

R&S summit

TRANSCRIÇÃO

Técnicas de investigação aplicadas a entrevista

Tenho a missão de abrir o segundo dia do R.S. Summit 2026, ainda mais depois do dia de ontem, né? Acho que todo mundo, eu conversei com várias pessoas aqui de manhã, e assim como eu, as pessoas com quem eu conversei saíram daqui com vários insights, várias ideias muito legais, então acho que eu tô com a responsabilidade de manter o nível alto, né? O nível de ontem já foi alto, então eu preciso conseguir manter ele daqui pra cima, pra que a gente tenha um segundo dia tão bom quanto o primeiro. Então vamos lá, tô com esse desafio e vou falar sobre técnicas de investigação aplicadas à entrevista. E aí talvez alguns de vocês vão me perguntar, mas por que um evento de recrutamento e seleção... Elias, só põe o timer aqui, valeu.

Por que num evento de recrutamento e seleção a gente precisa ter uma palestra única e exclusivamente pra falar de entrevista? Só de entrevista, uma palestra só pra falar de entrevista? Por três razões. Por que esse tema aqui é tão importante? Por que a gente precisa, juntos, botar luz sobre esse tema e juntos tentar achar uma solução pra esses três problemas aqui? Primeira razão por que esse tema é muito importante. Porque a maioria dos gestores, na maioria das empresas, a maioria dos gestores não tem técnica nenhuma pra avaliar pessoas.

Se a gente parar pra pensar, todo supervisor, todo coordenador, todo gerente, todo diretor é um avaliador de pessoas. Eles entrevistam as pessoas que eles contratam. E a maioria deles nunca na vida buscou nenhum tipo de conhecimento técnico, conhecimento formal sobre avaliação de pessoas.

Então a gente continua, dentro das nossas empresas, tratando um tema extremamente difícil, extremamente subjetivo e extremamente delicado, como se fosse um dom natural que qualquer pessoa tem. É um dom divino que eu nasço com esse dom de avaliar pessoas. Então esse é o primeiro motivo pelo qual a gente precisa falar sobre esse tema.

Isso se agrava quando a gente vai pro segundo motivo pelo qual a gente precisa falar sobre esse tema. Que é, não bastasse a maioria dos gestores não ter técnica nenhuma pra avaliar pessoas, a maioria das empresas não tem sequer um roteiro de entrevista estruturado pra suportar esse gestor sem técnica. Então vejam que a gente está diante de uma combinação bombástica.

Gestores que não tem técnica pra avaliar e empresas que não suportam esse gestor, sequer com um método pra ele entrevistar. O que vai acontecer? Qual é o resultado final disso? É o terceiro motivo pelo qual a gente precisa falar sobre esse tema. Porque talvez o principal critério de seleção hoje, usado no mercado, são os vieses.

Seja o viés de afinidade, seja o viés de afirmação, viés de confirmação. É isso que está sendo usado pra eliminar ou pra aprovar candidatos no nosso processo. Quantos de nós aqui já não trabalhamos com gestores que só contratam pessoas parecidas com eles ou com elas? No final do dia, o que é isso? Se eu sou um gestor que não tenho técnica nenhuma pra avaliar pessoas, a minha empresa não me suporta com nenhum método, o que eu vou pensar? Que quem é parecido comigo é bom, quem não é parecido comigo não é bom.

E, na verdade, às vezes, pra algumas funções, seria uma pessoa exatamente oposta da minha que seria a melhor pessoa pra aquela vaga. Quantos de nós aqui, mais um exemplo, e esse, infelizmente, é muito triste, mas ele é muito verdadeiro e a gente precisa encarar a verdade de frente. Quantos de nós já não escutamos gestores comerciais falarem a trágica frase, eu não contrato mulheres com filhos porque mulher que tem filho não viaja e quem não viaja não performa na área comercial.

Quantos de nós aqui já não ouviram essa frase? O que é isso? Isso é um método de seleção baseado em viés de confirmação. Eu escutei um gestor meu, esse gestor, ele deve ter escutado um gestor dele no passado falar isso, assumiu como uma verdade e usa isso pra selecionar. Ou trabalhou, talvez, no passado com uma mulher que não podia viajar por causa de alguma situação especial de um filho e assumiu que isso se reproduziria na realidade de toda e qualquer mulher.

E, na verdade, a tua empresa está deixando de contratar uma excelente candidata que iria entregar muita performance para o teu negócio porque o teu

entrevistador está usando o viés de confirmação para selecionar. E tem um estudo prático muito legal que mostra isso acontecendo de uma forma bastante prática, sendo redundante. É um estudo, eu botei ali embaixo, do professor Jason Dana, da Yale University.

Se vocês lembrarem, eu tenho 39, estou prestes a fazer 40, embora pareça que eu tenho 28, mas estou prestes a fazer 40. Há uns 10 anos atrás, 12 anos atrás, vocês vão lembrar que o Max Gellinger tinha um quadro no Fantástico que ele falava sobre carreira, sobre emprego. E eu me lembro que ele reproduziu esse estudo em um dos episódios do Fantástico numa escala menor, mas ele reproduziu.

