

A visão de estudantes universitários sobre situações de entrevista em processos seletivos¹.

Aluna: Larissa Junqueira Sivieri

Orientação: Prof. Dr. Henrique Geraldo Rodrigues

Resumo

O objetivo maior ao realizar-se a seleção é contratar os melhores dentre os candidatos. A seleção de pessoal é o método pelo qual será realizada a escolha dos candidatos que possuam um perfil mais adequado para ocupar o cargo. Nesse contexto, o objetivo com a presente pesquisa foi coletar informações sobre como as entrevistas são realizadas e conduzidas atualmente e analisar a visão de estudantes universitários, verificando possíveis melhorias. Utilizou-se a pesquisa de campo adotando o grupo focal como técnica de coleta de dados. A análise e discussão dos dados foram orientadas pelas perspectivas oferecidas por Bohlander e Snell (2010) e Marras (2011) e considerando as principais discussões acerca de processo seletivo, enfatizando a entrevista e seus diferentes métodos de realizações. Como resultados, pode-se verificar que os sujeitos se sentem pressionados nas entrevistas, e o papel do recrutador é de suma importância para agravar este nervosismo ou não. Portanto, o nível de conscientização é alto, reconhecem a importância desta metodologia e como podem auxiliá-los, ou seja, é uma etapa de extrema importância para ingressar no mercado de trabalho. Porém, os entrevistados percebem possíveis melhorias para execução desta etapa de maneira mais assertiva.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; seleção de pessoas; entrevista; estudantes universitários.

1. Introdução

As mudanças econômicas exigem transformações nos discursos que oferecem sustentação à natureza ideológica do trabalho. Estas transformações do capitalismo no final do século XX, se dão principalmente a transição do modelo fordista ao modelo “acumulação flexível” que é definido por Harvey (1996, p. 140) como o momento de reestruturação produtiva do capitalismo, o qual se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, bem como seus produtos e padrões de consumo.

Com a acumulação flexível surgem setores de produção inteiramente novos, distintos de suas etapas anteriormente utilizadas, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados, sobretudo taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional, envolvendo rápidas mudanças dos padrões de desenvolvimento desigual, criando um vasto movimento no emprego, no setor de serviços, bem como uma nova compreensão do espaço/tempo no mundo capitalista. Estas mudanças desenvolvem um novo sujeito de trabalho, o qual será flexível e mutável as heterogeneidades do mercado (HARVEY, 1996).

O cenário econômico influencia diretamente nos processos de melhoria da qualidade dos métodos empresariais, e isto só é possível com bons funcionários e técnicas atualizadas que auxiliam estes processos de escolha de pessoal assertivamente, evitando assim o *turn over* na organização.

O objetivo principal do recrutamento e seleção em uma empresa qualquer é a introdução dos profissionais desejados pela organização, ou seja, é colocar a pessoa certa no lugar certo, o

¹ Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora, no dia 09/07/2019, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em administração, pela Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia.

indivíduo que será escolhido para ocupar a posição deverá ter o perfil compatível as funções exigidas pelo cargo. É uma etapa que faz parte da rotina de admissão de pessoal, em quaisquer empresas.

Os processos seletivos das companhias tornaram-se um “funil” pelo qual alguns profissionais passam, mas em sua maioria não são aprovados, o que gera uma preocupação em aprimorar e potencializar suas habilidades individuais, para obtenção e preservação do tão sonhado emprego. Este momento de aflição tem se tornado mais comum atualmente, devido ao mercado de trabalho ter se tornado mais restrito e exigente (SARRIEIRA *et al.*, 1999).

Todo processo de recrutamento e seleção em qualquer organização deve ter um planejamento estratégico, objetivando planos de longo prazo, de modo a evitar ocorrências que possam prejudicar o desempenho da empresa, principalmente se os candidatos selecionados não atenderem as expectativas dos gestores, o que poderá ser reduzido com técnicas e processos atualizados.

As entrevistas de emprego tradicionais não conseguem mensurar o desempenho do trabalho. Além dos candidatos já conhecerem o processo e todas as perguntas e suposições que serão realizadas e já vão preparados para a entrevista, com “frases decoradas” ou ainda dizem que o necessário é “falar o que a empresa deseja ouvir”, ou seja, respostas ensaiadas, os entrevistadores podem escolher os candidatos que tenham maior empatia inconscientemente, deixando muitas vezes aqueles com maior potencial (SPAR *et al.*, 2018).

Nos processos utilizados atualmente, tradicionalmente o recrutador pergunta aos candidatos sobre suas competências, experiências, para analisarem se adequam a vaga. Independente da maneira que são realizadas, individualmente ou em grupo, pessoalmente ou por telefone ou qualquer outra mídia, as entrevistas tradicionais possuem esse padrão há décadas. Ademais, não depende do quanto os candidatos considere antiquada ou não, elas são consideradas eficazes pela maioria das empresas, e por isso são diariamente utilizadas (SPAR *et al.*, 2018).

Apesar da disseminação da tradicional entrevista, atualmente este processo tem sido amplamente desacreditado. Algumas pesquisas demonstram que a etapa pode até minimizar o impacto de informações importantes. Entrevistados encantadores e agradáveis não são necessariamente mais qualificados, porém inconscientemente assume-se que sim. Em contrapartida, existem candidatos que ficam aflitos e nervosos e não conseguem demonstrar suas qualidades, ou seja, estas entrevistas funcionam na base da sorte, é difícil avaliar se um candidato é determinado em uma simples conversa (SPAR, *et al.*, 2018).

A finalidade esperada dos processos de seleção é contratar os melhores dentre os candidatos. A seleção de pessoal é o método pelo qual será realizada a escolha dos candidatos que possuam um perfil mais adequado para ocupar o cargo. Alguns aprimoramentos nos processos atuais poderão ser feitos para obtenção de outra perspectiva antes da decisão final.

Nessa linha, considerando que as entrevistas tendem a estar presente nos processos de seleção de pessoal, neste trabalho objetivou-se examinar as situações de entrevistas, realizadas em processo de seleção, a partir da visão dos candidatos verificando possíveis melhorias nos processos, garantindo maior assertividade na escolha de pessoal. Para tal, os objetivos específicos traçados foram: coletar opiniões sobre as formas que entrevistas são realizadas e conduzidas atualmente; identificar como os candidatos se sentem durante as entrevistas; apontar melhorias para a prática do processo.

2. Referencial teórico

2.1. O processo de recrutamento e seleção

No ano de 2019, o desafio é a condução do processo seletivo para contratação de futuros empregados, que, algumas vezes, pode se tornar fêlho. A falta de critérios, ferramentas, e

inovações no setor adequado é um dos principais motivos deste fracasso e, na maioria das vezes, acarreta grandes perdas financeiras, pois geram custos com contratação, sendo que podem estar presentes em gastos financeiros, tempo perdido nos processos, entre outros (SPAR, *et al.*, 2018).

