P.e Pessoa D. São Paulo: Cultrix, 2004.