Mas, enfim, o que o Jason Dana fez? Ele instalou um botão embaixo da mesa de vários entrevistadores em várias empresas diferentes. E ele pediu para que esses entrevistadores, ao final dos dois primeiros minutos da entrevista, para que se eles achassem que iriam contratar aquela pessoa que estava ali na frente, eles deviam clicar no botão. Se ao final dos dois primeiros minutos eles achassem que não iriam contratar aquela pessoa, eles não deveriam clicar no botão.

O que o Jason Dana queria? Ele queria avaliar o peso das primeiras impressões na decisão final, o quanto que as primeiras impressões interferem na decisão final. E aí, quando ele fatiou só as entrevistas onde os entrevistadores clicaram no botão, ou seja, todas aquelas entrevistas que os entrevistadores acharam que nos dois primeiros minutos eles iriam terminar contratando aquela pessoa, quando ele fatiou só essas entrevistas e avaliou como elas transcorreram depois do segundo minuto até o final, ele percebeu que as entrevistas foram muito mais uma tentativa de validar que as minhas primeiras impressões estavam certas, do que avaliar se a pessoa é boa ou não para o cargo. Então vejam que esse estudo prático mostra exatamente o que eu falei para vocês ali e agrava um pouquinho mais o tema.

Porque os vieses não estão só sendo usados para tomar decisão, eles estão sendo usados, inclusive, para direcionar como a entrevista acontece. Então é por isso que nós, todos juntos aqui hoje, precisamos falar sobre esse tema e pensar em como solucionar esses problemas. Beleza, Maurício, me convenceu.

Mas quem é você e por que você acha que você pode me ajudar com isso? Rapidamente, porque a gente já falou bastante da Deforce Sales Company, mas só reforçando, eu sou o Maurício Pendorello, sou diretor executivo da Deforce Sales Company. A Deforce Sales Company, dentro das suas empresas, tem três empresas 100% focadas em serviço de recrutamento e seleção. A For Sales, Sales Jobs e a Easy Hire.

A For Sales, onde a gente atua em todas as posições de média e alta gestão na área comercial, e o comercial entenda-se vendas e marketing. E o Sales Jobs, onde a gente atua todas as posições de base de pirâmide. E, por fim, a Easy Hire, onde a gente atua em todas as posições que não são de vendas e marketing. Então, posições de RH, posições de financeiro, de supply chain e aí por diante. E todas essas nossas empresas sempre tiveram NPS acima de 70%. A For Sales e a Easy Hire, inclusive, nos últimos três anos, acima de 80%. É um KPI que a gente precisa entregar no final do ano. Para quem não está tão habituado, a Paula falou ontem sobre NPS, mas um NPS acima de 70% já significa dizer que o teu cliente, ele enxerga o teu produto, o teu serviço como sendo excelente. E a gente sempre foi uma empresa muito focada em método, em processo, em técnica.

E eu acho que esse resultado, ele mostra que no final do dia, isso entrega valor para o cliente. Então, eu quero falar para vocês um pouquinho sobre como nós enxergamos a etapa de entrevista e, talvez, a forma como a gente entrega pode trazer algo novo para vocês, pode trazer uma reflexão diferente. E por isso que eu acho que eu posso ajudar vocês, está bom? Beleza, Maurício.

Entendi por que o tema é importante. Entendi por que você acha que você pode me ajudar. Mas, antes de a gente avançar na palestra, eu entendo que tem cinco coisas que todos nós, aqui nessa sala, precisamos saber sobre a etapa de entrevista e precisamos nivelar o nosso conhecimento para disseminar isso dentro das nossas organizações.

Qual é a primeira coisa que eu acho que a gente precisa saber sobre a etapa de entrevista? Entrevistar não é selecionar. A entrevista é uma das etapas de seleção. Quantas empresas ainda não contratam da seguinte forma? Recebi uma

indicação, liguei para o candidato, ele veio aqui, fiz uma entrevista, gostei, já fiz a proposta, contratei.

Saiba que se você está contratando assim, o teu processo de seleção é falho. Um bom processo de seleção, ele precisa se escorar em um kit de ferramentas avaliativas. Ah, eu sou o teste de perfil com a entrevista, com a tomada de referências.

Ou, eu sou o resultado do teste de raciocínio lógico com o que eu identifiquei na entrevista, com o que o ex-gestor desse candidato me falou, para daí eu tomar uma decisão. Então gravem isso. Um bom processo de seleção é um processo de seleção que se escora em um kit de ferramentas avaliativas.

Segunda coisa que a gente precisa saber é que nenhuma pergunta de entrevista é conclusiva. Todas as perguntas são informativas. E aí, quantos de nós já não se depararam com aquele gestor que fala assim, eu estava entrevistando o candidato, aí fiz a pergunta A, ele respondeu B, já eliminei ele na hora.

Nenhuma pergunta de entrevista é conclusiva ao ponto de me permitir aprovar ou reprovar um candidato. Todas as perguntas são informativas. E isso nos leva à terceira coisa que a gente precisa saber sobre a etapa de entrevista e precisa disseminar isso nos nossos negócios.