O processo de seleção é contínuo em qualquer organização, pois a rotatividade é inevitável, visto que os empregados deixam suas vagas tornando elas abertas ao mercado. Este processo é dividido em várias etapas, sendo elas variáveis de acordo com a complexidade de cargo, dependendo do nível da vaga disponível. As etapas que normalmente integram um processo seletivo são: preenchimento da solicitação de emprego; teste de seleção para a contratação; investigação da história profissional; seleção preliminar no departamento de RH; entrevista com equipe; exame médico/teste de drogas; decisão de contratação. Nem todos os candidatos passam por todas estas etapas, tendo em vista que são eliminatórias, e algumas são desnecessárias para alguns níveis de cargos (BOHLANDER; SNELL, 2010).

O preenchimento da solicitação de emprego garante a empresa informações precisas dos entrevistados, as quais são usadas para fornecer o quadro mais confiável que exponha o potencial do possível candidato para o sucesso no emprego. Estes formulários contribuem para informações pessoais, investigação de antecedentes, polígrafos, detector de mentiras, testes, grafologia, exames médicos. Outra etapa citada anteriormente é o teste de admissão. Estes são utilizados para medir o conhecimento, as habilidades, capacidades e demais características que impliquem a relação da pessoa com um grupo de indivíduos. Em geral, são vistos como testes de aptidão, que medem a capacidade de uma pessoa para aprender ou adquirir habilidades; testes de realização que mensuram o que uma pessoa pode fazer naquele momento. Uma grande desvantagem da utilização destes testes é que essa situação cria o potencial para ações judiciais, o que leva as companhias a serem processadas (BOHLANDER; SNELL, 2010).

A última etapa do processo de seleção, nomeada de decisão de seleção, é a mais decisiva, a qual aceita ou rejeita os candidatos. Em virtude dos custos que o *turnover* acarreta nas empresas, esta decisão deve ser tomada sabiamente, com toda a segurança possível. Isso exige o máximo de informações válidas e confiáveis possíveis sobre os candidatos, abordando uma consideração sistemática, relacionando fatores como “posso fazer” e “quero fazer”. A estratégia de decisão de profissionais deve ser diferente nas determinadas áreas. Esta estratégia difere-se entre abordagem clínica e estatística. Embora a primeira seja mais utilizada, a abordagem clínica não tem a mesma validade da estatística, a qual possui os modelos compensatórios, que permitem que a pontuação elevada obtida por um candidato em um determinado fato de previsão compense a baixa pontuação conseguida em outro. Contudo, qualquer que seja a abordagem utilizada, o objetivo final é selecionar uma maior proporção de candidatos que podem ser bem-sucedidos no trabalho (BOHLANDER; SNELL, 2010).

2.2. Entrevistas de seleção

Diante todas as etapas presentes em um processo seletivo de pessoal, o processo de entrevista, como defende Marras (2011), é considerada a mais importante, pois é neste momento em que o recrutador consegue fazer uma análise do indivíduo que está concorrendo a vaga, detectando dados e informações primordiais para posterior avaliação.

Ainda sobre a entrevista, mas abordando outra opinião, a etapa de entrevista permanece com um papel de extrema importância no processo de seleção, é difícil encontrar casos de admissão sem nenhum tipo de entrevista. Dependendo da vaga ofertada, o candidato poderá ser entrevistado por mais de uma pessoa, sendo eles membros do RH, equipe de trabalho, gestor responsável, ou por outras pessoas da empresa. Embora algumas pesquisas contestem sua validade, a entrevista permanece indispensável nos processos de seleção porque, além de sua praticidade, serve para finalidades com relações públicas, e os entrevistadores sustentam muita fé e confiança nos seus próprios julgamentos. Todavia, a entrevista pode ser carregada de

problemas de subjetividade e inclinações pessoais. Para estas circunstâncias, os julgamentos de vários entrevistadores variam bastante, levando ao questionamento da admissão (BOHLANDER; SNELL, 2010).

As entrevistas se diferem em seus vários métodos, em termos da quantidade de estrutura e controle aplicados pelo entrevistador. Estão divididas em: não diretiva; estruturada; situacional; descrição comportamental; coletiva; computador; videoconferência. A entrevista não diretiva é o método em que o candidato tem o máximo de liberdade para conduzir a conversa, enquanto o entrevistador abstém-se ao máximo para não interferir em seus comentários. O entrevistador faz perguntas gerais, permitindo que o candidato fale livremente. O objetivo principal desta técnica é que a extrema liberdade deixa claro quaisquer informações, atitudes ou sentimentos que poderiam ser ocultados com perguntas mais estruturadas (BOHLANDER; SNELL, 2010).

Como dito anteriormente, a sua metodologia pode ser dividida de duas maneiras: estruturada e não estruturada. A primeira delas fundamenta-se em um método antecipadamente planejado, em que constam todos os questionamentos sobre o “que” e “como” fazer no decorrer do tempo da entrevista. Esta forma de entrevista possibilita que todos os questionamentos básicos sejam definidos de forma padronizada e sistemática, e devido a isto, uma das vantagens é a possibilidade de uma comparação mais efetiva de resultados entre os candidatos, torna-se mais prático comparar os resultados finais. Em contrapartida, a entrevista não estruturada não segue nenhum padrão previamente planejado de detalhes a serem aplicados nas entrevistas individuais. O seu objetivo é explanar fatos e informações resultantes do encontro, o que permite que o entrevistador conduza o processo de acordo com os acontecimentos do momento. A principal vantagem deste modelo é o aproveitamento máximo individual dos momentos e características de cada candidato, pois permite que a condução da entrevista seja mais exploratória, não há padrões (MARRAS, 2011).

A entrevista estruturada é dividida em várias etapas, são elas: apresentação; preparo; coleta de dados, análise comportamental e a concessão de informações. A primeira fase é de suma importância, pois é o momento que o empregado tem o primeiro contato com a empresa. Nesse momento ele forma a impressão do que deverá ser a organização a qual ele pretende trabalhar, é o recrutador que faz a imagem da empresa, é por este setor que o candidato inicia sua caminhada, tendo em vista o mercado de trabalho (MARRAS, 2011).

A segunda etapa é o preparo, em que consiste no trabalho do emocional das pessoas que se dispõem a serem avaliadas por um entrevistador, a fim de reduzir a tensão presente neste momento. Consiste em um período delicado e de extrema importância, pois o processo todo depende de um bom trabalho realizado nesta etapa, especialmente tendo em vista que os candidatos, em sua maioria, ao passar por um processo de entrevista, chegam carregados de tensão, expectativas, pois serão colocados em avaliação por profissionais que irão cobri-lo de questionamentos, procurando mexer ao máximo com a pessoa a fim de colher informações. Assim, percebe-se que é o preparo que o recrutador demanda realizar objetivando deixar o candidato mais calmo, equilibrado e até seguro, amenizando o nível de tensão e expectativa, torna-se indispensável para garantir, durante o processo, ter segurança suficiente de que o candidato se exponha como ele realmente é, criando oportunidades que o selecionador penetre em seu interior buscando características verdadeiras e originais. O nervosismo e a eficácia da entrevista nesta etapa são inversamente proporcional, quanto mais nervoso o candidato se encontra, menos o selecionador terá possibilidade de sucesso na sua avaliação (MARRAS, 2011).