Um bom entrevistador é um bom juntador de pedaços. É isso que é ser um bom entrevistador, é saber juntar pedaços. Eu identifico o resultado do teste de perfil, vejo se bate com o que eu observei na entrevista e comprovo isso com quem já trabalhou com o candidato.

É assim que se faz um bom processo de seleção. Um bom entrevistador é um bom juntador de pedaços. Gravem isso porque a gente vai falar mais sobre isso também.

Quarta coisa, e aí a mais importante e a mais negligenciada que a gente precisa saber sobre a etapa de entrevistas. Entrevista sem roteiro, ou seja, uma entrevista não estruturada, não funciona para quase nada. Para quase nada.

E eu vou provar para vocês nos próximos slides com um estudo teórico, prático, acadêmico, que mostra isso que eu estou falando. Então, assim, se nas empresas de vocês, o gestor entra na sala, faz as perguntas que ele quiser para o candidato A, aí vem o candidato B, ele faz outras perguntas para o candidato B que ele não fez para o A, aí vem o candidato C, ele faz perguntas que ele não fez nem para o A e nem para o B. Se vocês estão contratando assim, saibam que esse método de contratar não serve para quase nada. Eu, Maurício, não chamo isso de entrevista, eu chamo de conversa.

E conversa não revela padrão. Então saibam que uma entrevista não estruturada não serve para quase nada. Primeiro de tudo, a gente não está sendo justo. Primeiro de tudo. Se a gente está perguntando coisas diferentes, a gente está dando oportunidades diferentes para candidatos. Então é muito importante ficar com isso na cabeça, tá? E a quinta e última coisa que a gente precisa saber é que a mesma pergunta, feita de formas diferentes, vai te levar a respostas bastante diferentes.

Aí vocês podem me dizer, poxa, Maurício, já ouvi falar disso várias vezes, mas nunca consegui entender na prática como isso funciona. Vamos construir exemplos juntos. Eu vou fazer isso daqui para frente junto com vocês. Vamos imaginar que a gente esteja querendo identificar se o candidato encaixa na cultura da minha empresa ou não. Tem a forma errada de perguntar isso e tem a forma certa de perguntar isso. Qual é a forma errada? A forma errada é perguntar, candidato, qual é o tipo de cultura que você acha que você mais encaixa? Quando eu pergunto isso para o candidato, eu só posso avaliar duas coisas da resposta dele, só.

A capacidade de improviso dele e a habilidade de comunicação oral dele, só. Ponto. Eu não posso avaliar se ele encaixa na minha cultura ou não. Porque se ele é um candidato interessado, se ele foi lá no Glassdoor, olhou como é a cultura da minha empresa, conversou com alguém que já trabalhou na minha empresa, o que ele vai me responder? O que existe na cultura da minha empresa, mas isso não quer dizer que é a cultura que ele encaixa. Então, como é a forma certa de fazer essa pergunta? A forma certa é pegar o currículo do candidato e dizer assim, candidato, eu estou vendo aqui que você trabalhou na empresa A, na

empresa B e na empresa C. Dessas empresas aqui, qual você mais gostou de trabalhar e por quê? Aí ele vai me responder, a que eu mais gostei é a A, por causa disso, disso e disso. Se isso, isso e isso existirem na cultura da sua empresa, existe uma grande probabilidade dele se encaixar na tua cultura.

E aí você pode fazer outra pergunta, você pode perguntar assim, e dessas empresas aqui, da A, da B e da C, qual você menos gostou de trabalhar e por quê? E aí ele vai dizer, a que eu menos gostei foi a C, por causa disso, disso e disso. Se isso, isso e isso não estiverem na cultura da tua empresa, existe uma evidência ainda maior dele se encaixar na tua cultura. Então vejam que duas perguntas iguais, feitas de formas diferentes, me levaram a lugares completamente diferentes.

Então essa é a quinta coisa que a gente precisa saber sobre a etapa de entrevista. Beleza? Maravilha. Então falamos sobre as cinco coisas que a gente precisa saber sobre a etapa de entrevista, aí vocês vão dizer, tá, e aquela história do estudo científico acadêmico que diferencia entrevista estruturada e não estruturada? Vamos entender mais.

Que estudo é esse? Esse estudo é um estudo realizado pelo professor Frank Schmidt, da Iowa University, e o John Hunter, da Michigan State University. Esse estudo é um estudo de 1998, ele teve uma atualização em 2021, eu trago aqui os dados da atualização de 2021, mas ele é original de 1998. O título do estudo, ele está aqui embaixo no slide, ele não existe em português, esse estudo, mas se vocês quiserem pesquisar, o título está aqui.

E a tradução, se houvesse a tradução desse estudo, seria a validade e a utilidade dos métodos de seleção na psicologia pessoal. 85 anos de estudo teórico e prático. Então o que o Frank Schmidt e o John Hunter fizeram? Eles juntaram 85 anos de estudos práticos sobre ferramentas de avaliação com mais 85 anos de estudos teóricos sobre ferramentas de avaliação, para tentar chegar na validade preditiva de cada uma das ferramentas que a gente usa para avaliar pessoas. E aí eles concluíram que a entrevista não estruturada tem uma validade preditiva de cerca de 0,34. Quando a gente leva isso para números percentuais, isso

significa dizer que a entrevista não estruturada tem uma validade preditiva de aproximadamente 11,56%. É muito baixo.

E aí vocês vão dizer, tá, mas e a entrevista estruturada? Quando o Frank Schmidt e o John Hunter avaliaram a entrevista estruturada, eles afirmaram que a validade preditiva da entrevista estruturada é de 0,62. Traduzindo em percentual, isso significa dizer que a entrevista estruturada tem validade preditiva de 38,44%. Aí alguns de vocês podem me dizer, tá, Maurício, mas não é uma validade preditiva tão alta.

Não, não é. Mas reparem que é mais do que três vezes maior do que a entrevista não estruturada. Então, simplesmente adicionando um roteiro de entrevista estruturada no teu processo de seleção, se a tua empresa ainda contrata entrevistando de qualquer jeito, sem padrão, simplesmente adotando uma metodologia de entrevista estruturada, você já está mais do que triplicando a validade preditiva do teu processo seletivo. Só fazendo isso.

E aí, a título de curiosidade, eu trago aqui também uma tabela onde a gente colocou várias outras ferramentas estudadas pelo Frank Schmidt e pelo John Hunter e as suas respectivas validades preditivas. Reparem que a ferramenta com a maior validade preditiva que existe, lá em cima, é o teste de habilidade mental, ou seja, o teste de raciocínio lógico, muito utilizado para vagas de média e alta gestão. E aí, em segundo lugar, vem a entrevista estruturada e, lá no meio, vem a entrevista não estruturada, com 11,56.

E aí, o que eu quero chamar a atenção de vocês aqui, e que, através disso, eu vou comprovar duas coisas que eu já falei. A última coluna. Reparem na última coluna.

Não existe nenhuma ferramenta de avaliação de pessoas que tenha alta validade preditiva. As ferramentas vão de média a muito baixa. Não tem nenhuma ferramenta que nos dá alta validade preditiva quando a gente fala de avaliação de pessoas.

Então, o que isso reforça? Uma coisa que eu falei lá no primeiro slide. A gente está falando de um tema extremamente difícil, extremamente subjetivo. Tanto é que não tem nenhuma ferramenta que diz assim, ó, pode contratar que vai dar certo.

Não existe essa ferramenta, porque o tema é difícil. Então, essa coluna, ela prova a primeira coisa que eu falei. E a segunda coisa que eu falei que ela prova é que um bom processo de seleção se escora num kit de ferramentas avaliativas.

Porque se eu não tenho nenhuma ferramenta com bastante validade preditiva, o que eu faço? Eu junto ferramentas para tomar uma decisão melhor. Então, esse slide mostra que duas coisas que eu falei até agora, a ciência aprova. E aí a Silvia, que estava conversando comigo de manhã aqui na Master Power, né? Poxa, eu tomo essa decisão, mas eu nunca tenho 100% da decisão.

Nunca vai ter, infelizmente. Porque não existe a ferramenta que diz assim, ó, pode ficar tranquilo, contrata tranquilo que vai dar certo. Não existe.

Então, o que a gente precisa fazer é ter um kit de ferramentas que nos leve o mais próximo da certeza. Mas a certeza absoluta, ela não vai existir. Tá bom? Beleza.

Convenci vocês que vocês têm que usar uma metodologia de entrevista estruturada, mas também de nada adianta ter uma entrevista estruturada e não ter boas perguntas lá dentro. Tem um roteiro certinho, mas é cheio de pergunta ruim. Também não resolve, né? Então, o que a gente precisa... Quais são as técnicas de pergunta que nós precisamos dominar para construir boas perguntas para o nosso roteiro de entrevista? Primeira técnica, que o Rafael Arroyo falou, da Amazon falou ontem, né? Quer dizer, ele falou das duas primeiras.

Perguntas por competência. O que prega a pergunta por competência? O que diz? Que a gente nunca deve colocar o candidato numa situação hipotética ou numa situação futura. A gente sempre deve falar de passado com o candidato, olhar para o espelho retrovisor dele.

Maurício, dá exemplos. Vamos pensar que a gente trabalha numa empresa onde o nível de pressão é muito alto, né? A gente trabalha numa organização onde a galera precisa trabalhar entregando muito resultado, aquela coisa meio frenética. E, no processo de seleção, a gente precisa... Eu gostei do frenético ali.

Faz o frenético de novo aí, bruxo. Aqui, ó, gostei, legal? E aí, então, falando do ambiente de pressão, vamos imaginar que a gente queria fazer uma pergunta para isso, né? Existe a forma certa e a forma errada. A forma certa... A forma errada é botar o candidato nessa situação hipotética que a gente estava falando. Qual que é a situação hipotética? Candidato, como você lida em ambientes de pressão? Não é uma situação real, mas situação hipotética. O que a resposta dele vai me permitir avaliar? Aquelas duas coisas que eu falei anteriormente, a capacidade de improviso dele, de criar uma resposta boa, e a habilidade de comunicação oral dele. Só.