A terceira etapa, coleta de dados, é encarregada pela prospecção de todas as informações coletadas ao longo do processo, as quais compõem a bagagem pessoal de cada indivíduo, em que constam suas competências, habilidades e atitudes (CHA). Esta fase é dividida em quatro áreas de análise, são elas: pessoal (idade, estado civil, nível de energia, grau motivacional, nível

de Q.I, perfil psicológico de personalidade, principais aptidões e potencialidades); profissional (perfil das empresas anteriores e suas experiências, estabilidade, realizações e resultados obtidos, membro de associações ou sindicato); educacional (qualidade das escolas frequentadas, nível de formação superior, pós-graduação, idiomas); social (clubes, igrejas, hobbies e esportes praticados, serviço social) (MARRAS, 2011).

Ainda sobre o terceiro momento, este período é responsável por adquirir as informações que são de interesse para a formação de um quadro de análise que possibilita comparar a bagagem do candidato com o grupo de características exigidas pelo cargo e pela organização. Esta fase também exige que o entrevistado aja de maneira séria, para conseguir “vender” seu produto, seu conhecimento, suas experiências, qualificações, habilidades, bem como o entrevistador aja da mesma maneira, deve passar a imagem de alguém disposto a escutar com atenção e interesse todo o processo, perguntar com inteligência suas dúvidas e pontos de atenção, colocar delicadamente o candidato em situações de avaliação e principalmente, não permitir que o indivíduo crie nenhuma expectativa antecipada em relação ao resultado da entrevista (MARRAS, 2011).

A penúltima etapa é a análise comportamental, esta fase está presente em todo o processo, todos os momentos das fases analisados anteriormente, o entrevistador já deve estar sintonizado com todo sinal que parta do candidato, interpretando todas as ações ou reações vindas dele, porém é agora que acontece o centro da pesquisa. Esta é a oportunidade no processo da entrevista em que o recrutador se dedica a conferir algumas características que tenha percebido ao longo da entrevista e que necessite analisar comparativamente as exigências do cargo. É o momento de posicionar-se com teor provocativo, positiva ou negativamente, para extrair as reações recebidas em troca (MARRAS, 2011).

A última etapa consiste na concessão de informações em que o selecionador tem a responsabilidade de passar todas as informações pertinentes ao cargo e a empresa. É importante ter clareza nesta fase, ressaltando as fortalezas da empresa, aspectos econômicos, financeiros, humanos e culturais, bem como eventuais dificuldades que o indivíduo possa enfrentar, garantindo completo conhecimento do candidato, incluindo também as informações sobre o perfil do superior imediato que a pessoa terá de se direcionar (MARRAS, 2011).

Outra abordagem utilizada é a entrevista situacional. Neste critério, apresenta-se ao candidato um incidente hipotético, objetivando a sua reação diante a circunstância imposta. A partir da resposta do entrevistado, a equipe avalia com relação a padrões pré-estabelecidos de comparação. Em contrapartida com a entrevista situacional, uma entrevista de descrição comportamental (EDC) enfatiza situações reais de trabalho que o candidato tenha enfrentado anteriormente. Este formato questiona o candidato qual foi sua reação em determinada situação. Este método suspeita que o desempenho anterior seja a maneira mais eficaz de prever o futuro comportamento (BOHLANDER; SNELL, 2010).

Além desta, existe a entrevista coletiva a qual envolve um painel de entrevistadores que questionam e observam um ou mais candidatos, os quais fazem perguntas intercaladamente. Após a realização da entrevista, os recrutadores contrastam suas observações a fim de chegar a um consenso sobre a identidade do candidato ao cargo. Especialistas que utilizam este método apresentam várias contribuições em relação aos demais tipos de entrevista, ressaltando maior validade de informações em virtude das várias colaborações, e até mesmo podem reduzir a possibilidade de discriminação no processo de contratação (BOHLANDER; SNELL, 2010).

Com as inovações tecnológicas, um número cada vez maior de organizações esta utilizando computador e internet para auxiliar no processo de seleção de pessoal. Em geral, são aplicados questionários específicos sobre o cargo pretendido. Essas respostas são posteriormente comparadas com um perfil ideal. A entrevista realizada por computador é utilizada como critério de avaliação, ajudando a filtrar candidatos não qualificados, que tenham concluído sua inscrição online e que não obtenham pontos suficientes para realizarem uma

entrevista pessoal, ou seja, não atendem aos critérios estabelecidos para ocupar a vaga disponível. Esta abordagem online poderá avaliar todos os aspectos, desde respostas contraditórias a respostas que demoram a serem fornecidas, computando até mesmo o tempo de digitação (BOHLANDER; SNELL, 2010).

Ainda sobre o uso da tecnologia, outra técnica utilizada é a entrevista realizada por videoconferência. Esta fornece vantagens relacionadas a flexibilidade, rapidez e custo. Quando este método é utilizado, permite que as empresas possam fazer avaliações preliminares sobre as habilidades técnicas, dedicação, disposição, além de outros aspectos semelhantes, isto tudo reduz os custos de um encontro presencial, ou seja, esta iniciativa objetiva decisões mais rápidas, com mais qualidade e menores custos (BOHLANDER; SNELL, 2010).

Ademais, estas são as definições e técnicas abordadas pelos autores utilizados nesta pesquisa, as quais foram suficientes para posterior análise dos resultados que estão detalhados nos itens abaixo. Existem outras abordagens á respeito do referido tema, porém, para esta pesquisa, utilizou-se apenas estes.

3. Metodologia

O objeto de estudo foi a visão de estudantes universitários sobre situações de entrevista em processos seletivos. A seleção dos participantes foi feita a partir do critério de indivíduos que já tenham vivenciado experiências em processos para ingressarem no mercado de trabalho, e que fossem estudantes da Universidade Federal de Uberlândia.

O trabalho foi de natureza descritiva. Segundo Gil (2010, p.42) “são incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”, pois é primordial delinear as percepções de pessoas quanto aos fatores que influenciam o processo da entrevista, não tendo sido encontrados estudos descritivos anteriores, para o segmento ao qual a pesquisa foi dirigida.

Os sujeitos da pesquisa foram estudantes da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) do curso de Administração. Para a seleção da amostra, foram utilizados como critérios de inclusão: estudantes que já tenham participado de algum processo seletivo, sendo que não há especificação referente às qualidades exigidas, cargos que serão ocupados, competências específicas, entre outros, somente levou-se em conta pessoas mais próximas as quais convidaram demais participantes que já tivessem tido esta experiência. A prática foi realizada em Maio de 2019.