Ponto. É isso que eu vou avaliar da resposta dele. Então, se eu estou contratando fazendo esse tipo de pergunta, eu estou contratando quem é bom em entrevista. Eu não estou contratando quem entrega performance. Então, a forma certa de fazer essa pergunta é falar de passado. Seria fazer a pergunta da seguinte forma. Candidato, qual foi o momento da sua carreira em que você mais trabalhou sob pressão? Em que empresa você estava? Como era o ambiente? Como você fez para lidar com o ambiente de pressão em que você atuava? E que resultados você entregou nesse momento da sua carreira? É assim que a gente faz a pergunta certa para avaliar uma competência. Então, essa é a primeira técnica que a gente precisa dominar. Segunda técnica que a gente precisa dominar para construir bons roteiros de entrevista é o método STAR, que o Rafael falou. Situation, Task, Action, Result. Essa técnica de pergunta foi criada pelo Richard Boyatzis, que é um autor sobre diversos livros de liderança, competência. Ele é o autor da técnica de pergunta por competência e ele alega que você sempre deve usar a pergunta por competência aliada do método STAR.

E quando a gente usa o método STAR, a gente usufrui de dois benefícios. Mas antes de eu falar dos benefícios, eu vou dar um exemplo de como construir uma pergunta por competência aliada do método STAR. Vamos pensar que a gente esteja querendo falar sobre entregas de resultado dos candidatos no processo.

Uma forma de fazer uma pergunta por competência aliada do método STAR para isso é perguntar para o candidato. Candidato, ou candidata, qual foi o momento da sua carreira, passado, qual foi o momento que você mais entregou resultado? Em que empresa você estava? Como estava a área quando você chegou? Que

implementações você fez? E que resultados você obteve? Essa é uma pergunta por competência aliada do método STAR. E quais são os dois benefícios que a gente usufrui quando a gente usa essas duas técnicas combinadas? Primeiro benefício, que a gente cria uma ideia de começo, meio e fim para a resposta.

A gente evita que o candidato fique falando de B, C, D, E, F, que não é o que a gente quer ouvir. Então a gente cria uma ideia de começo, meio e fim. Que empresa você estava? O que você fez? Que resultado você obteve? Esse é o primeiro benefício.

E o segundo benefício principal é que se a gente tiver um roteiro de entrevista estruturado, a gente vai fazer essa pergunta para todos os candidatos que participarem do processo. E aí isso vai nos permitir comparar a entrega de resultado com a entrega de resultado. O resultado que o candidato A entregou, quanto mexeu no ponto da empresa que ele trabalha? O candidato B, o resultado que ele entregou, quanto mexeu no ponto da empresa que ele trabalha? O candidato C. E aí a gente vai ver qual dos candidatos do processo seletivo que mais interferiu no negócio da empresa que ele está? Que mais puxou o ponto para cima? E aí a gente consegue ver de fato quem mais entregou resultado.

Então essa é a segunda técnica que a gente precisa dominar. Terceira técnica de pergunta que a gente precisa dominar, técnica da pergunta positiva primeiro. Sempre que nós quisermos extrair algo negativo do candidato, ou da candidata, a gente precisa começar fazendo uma pergunta positiva primeiro.

Porque nós, como seres humanos, a gente tem muita dificuldade de falar mal de nós mesmos. É difícil falar mal da gente mesmo. E, além disso, numa entrevista, quando você larga fazendo uma pergunta negativa, o candidato não sabe se você vai fazer uma pergunta positiva depois.

Então ele já vai falar menos coisa. Então vamos imaginar que a gente queira saber no que o candidato ainda precisa melhorar como profissional. Se eu quero saber no que ele precisa melhorar, é algo negativo sobre ele, eu começo perguntando algo positivo.

Eu pergunto ao candidato, no que você é muito bom como profissional? E aí o candidato vai me dizer, sou bom nisso, sou bom naquilo, sou bom naquele outro, sou bom naquele outro. Então ele vai ir criando a licença poética para depois ele falar mal. E aí depois você pergunta, tá, mas no que você ainda precisa melhorar como profissional? Uma vez que ele já falou um monte de coisa positiva sobre ele, vai pegar até mal se ele não falar coisas negativas.

Então você, usando a pergunta positiva primeiro, você extrai melhores informações. E você pode usar isso tanto na entrevista com o candidato quanto na tomada de referência com ex-gestores. Por quê? Porque a gente precisa pensar que o ex-gestor, para quem a gente está ligando, ele sempre vai ter uma tendência muito mais positiva do que negativa sobre o candidato.

Ele sempre vai ter uma tendência a falar muito mais coisas positivas do que negativas. Porque quando a gente liga para tirar uma referência, o ex-gestor sabe que aquele candidato, aquela candidata está numa etapa final, ele está muito bem no processo. E esse ex-gestor também não quer ser o cara que vai atrapalhar a vida do candidato.

Então ele já está muito mais disposto a falar coisa positiva. E aí você entra com a técnica da pergunta positiva primeiro. Já que você quer falar positivo, então eu vou te deixar falar bastante coisa positiva antes de eu extrair o negativo.

Então você larga perguntando. Ex-gestor, e aí de novo, a gente pode usar as técnicas de perguntas isoladas ou a gente pode usar combinadas. Então eu combino a técnica de pergunta por competência com a pergunta positiva primeiro. Ex-gestor, na época lá atrás em que vocês trabalhavam juntos, no que o Maurício era muito bom? O Maurício era muito bom nisso, muito bom naquilo, sempre foi top 3 no ranking, falou um monte de coisa positiva. Quando ele já falou um monte de coisa positiva, ele já está mais tranquilo. Também vou falar umas verdades aqui para o recrutador.

Já falei um monte de coisa positiva do candidato, agora vou falar umas verdades. E aí você entra com a pergunta negativa. E na época em que vocês trabalhavam juntos, no que o Maurício ainda precisava melhorar como profissional? E aí talvez ele vá te dizer, o Maurício sempre foi top 3 do ranking, sempre foi muito bom, mas

em todo o PDI eu falava para ele que ele tinha que fazer isso, e muitas vezes ele não fazia.

Aí ele começa a trazer informações melhores. E quanto melhor forem as informações que eu capturar, melhor são os meus pedaços que eu estou coletando. E eu falei que um bom entrevistador é um bom juntador de pedaços. Então, quanto melhores forem os pedaços que eu coletar, melhor vão ser os pedaços que eu vou levar lá para o meu quebra-cabeça no final, e melhor vai ser a minha montagem para tomar uma decisão. Então, saibam que a técnica de pergunta positiva primeiro é muito importante para quando vocês querem extrair algo negativo sobre um candidato ou uma candidata. Quarta técnica de pergunta que a gente precisa dominar para construir bons roteiros de entrevista. Pergunte sem responder. E parece meio bobo, mas é bem comum a gente ver isso. Eu tenho visto, acho que eu conversei com alguém aqui, agora não vou lembrar quem, mas eu tenho visto esse erro ser meio repetitivo nos finais dos roteiros de entrevista estruturado, quando a gente quer validar o trabalho híbrido com os candidatos.

A maioria das empresas estão no modelo híbrido e aí querem validar isso no final do questionário com o candidato na entrevista e acabam respondendo isso pelo candidato. Olha isso, vou dar um exemplo. Vamos imaginar que a gente está em uma empresa que trabalha de segunda à quinta presencial e sexta home office. Quatro dias no escritório, um dia home office. Qual é a forma errada de fazer essa pergunta, validar isso com o candidato na entrevista? Candidato, aqui na empresa, a gente trabalha de segunda à quinta no escritório e sexta-feira home office. Está ok para você? Quando eu falo está ok para você, eu estou induzindo o candidato a concordar comigo.

Pensem que ele já passou por duas etapas, já passou pela RH, já passou... Aí chegou no gestor, ele está lá no final da última entrevista e faz essa pergunta. Você acha que ele vai te contrariar? A maioria dos candidatos não vai contrariar. Ele vai dizer, cara, não vou criar uma fricção aqui e depois eu vejo o que rola. Quando você vai lá e põe a proposta na mesa dele, ele diz, gostei da empresa, gostei da vaga, gostei do gestor, topa o salário. Só aquela questão do híbrido, será que dá para negociar um diazinho a mais? Porque na quinta-feira eu já levo

a minha filha no colégio, já estou acostumado com a quinta home office. Aí começa a negociação.

Muitas vezes, não é só por isso, mas muitas vezes é porque a gente respondeu a pergunta para o candidato na entrevista. Então, como a gente deveria ter feito essa pergunta? Candidato ou candidata, qual é o modelo de trabalho híbrido que funciona para você? Deixa ele responder. Não responde por ele.

Então, essa técnica é bastante importante que a gente domine. E a quinta e última técnica é a pergunta alertando o que será feito checagem posterior. A gente tem, no roteiro de entrevista estruturado da For Sales e da Easy Hire, cada um tem uma pergunta que usa essa técnica nos seus roteiros.

É uma técnica muito boa, ela só tem que ser usada com cuidado para não confrontar o candidato, para não amedrontar ele, porque não é esse o objetivo. Mas vamos pegar aquele exemplo anterior onde a gente queria entender no que o candidato ainda precisa melhorar como profissional. A gente pode usar a técnica da pergunta positiva ou a gente pode usar essa quinta técnica também.

Fazendo a pergunta da seguinte forma. Candidato, uma das etapas do nosso processo de seleção, caso você avance, é a tomada de referências com ex-gestores. Quando eu ligar para o teu ex-gestor, o que você acha que ele vai falar que você precisa melhorar como profissional? Quando eu faço a pergunta dessa forma, ele precisa me trazer uma resposta que quando eu ligar para a ex-referência também vai aparecer.

Precisa dar match na cabeça dele para isso ser válido. Então vejam que essa técnica vai me fazer coletar melhores pedaços. Quanto melhores forem os meus pedaços, melhor vai ser a minha montagem de quebra-cabeça para a tomada de decisão lá no final.