A coleta de dados foi feita através de uma abordagem qualitativa, que permite maior aproximação com a realidade dos sujeitos (MARCONI; LAKATOS, 2006), adotando como ferramenta de coleta de dados o grupo focal, que é uma técnica não estruturada ou pouco estruturada em que se utiliza um numero de participantes limitados para obter dados qualitativos (MATTAR, 2001).

De maneira geral, este tipo de pesquisa permite uma interação próximos entre o pesquisador e os pesquisados, em que todos se encontram envolvidos com o fenômeno social de interesse do pesquisador. A utilização do grupo focal como procedimento metodológico na pesquisa qualitativa pode permitir o alcance do objetivo da investigação, pois esta contribui para que o investigador e os respondentes se tornem mais engajados no processo de pesquisa, aumentando o potencial de envolvimento de ambos na discussão e interpretação dos dados de interesse em comum (INGLIS, 1992).

Do roteiro de entrevista semiestruturado, constaram as seguintes perguntas, elaboradas em consonância com o referencial teórico: vocês já participaram de processos seletivos para quais posições ou cargos?; qual é a visão de vocês sobre o momento da entrevista, nos processos seletivos de que participaram?; com base nessas experiências que tiveram como vocês definiriam os aspectos mais positivos das entrevistas de que participaram?; ainda com base nas experiências que tiveram como vocês definiriam os aspectos mais negativos das entrevistas de

que participaram?; pelas experiências que tiveram vocês consideram que a entrevista, da forma como foi feita, facilitou ou dificultou a sua aprovação no processo seletivo, e por quais motivos?; qual deve ser o objetivo da entrevista de processo seletivo e como ela deve ser desenvolvida?; quando vocês forem a pessoa responsável por um processo seletivo, seja como recrutador ou empresário, como vocês realizariam esse processo? Fariam algo diferente?; antes de encerrarmos o bate-papo, vocês gostariam de mencionar mais alguma coisa?

O grupo focal contou com a participação de oito estudantes de graduação da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Para preservar suas identidades, estes estão representados pelos códigos de E1 a E8. Demais características estão detalhadas no Quadro 1.

Quadro 1: Caracterização dos entrevistados

Sujeito	Sexo	Idade	Curso
E1	Feminino	22	Administração
E2	Masculino	22	Administração
E3	Feminino	27	Administração
E4	Feminino	24	Administração
E5	Masculino	22	Administração
E6	Feminino	24	Administração
E7	Masculino	20	Administração
E8	Feminino	22	Administração

Fonte: elaborado pela autora.

O local de realização dos grupos foi na UFU e foi utilizada a gravação para coleta de dados e posterior análise. Inicialmente, a autora apresentou o objetivo da pesquisa, e conduziu as perguntas, verificando a assertividade das respostas, para então, prosseguir a pesquisa. Antes de se iniciar a aplicação do roteiro de entrevista, foi apresentado, aos sujeitos, o vídeo intitulado “Entrevista de estágio com Roberto Justus” (2012), com a finalidade de gerar alguns *insights* para os participantes, visto que Roberto Justus, neste referido vídeo, tem uma abordagem bem agressiva como recrutador. Todos participantes interagiram, mas alguns se destacaram mais, como E1, E2 e E6.

Primeiramente foi realizada a transcrição parcial do material, visto que alguns trechos tiveram fuga ao tema em análise, os quais não foram transcritos. Além disso, algumas falas foram alteradas por sinônimos, os quais não alteraram o contexto. Após isto, foi efetuado o recorte do texto dos conteúdos relacionados ao roteiro de entrevista. Posterior a esta análise, a ultima fase é a análise do conteúdo e interpretação dos significados, observando desde o contexto social, até as experiências relatadas e vividas pelos participantes. A discussão foi analisada sob a perspectiva da abordagem de Bohlander (2010) e Marras (2011), considerando os conceitos básicos sobre processo seletivo e suas etapas, com enfoque na entrevista e suas diferentes categorias.

4. Apresentação, análise e discussão dos dados

Primeiramente, ao serem questionados sobre os processos seletivos que já vivenciaram e qual foi a percepção deles diante o referido momento, baseando-se no conceito de vivência deste processo (MARRAS, 2011), o qual cita que a premissa do recrutador é deixar o candidato calmo o bastante para se expor como ele realmente é, possibilitando oportunidades de conhecer o entrevistado com características verdadeiras e originais. Surgiram algumas opiniões a respeito desta etapa, os quais ficam evidenciados nestes comentários:

Foi o melhor processo que já fiz, a responsável do rh me deixou muito tranquila, inclusive saindo de lá até elogiei, falei pra ela que a gente sempre chega em um

processo seletivo super nervoso, e acontece que a maioria das vezes a gente não consegue mostrar nosso melhor, ficamos bloqueadas, e ela foi tão tranquila... deixou a gente de boa, então a gente conseguiu mostrar, a gente não esqueceu as coisas que a gente tem né. (E6)

O outro foi na empresa, bem descentralizado, e deu certo nele, foi bem tranquilo, processo normal, neutro, não foi assustador, foi tranquilo de certa forma. (E6)

Após este apontamento, surgiram opiniões divergentes presente nestes processos, e a maneira que os recrutadores agem nos mesmos. Alguns participantes trouxeram contraposição com este mesmo momento, evidenciando o fato de como os entrevistadores não vão preparados para estes processos, e acabam não gerando um ambiente equilibrado e seguro para os entrevistados. Exemplificando esta contraposição diante Marras (2011), pode ficar ainda mais nítida por meio das falas dos sujeitos, conforme exposto na sequência:

Particpei de um processo seletivo no início a recrutadora começou a me contar que ela também já foi estagiária, que foi muito bom pra ela, e dava pra perceber que era um ambiente mais agitado, e ficou nítido pra mim a pressa que ela tinha em me atender, “responde logo tudo ai que preciso fazer várias coisas”...processo normal, neutro, não foi tão assustador. (E6)

Todos meus processos foram até que ok, mas sei de amigos que já passaram por processos que deixaram eles muito constrangidos e chocados com a postura que a empresa teve. (E1)

Eu também já prestei bastante processo seletivo, em sua maioria pra estágio também, todos foram bem tranquilos, nada tão pesado, mas teve um específico que achei que foi pesado... Pude perceber que é diferente quando uma empresa quer testar um ambiente sob pressão, eles simulam isso o tempo todo, mas quando colocam muita agressividade, se difere muito...e na minha percepção agressividade e pressão não andam juntos, da pra ter um ambiente totalmente sob pressão sem ter agressividade, com respeito. (E2)

Tem processos seletivos que têm regras como “tem que levantar”, tem uma ordem de apresentação, eles ditam o que você tem que dizer “tem que falar isso, isso e isso” acaba que você não é você durante a apresentação.” (E1)