Beleza, Maurício. Mas ainda não chegamos no final, né? Porque não adianta ter um roteiro de entrevista estruturado, não adianta ter ótimas perguntas e chegar na hora da entrevista e não saber conduzir uma entrevista, né? Então eu listei sete dicas que eu acredito que sejam fundamentais para ter alta performance na hora de conduzir uma entrevista. O que um entrevistador alta performance faz para ser um bom entrevistador? Primeira coisa que a gente precisa saber, primeira dica de entrevista.

Entrevista é uma coisa, interrogatório é outra coisa. São duas coisas completamente diferentes. Uma coisa é uma coisa, outra coisa é outra coisa.

Tem dois programas de TV que eu sempre gosto de citar. Tem um programa que é aquele Operação Fronteira, que a Polícia Rodoviária Federal fica tentando identificar quem está transitando nas estradas com droga, com produto ilícito. E tem aquele outro, Aeroporto Área Restrita, que eles tentam identificar quem está nos passageiros que estão levando droga do Brasil para fora e entrando no Brasil. E o que a gente vê naquele programa é completamente o oposto do que a gente faz nós aqui nessa sala. A gente precisa entender isso. Aquilo ali não pode servir de exemplo para ninguém quando se fala em termos de entrevista de emprego.

Porque o que a Polícia Federal está tentando fazer ali é acuar o candidato, o entrevistado, acuar o entrevistado ao ponto de ele dizer que confessa que está com droga na mala, está com droga no sapato. Então, são coisas completamente diferentes. E a gente precisa levar isso para dentro das nossas organizações.

Nós, aqui, é responsabilidade nossa levar isso para os nossos gestores, levar isso para as nossas organizações. Para que a gente vá para a segunda dica, porque uma coisa está ligada com a outra, e essa segunda dica é a mais importante. Um bom entrevistador sabe eliminar a relação de poder da sala.

Saiba que a função de um bom entrevistador é eliminar a relação de poder da sala. Sabe aquela coisa, eu tenho a vaga, eu estou aqui, você quer a vaga, você está aqui embaixo? O que a gente precisa fazer é isso aqui. A gente precisa estar no mesmo nível.

Por quê? Porque quando eu, como entrevistador, crio esse degrau, quando eu faço com que o candidato tenha que me impressionar, o que ele vai fazer? Ele vai falar que entrega mais resultados do que ele realmente entrega, ele vai falar mais coisas do que ele realmente faz, e a culpa é minha, porque eu fiz ele ter que me impressionar. Eu criei a sensação de que eu tenho mais poder na sala, e aí eu estou fazendo com que ele tenha que me impressionar. Então, grave muito bem, é superimportante.

Não existe bom entrevistador que não saiba quebrar a relação de poder da sala. Isso nos leva para a terceira dica. É papel fundamental, fundamental, de um bom entrevistador, saber quebrar o gelo.

Saber quebrar o gelo. Eu tenho N, mas N casos assim, da minha carreira de headhunter, onde no quebra-gelo eu descobri que a pessoa tinha uma relação parental comigo, eu descobri que a candidata era amiga de uma amiga minha, eu descobri que o candidato era um ex-árbitro de futebol que apitou um jogo supericônico que eu estava. Então, assim, descobri coisas já no quebra-gelo que eu tenho certeza que elevaram muito a qualidade final da minha entrevista em função do quebra-gelo.

Então, para ser um bom entrevistador, tem que saber quebrar o gelo. Ponto. Então, essa dica é bem importante.

Quarta dica, super óbvia. Todo mundo aqui sabe de cor, mas obviedades precisam ser ditas. Estude o candidato antes da entrevista.

Eu não conheço nenhuma área de atuação, nenhuma, onde quem não se prepara é melhor do que quem se prepara. Quinta-feira passada, agora, no feriado, eu estava vendo uma entrevista, já que hoje começa a Copa. Vamos fazer um link com a Copa.

Eu estava assistindo uma entrevista com o Jeromel Zagueiro, que foi convocado para a Copa de 2018, na Rússia. Ele jogava no Grêmio, na época, para quem, eventualmente, não goste muito de futebol. Ele falou assim, eu sempre quis saber a diferença entre um jogador da Seleção e um jogador do Grêmio.

E, quando eu fui para a Copa da Rússia, em 2018, eu descobri. Porque todos os treinos da Seleção começavam às quatro horas da tarde. Eu chegava na academia às três.

Todo mundo, todos os jogadores já estavam na academia, fazendo borrachinha, fazendo alongamento. Para quê? Para não se lesionar no treino, e para performar melhor no treino, porque eles queriam o lugar de titular. No Grêmio, eu sempre fui o chato, que pedia para todo mundo chegar antes, para não se lesionar, para a gente fazer um treino melhor.

Sabe quem chegava? Ninguém, só eu. Todo mundo chegava às quatro, e muitos chegavam atrasados. Então, isso serve para tudo na vida.

E para nós também, como entrevistadores. Quanto mais a gente der uma estudadinha no candidato, entender as empresas que ele trabalhou, qual é a passagem dele que tem mais sinergia com a nossa vaga, melhor a gente vai ser na entrevista. Então, essa dica é banal, mas ela precisa ser reforçada.