Momentos apreensivos também que me tiram do sério, é ficar em uma sala de espera, as pessoas julgarem nossos defeitos como defeitos, não aceitam o que a gente apresenta. (E4)

Três dos participantes presentes no Grupo Focal estavam em um processo seletivo antes da realização da pesquisa, e trouxeram estas experiências referente ao aprendizado que tinham acabado de vivenciar:

A recrutadora deu 2 minutos pra gente se apresentar, e quando dava o tempo ela cortava, deu o tempo, acabou, (E5)

Eu até tinha me preparado pra falar as coisas que eles estavam pedindo, mas em 2 minutos?! Jamais, jamais! 2 minutos ninguém consegue. Eu olhei pra tela e pensei, o que preciso falar, preciso responder somente o que ta ali. (E6)

E ai na experiência de mercado ele falou, “30 segundos”. (E5)

Quando ele falou assim, tinha que falar sobre toda minha experiência de mercado ainda, e correndo pra já responder a próxima, sobre porque tenho que ser contratada, e faltava sei la, 10 segundos. De qualquer forma ainda foi tranquilo, eles foram muito neutros, em nenhum momento falaram “fala mais”, parecia que a gente tava sozinho e eles estavam só guiando, na cara deles não dava pra vê nada. (E6)

Observa-se nestes pensamentos, que por mais que eles entendam que estão sob um ambiente de pressão, e que a condução desta maneira pode vir a prejudicar seu comportamento e desempenho no processo, entendem que devam se adequar a esta maneira, pois mesmo com tamanha pressão, concordam que foi tranquilo. A partir das falas dos candidatos, foram

identificados algumas percepções específicas, que podem ser classificadas como positivas e negativas, conforme o Quadro 2.

Quadro 2: Visão sintetizada da percepção dos processos seletivos desenvolvidas pelos participantes

Sujeitos	Percebe os processos seletivos como sendo situações em que...	Direção da visão
E6	O recrutador age de forma tranquila, descentralizada, conduz como um bate papo informal.	Positiva
E6, E5	O recrutador age de forma apressada	Negativa
E6, E5	O tempo disponibilizado para o candidato expor-se é insuficiente	Negativa
E2	O recrutador age de forma agressiva.	Negativa
E1	O recrutador impõe regras de comportamento durante o processo.	Negativa
E4	O recrutador faz o candidato esperar muito, não cumpre horários.	Negativa

Fonte: Elaborado pela autora.

Além disso, foi mencionado a opinião dos candidatos diante entrevistas pré estabelecidas anteriormente (estruturadas) e não estruturada (MARRAS,2011). Sobre esta questão, dois participantes mencionaram que preferem este primeiro modelo de entrevista:

Eu gosto de entrevistas de ser guiado, porque as vezes você viaja muito, tipo fale sobre sua vida, e você esquece de pontos importantes que eles tem que saber, eu acho que isso é mais vantagem pra gente. Nada estruturado demais nem solto demais, tipo, falei mais sobre isso que eu não entendi muito bem, ou aprofunde neste assunto, pra gente te conhecer melhor, nada pra me pressionar, apenas pra direcionar pro melhor caminho que eu não me esqueça de pontos positivos. (E6)

Eu prefiro falar tendo feedback, porque tipo, eu falo muito, se deixar eu falar eu vou falar sem parar, então perco o ponto, por isso gosto não daquela coisa rígida demais, nem solto demais, tendo feedbacks assim “você não falou disso”, ou “aprofunde mais sobre isso”, não uma coisa querendo te desmotivar. (E5)

A posição destes sujeitos encontra-se de acordo com os argumentos de Marras (2011), o qual indica que este processo possibilita algumas vantagens, tornando mais prático comparar os resultados sintetizados, conforme Quadro 3:

Quadro 3: Visão sintetizada da percepção das entrevistas estruturadas pelos participantes.

Sujeitos	Percebe as entrevistas estruturadas como sendo situações em que...	Direção da visão
E6	O recrutador guia a entrevista, direciona suas perguntas.	Positiva
E5	O recrutador direciona a entrevista com <i>feedbacks</i> , questionando os pontos mais importantes para ele.	Positiva

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação aos demais candidatos, todos trouxeram uma postura contrária a este tipo de abordagem. Além disso, mencionaram gostar muito mais de estruturas mais flexíveis, as quais as fazem sentir mais a vontade, e com isso, permite um melhor desempenho durante a entrevista. Bohlander e Snell (2010) defendem a liberdade que o candidato tem para conduzir a conversa, enquanto o entrevistador abstém-se ao máximo para não interferir em seus comentários, objetivando a clareza de informações, atitudes ou sentimentos que poderiam ser ocultados com perguntas mais estruturadas. (BOHLANDER; SNELL, 2010). A favor deste autor, mas de uma outra perspectiva, listam-se os argumentos dos sujeitos que defendem esta metodologia:

Eu gosto muito quando em uma entrevista você tem liberdade pra falar, mesmo quando você não tem uma linha do roteiro pra seguir, eles dão essa liberdade e muito bom, eu não ligo de me interromper, fazer perguntas, até mesmo acredito que o entrevistador consegue extrair melhor informação, do que, por exemplo, passar a entrevista inteira focada em um ponto que o entrevistador dita ou escolhe, e me travar, muito mais coisa que queria abranger, e eu não tive abertura, não consegui desviar do assunto. (E1)

A recrutadora me deixou muito a vontade, eu to aqui pra ouvir o que você tem pra me dizer, não se sintia pressionada, não se sintia avaliada, é só pra você conversar comigo e me contar um pouco sobre você, ela não teve nenhuma pressão, é como se fosse uma conversa entre duas pessoas normais, tipo, to te conhecendo, isso pra mim contou como um ponto positivo. (E4)

Um ponto positivo que adorei foi minha ultima entrevista a recrutadora só me disse, cada um tem sua historia e eu estou aqui pra conhecer a sua historia, tipo todo mundo que estava lá conversou e falou como se a gente fosse muito amigo sabe, e exploramos a historia de todo mundo. (E1)

Ainda de acordo com estes argumentos, a respeito de entrevistas não diretas, no Quadro 4 encontra-se presente uma síntese destes posicionamentos do ponto de vista dos entrevistados:

Quadro 4: Visão sintetizada da percepção das entrevistas não estruturadas pelos participantes

Sujeitos	Percebe as entrevistas não estruturadas como sendo situações em que...	Direção da visão
E1	O recrutador da liberdade pro candidato falar, da liberdade e abertura para os entrevistados se expressarem.	Positiva
E1	O recrutador respeita a história do candidato, se mostra interessado em ouvir o que o entrevistado tem a dizer.	Positiva
E4	O recrutador permite que o entrevistado se sintia em um ambiente sem pressão, não se sintia avaliado, conduzido como um bate papo.	Positiva

Fonte: Elaborado pela autora.

Adicionado a este conceito, outra abordagem citada pelos entrevistados foi a entrevista Online, ou seja, videoconferência, a qual fornece vantagens relacionadas a flexibilidade, rapidez e custo (BOHLANDER; SNELL, 2010), e pode ser enfatizada no argumento do indivíduo:

Tem os pontos positivos destas entrevistas online, pois surge para dar oportunidade pra quem mora longe, pra não enfatizar tanto a região... da oportunidade tanto de custos mais baratos quanto de praticidade, o que não inibe os outros problemas que aparecem, é claro. (E3)

Complementando os problemas citados anteriormente, a percepção de outros sujeitos puderam salientar estes pontos negativos, os quais estão apresentados neste trecho:

Entrevista online, pra mim é um ponto negativo horrível, porque eu acho que a gente não concentra, a gente não escuta direito o que tem que escutar, não consigo olhar no olho da pessoa, como é na entrevista pessoal, eu acho um ponto muito negativo. (E8)

Eu acho que o pior dessa entrevista, é que todas as vezes que eu tentei fazer apresentações virtuais, foram todas a primeira etapa, e aí, todas as vezes que eu marcava coisas com eles, a internet não funcionava, o áudio tava ruim, o vídeo tava ruim, tem um milhão e meio de coisas que você tem que se preocupar além do que o cara ta falando. (E1)

Eu tava fazendo um processo seletivo para vaga efetiva, o processo foi online, você perde muitas coisas no vídeo, sua postura, olhar no olho da pessoa. (E5)

Eu acho que você não e tão bem avaliado, e se o vídeo parar, a pessoa não vai te vê, quando você conversa com uma pessoa, o que na verdade é mais relevante pra pessoa

é sua postura, e não só sua fala, são coisas não verbais que afetam mais que as verbais, se você perder o vídeo com o cara, como ele vai te avaliar, sendo que ele tá só te ouvindo. (E1)

Isso mostra a contraposição com os benefícios citados por Bohlander e Snell (2010). Em sequência, o Quadro 5 apresenta um resumo dos dados coletados a respeito das entrevistas online.

Quadro 5: Visão sintetizada da percepção das entrevistas online pelos participantes

Sujeitos	Percebe as entrevistas online como sendo situações em que...	Direção da visão
E3	Gera oportunidade pro candidato que mora longe, não enfatizando a região que a empresa está alocada.	Positiva
E8	Atrapalha a concentração.	Negativa
E8	Ruídos interferem para uma boa comunicação.	Negativa
E5, E8	Não permite que o entrevistado faça contato olho no olho com o recrutador.	Negativa
E1	Falhas na rede, interferindo na qualidade da Internet, áudio e vídeo.	Negativa
E1	Não permite que o recrutador veja sua postura, comportamento (aspectos não verbais)	Negativa

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação a entrevistas coletivas, em geral este método apresenta várias contribuições em relação aos demais tipos, ressaltando maior validade de informações em virtude das várias colaborações, e até mesmo podem reduzir a possibilidade de discriminação no processo de contratação (BOHLANDER; SNELL, 2010). Sobre esta questão, nenhum participante trouxe qualquer argumento que corroborasse, o que fica perceptível nos fragmentos apresentados:

Ela começou a fazer perguntas indiscretas, ela me perguntou porque eu terminei 5 anos de relacionamento, quem me sustentava, perguntou desse jeito na frente de todo mundo, porque que eu sai do meu ultimo emprego. (E5)

O que mais me deixou oprimida foi quando fiz um processo seletivo pra área de vendas. Eu lembro que era muita mulher, e colocaram todo mundo em uma sala só, ai eu fiquei muito oprimida, me senti mal com a presença de tanta gente. (E4)

Eu fiz uma entrevista em grupo uma vez também, que a recrutadora ficava questionando apenas candidatos que ela gostava, e isso era péssimo, se ela não se identificava com a apresentação ou currículo de alguém, ela não fazia nenhuma pergunta, só a pessoa se apresentava e fim, caso contrario, se ela gostasse, ela enchia a pessoa de pergunta, e era coletivo, não era individual. (E5)

Eu não gosto muito de entrevista coletiva, porque às vezes você tá focado em falar uma coisa, dai a pessoa vira e diz outra coisa diferente e você pensa, tenho que falar isso também, acaba perdendo o foco do que pretendia dizer, e acaba transmitindo isso em sua voz, em sua postura, ao se sentir inferiorizado pela pessoa que se apresentou, por não terem o mesmo nível. (E1)

Ainda sobre o pensamento dos integrantes do grupo focal sobre as entrevistas coletivas, no Quadro 6 salienta-se o entendimento desta etapa com condensação dos dados:

Quadro 6: Visão sintetizada da percepção das entrevistas coletivas pelos participantes

Sujeitos	Percebe as entrevistas coletivas como sendo situações em que...	Direção da visão
E5	Gera momentos constrangedores quando recrutadores fazem questionamentos pessoais perto de demais participantes.	Negativa
E4	Coloca todos os candidatos juntos em uma mesma sala de espera	Negativa
E5	Recrutadores privilegiarem apenas candidatos que se identificam mais, enfatizando sua participação.	Negativa

E1	Nível de experiência de demais candidatos tira o foco da apresentação pessoal, pois o candidato se sente inibido.	Negativa
----	---	----------

Fonte: Elaborado pela autora.

Por outro lado, a respeito da importância desta etapa nos processos seletivos e como ela consegue ajudar o ingresso das pessoas dentro das organizações, a entrevista é considerada crucial, pois é neste momento em que o recrutador consegue fazer uma análise do indivíduo que está concorrendo à vaga, detectando dados e informações primordiais para posterior avaliação (MARRAS, 2011). Pode-se perceber a familiarização das pessoas com esta etapa, porém, destacam-se alguns pontos que merecem atenção, apresentados em sequência:

Depende de como ela é feita, eu me dou bem com perguntas abertas, então se a pessoa realmente deixa eu falar, deixa mostrar quem eu sou, eu acho que me favorece, depende do perfil de cada uma. (E1)

A entrevista você consegue se mostrar muito mais do que numa dinâmica, do que num currículo. Pessoalmente, por mim a parte que mais gosto é entrevista. (E2)

Depende do recrutador, 60%. (E3)

Logo, pode-se perceber que os participantes reconheceram no que diz respeito a importância da etapa, e como é primordial para a avaliação individual, porém, esta nas mãos do recrutador levar esse processo com equilíbrio e tranquilidade. A maioria dos entrevistados trouxeram ponto de vista que induzem esta percepção, conforme breve síntese apresentada no Quadro 7.

Quadro 7 - Visão sintetizada da percepção dos participantes quanto a entrevistas e sua importância

Sujeitos	Percebe as entrevistas situações importantes em que...	Direção da visão
E1, E3	Depende da maneira que o recrutador conduz esta etapa para validar sua eficácia.	Negativa
E2	Permite que o candidato apareça muito mais que demais processos.	Positiva

Fonte: Elaborado pela autora.

Um aspecto interessante que os próprios entrevistados identificaram foi a falta de consideração por parte da empresa, no que tange a alguns aspectos, os quais podem ser percebidos na fala dos indivíduos:

Até um ponto que senti que a empresa estava muito na dúvida de quem ela selecionava, eu cheguei a ir lá 5x pra fazer entrevista, e no final meio que acabei desistindo pq eu achei outro mais fácil que já tinha dado certo (E2)

Aquela pergunta por que eu te contrataria e não as outras empresas, são perguntas prontas, sabemos que vai ter essa pergunta, mas nunca estamos prontos para responder. (E1)

Me lembrei de uma entrevista que participei, em que cheguei em uma sala bem ampla, e era só eu e o avaliador, sentamos cada um em uma ponta em poltronas, e ele me disse que seria apenas um bate papo pra me conhecer melhor, e neste bate papo, eu não falei quase nada, somente ele falou, e eu fui reprovada, é claro, pois não pude falar nada sobre mim, somente ele conversou a entrevista toda. Eu achei muito errado, não sei se o cara não sabia o que tava fazendo lá, mas achei muito esquisito (E1)

Eles exigem muitos pré requisitos, experiência na hora de contratar, mas quando contratam, não podemos exercer os conhecimentos. (E4)

De todos os processos seletivos que participei, muitos nem me retornaram se fui ou não aprovada, não se preocuparam, nem mandar uma mensagem, e-mail, não precisa pegar o telefone, inventar aquela história tosca de que o currículo fica salvo, mas tipo, falar que não fui aprovada, pra gente não ficar esperando, criar expectativa, não sabe como responder a outra. (E1)

Portanto, pode-se perceber o desafeto que os entrevistados sentem ao enfrentar determinadas situações, e nota-se no Quadro 8 um breve apanhado a respeito destas ocorrências.

Quadro 8 - Visão sintetizada da percepção negativa das entrevistas pelos participantes

Sujeitos	Pontos negativos que os participantes relataram durante estes processos
E2	Delongar muito tempo do participante.
E1	Perguntas clichês
E1	Falta de preparo dos entrevistadores
E4	Muitas exigências para cargo Junior
E1	Falta de retorno de resultados (positivos e negativos) pelos recrutadores.

Fonte: Elaborado pela autora.

No que tange à execução das entrevistas, e o que poderia ser feito diferente, os participantes trouxeram possíveis melhorias que poderiam ser aplicadas para melhores resultados, e podem ser observados nas falas especificadas neste trecho:

Se eu fosse entrevistador, teria mais consideração, empatia com o candidato. (E1)
 Valorizado o tempo que a pessoa tirou pra estar ali, respeitando a história dela. (E8)
 Eu não faria nada muito formal, muito estruturada, principalmente na maneira de conversar, passar sentimento pra pessoa, e não superioridade. (E3)
 Eu perguntaria pro candidato, ao invés do porque deveria escolher ele, o que chamou atenção dele na vaga, porque ele se interessou e se candidatou, saber se realmente é uma obrigação ou se tá fazendo aquilo porque vai da certo, isso filtra muito mais. (E6)
 E não esquecer de passar o feedback pros entrevistados, pecou nisso, pecou naquilo, pra que a pessoa tenha esse retorno, talvez ele vai levar um tempo pra uma outra oportunidade assim. (E7)
 O essencial é pelo menos se você foi ou não aprovado, é simples, uma mensagem, 1 minuto. Copiar e colar e enviar pra todo mundo. (E8)
 Tanto feedback positivo quanto negativo, acrescente, reconheça o mérito das pessoas, pra pessoa não desistir, isso é válido, pode mudar a vida de uma pessoa, e não olhar so pro lado ruim, olhar pro lado bom também. (E3)

Conforme percebe-se nas falas dos sujeitos, a maioria considerou situações que conduziriam de maneira mais assertiva perante a opinião pessoal de cada um dos integrantes, o que fica nítido na súmula apresentada no Quadro 9:

Quadro 9: Visão sintetizada das possíveis melhorias nos processos seletivos ditas pelos participantes

Sujeitos	Possíveis melhorias durante processos seletivos
E1	O recrutador possuir mais consideração, empatia.
E8	O recrutador valorizar o tempo do candidato.
E3	Conduzi-la de maneira informal, passando sentimento pro candidato.
E6	O recrutador realizar perguntas mais pertinentes, diferentes.
E7, E8, E3	O recrutador passar sempre o feedback para os candidatos, tanto negativo, quanto positivo.

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, o objetivo desta análise era observar a proposição de um processo de entrevista mediante a visão dos candidatos. Dito isso, todos os entrevistados relataram dicas para possíveis melhorias, e é unânime a vivência de algum momento constrangedor ou embaraçoso em um processo seletivo como um todo.

Ademais, em alguns momentos, os candidatos comentam frases com “a gente precisa” do emprego, o que evidencia o fato de que por mais que possam não concordar com parte da maneira que as entrevistas são conduzidas, eles se adaptam porque precisam ser aprovados. Contudo, os sujeitos ressaltam a importância deste processo, e como ele pode auxiliar o momento de colocação no mercado de trabalho, além de permitir crescimento individual, quando os recrutadores concedem o acesso a resultados, experiências, e todo e qualquer fator que possa servir de aprendizado para os candidatos.

5. Considerações finais

Considerando que os indivíduos tendem a aceitar a entrevista como parte de um processo de seleção para ingresso em uma organização, e reconhecem a importância desta para sua avaliação, o objetivo do recrutador neste momento é realizar esta objetivando deixar o candidato mais calmo e seguro, reduzindo o nível de tensão e expectativa, de modo a permitir que o candidato tenha segurança suficiente para se expor como ele realmente é, criando oportunidades que o selecionador aprofunde em seu interior, buscando características verdadeiras e originais. Quando o recrutador consegue atingir estas características, a eficácia da entrevista se torna mais assertiva, pois são peculiaridades inversamente proporcionais, quanto mais nervoso o candidato se encontra, menos o selecionador terá possibilidade de sucesso na sua avaliação (MARRAS, 2011).

Assim, a percepção que os indivíduos têm sobre esta etapa, especialmente tendo em vista que os candidatos, em sua maioria, ao passar por um processo de entrevista, chegam carregados de tensão, expectativas, pois é o momento em que serão colocados em avaliação por profissionais que irão cobri-los de questionamentos, procurando mexer ao máximo com a pessoa a fim de colher o máximo possível de informações (MARRAS, 2011), vai de acordo com essa proposição, observou-se a concordância com o nervosismo neste período de realização de testes, e a dependência de sua eficácia esta diretamente relacionada com a maneira que o recrutador irá conduzi-la.

Nesse contexto, com o intuito de analisar a percepção dos participantes em relação à maneira como os entrevistadores conduzem a entrevista, observou-se a preferência quase unânime sobre o modelo não diretivo, o qual possibilita que o candidato tenha o máximo de liberdade para conduzir a conversa, enquanto o entrevistador abstém-se ao máximo para não interferir em seus comentários. Para Bohlander e Snell (2010), o objetivo principal desta técnica é que a extrema liberdade deixa claro quaisquer informações, atitudes ou sentimentos que poderiam ser ocultados com perguntas mais estruturadas (BOHLANDER; SNELL, 2010). Como para quase a totalidade dos integrantes do grupo focal, o mais importante é os recrutadores passarem essa liberdade, pois se sentem mais a vontade e não ficam tão pressionados para se expor em um momento tão importante e crucial, pode-se concluir que se direcionadas para esta metodologia, a eficácia desta avaliação torna-se maior.

Outra abordagem citada pelos entrevistados foi a entrevista por videoconferência, a qual fornece vantagens relacionadas a flexibilidade, rapidez e custo (BOHLANDER; SNELL, 2010). Diante esta abordagem, os indivíduos presentes no grupo focal concordaram com esta flexibilidade, porém, ela não elimina os vários outros fatores negativos presentes nesta avaliação, os quais bombardearam de decepções, afetando diretamente o rendimento e performance nesta etapa.

Em relação a entrevistas coletivas a qual apresenta algumas contribuições, ressaltando maior validade de informações em virtude das várias colaborações, e até mesmo podem reduzir a possibilidade de discriminação no processo de contratação (BOHLANDER *et al.*, 2010). Sobre esta abordagem, nenhum participante trouxe qualquer argumento que exaltasse a opinião de Bohlander e Snell (2010), e para estes, os comentários presentes foram bem contraditórios, em que ficou presente apenas ponto negativo a respeito de determinada condução,

principalmente no que diz respeito a várias colaborações, as quais deixam de auxiliar o candidato e até inibem seu desempenho.

Por outro lado, no que diz respeito da importância desta etapa nos processos seletivos e como ela auxilia o ingresso das pessoas dentro das organizações, Marras (2011) diz que é um momento crucial, pois é nesta etapa que o recrutador consegue fazer uma análise do indivíduo que está concorrendo à vaga, detectando dados e informações primordiais para posterior avaliação. Contemplando a análise da percepção dos universitários sobre esta importância, pode-se perceber como estão habituados com esta etapa, porém, salientam novamente que o sucesso desta etapa, para estes, candidatos, está relacionada com o comportamento e condução dos recrutadores.

Ainda sobre esta conduta das empresas durante os processos seletivos, no que tange à execução das entrevistas, os universitários se expressaram sobre o que poderia ser feito diferente, e trouxeram possíveis melhorias, as quais auxiliariam em melhores resultados. Esteve presente neste momento muitos argumentos sobre o respeito e consideração com o próximo, empatia com os candidatos e o tempo que destinaram para estarem ali, apresentarem *feedbacks* ou mesmo um breve retorno sobre aquele processo, além de como poderiam conduzir de maneira mais flexível as entrevistas.

Contudo, todos os participantes trouxeram algum momento embaraçoso em alguma etapa de processos seletivos, e histórias presentes em amigos próximos, experiências ruins, constrangedoras, e até mesmo traumatizantes, tendo em vista que são candidatos novos, que estão ingressando no mercado de trabalho agora, situações assim podem levar a *insights* negativos e uma insegurança ainda maior para posteriores situações semelhante a esta.

Sobre as limitações da pesquisa, no que diz respeito ao referencial teórico, existem outras pesquisas a respeito deste tema, mas para este trabalho, utilizaram-se apenas dois autores (BOHLANDER; SNELL, 2010; MARRAS, 2011). Vale mencionar também que foi realizado grupo focal apenas com estudantes da UFU do curso de administração devido à disponibilidade de tempo e recursos da pesquisadora. Além disso, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os resultados abrem caminho para outras pesquisas mais conclusivas. Posto isso, espera-se que pesquisas futuras preencham essas lacunas dos limites deste trabalho.

Por fim, espera-se que este estudo colabore com outras pesquisas na área de gestão de pessoas, como uma análise crítica sobre a percepção dos entrevistados no momento de ingressarem no mercado de trabalho como um todo, período este presente em processos seletivos e suas demais etapas. Afinal, pretende-se que a pesquisa incentive o debate acerca do tema, a fim de contribuir para o rompimento de entrevistas estruturadas ainda enraizadas na cultura dos gestores de grandes empresas, e sobre os valores morais do público pesquisado.

Referências

BELEI, R.; PASCHOAL, S.; NASCIMENTO, E.; MATSUMOTO, P. **O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa**. Pelotas: Universidade Federal de Pelotas, 2008. P. 187-199. Cadernos de educação.

Disponível

em:

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45788808/11.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1540905456&Signature=O66shJEMfODB4d%2B5b2oydegU3dI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DO_uso_de_entrevista_observa_o_e_videogra.pdf

Acesso em 30 out. 2018.

BOHLANDER, G; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010. p. 208-248. Revista técnica Flávio Bressan.

CARVALHO, M.; GRISCI, C. **Gerenciamento de impressão e produção de subjetividade em entrevista de seleção**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2003. RAE-eletrônica. v.2. n.2.

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n2/v2n2a09>. Acesso em: 29 out.2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, Marilda. **O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão**. Parana: Unipar, 2005. p. 203-214. Trabalho de conclusão de curso.

Disponível em: <http://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/viewFile/309/280>. Acesso em: 20 set.2018.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1996.

INGLIS, S. Focus group as a useful qualitative methodology in sport management. **Journal of Sport Management**, v. 6, p. 173-178, 1992.

JUSTUS, R. **Entrevista de estágio com Roberto Justus**. Talk Show. 2012 (12m48s). Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=IcyZC34q_qU. Acesso em: 02 mai. 2019.

LEARY, Mark R. **Self-presentation: impression management and interpersonal behavior**. Madison: Brown & Benchmark Publishers, 1995.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas: 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 50-74

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2001

PEREIRA, Fabiana. **Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores**. São Paulo: Universidade São Francisco, 2003. p. 83-98. Trabalho de conclusão de curso.

ROSENFELD, Paul. **Impression management, fairness and the employment interview**. *Journal of Business Ethics*, v.16, n.8, p.801, jun. 1997.

SARRIEIRA, Jorge C. *et al.* **Treinamento em habilidades sociais na orientação de jovens à procura de emprego**. *Psico*, Porto Alegre, v.30, n.1, p.67-85, jan./jun. 1999.

SPAR, B.; PLETENYUK, I.; REILLY, K.; IGNATOVA, M. **Reinventando a entrevista: 5 novas maneiras de selecionar candidatos**. Tendências globais de recrutamento. *Linked In TalentSolutions*. p. 1-18.2018