Quinta dica, não tenha medo de perguntar, de aprofundar temas. A gente sempre tem em mente que quem precisa dominar a função, os termos técnicos, os aspectos mais pontuais da vaga, é o candidato, não é nós. Então, se o candidato falar alguma coisa, algum termo técnico que a gente não entenda, a gente precisa aprofundar.

Desculpa, candidato, você falou um termo aqui que eu não entendi, o que é isso? E sabe por que a gente precisa aprofundar? Porque eu volto naquela história de que um bom entrevistador é um bom juntador de pedaços. Se eu não entender muito bem, eu vou levar um pedaço pela metade para a minha tomada de decisão. Eu vou chegar lá no final, e na hora que eu for montar o quebra-cabeça, vai ser esse pedaço que não vai estar encaixando, e eu vou contratar um pouco inseguro.

Não tenho certeza. Talvez se eu tivesse aprofundado melhor lá, eu teria coletado um pedaço melhor, mais completo, e eu teria mais segurança da minha escolha. Então, saiba que se você, se tiver alguma coisa que o candidato falar que você não entenda, não tenha medo de aprofundar.

Sexta dica, fique atento a temas que o candidato evita aprofundar. E essa dica é importante para quando a gente começa a usar roteiro de entrevista estruturado. Porque quando a gente tem um roteiro e um tempo, às vezes a gente se atrasa no roteiro, e a gente se vê nessa bifurcação.

O que eu faço? Completo o roteiro, ou aprofundo esse tema que está parecendo que o candidato não está querendo aprofundar? Lembre-se de mim. A dica é, deixe o roteiro de lado e aprofunda o tema que o candidato está evitando aprofundar. Porque aí a gente pega as duas, três perguntas que são menos importantes, e a gente não faz.

Mas aprofunde o tema. Por quê? Porque, muito provavelmente, ali tem um tema que gera um desconforto no candidato, ou ali tem um tema que você precisa aprofundar. Para quê? Para juntar um pedaço melhor. Então, é uma decisão mais segura lá no final. Então, fique atento a esses temas que o candidato evita aprofundar. E sétima e última dica, faça checagens de achievements.

Eu vejo pouca gente fazer isso. Eu gosto de fazer e faço bastante. Quando um candidato me fala uma informação que eu não confio muito, por exemplo, ah, Maurício, quando eu estava na empresa A, eu vendia um milhão de reais por mês.

Hum, não sei se eu confio nisso que esse candidato me falou. Eu deixo a entrevista acontecer por mais 20, 30 minutos, falo sobre outros temas, e lá no final eu volto essa informação levemente equivocada para ver se o candidato me corrige. Candidato, você me falou lá no começo que quando você estava na empresa A, você vendia um milhão e meio por mês.

Se o candidato disser, não, não, não, não, não era um milhão e meio, era um milhão, essa informação está certa. Se ele não me corrigir, não quer dizer que a informação esteja errada. Mas o que eu faço daí quando eu ligo para a ex-referência, para o ex-gestor dele, para tirar a referência, eu vou perguntar, ex-gestor, quando o Maurício trabalhava contigo aí na empresa A, quanto ele vendia por mês? Um milhão.

Então ele me falou a verdade. Então, essa técnica é muito boa. Quando um candidato falar uma informação para vocês que vocês não confiarem muito, deixem a entrevista rolar por mais 20, 30 minutos, falem sobre outros temas, e depois voltem essa informação equivocada levemente para ver se ele corrige. Então essas são as sete dicas para ter alta performance na condução de uma entrevista. E aí, para finalizar, eu sei que eu falei um monte de coisa, vamos bater tudo no notificador. Maurício, tá, beleza, tu falou coisa para caramba aqui, mas se tu tivesse que resumir para mim três implementações que eu preciso fazer para subir muito o nível de qualidade do meu processo de seleção na minha empresa, que três coisas seriam essas? Primeira coisa, defina o kit de ferramentas avaliativas para cada tipo de vaga.

Cada tipo de vaga na tua empresa tem que ter um kit de ferramentas avaliativas que vai ser usado obrigatoriamente pelos gestores para tomar uma decisão. Vagas de TI, um teste de programação, uma entrevista estruturada, uma tomada de referência. Estou dando exemplos aqui, tá.

Vagas de C-Level, teste de raciocínio lógico, duas entrevistas e uma tomada de referência. Não sei, cada empresa vai ter o seu kit de ferramenta para cada tipo de vaga, mas cada tipo de vaga precisa ter um kit de ferramentas avaliativas. Segunda implementação que a gente precisa fazer.

Defina roteiros de entrevista estruturada para cada tipo de vaga. Quantos roteiros, Maurício? Não sei, cada empresa tem as suas peculiaridades, né, tem as suas ramificações, mas o que vocês precisam sair daqui sabendo? Que dentro de uma vaga, todos os candidatos que estiverem ali dentro precisam passar pelo mesmo roteiro de entrevista. Todos.

Essa é a segunda implementação que vocês precisam fazer para subir o nível de qualidade do processo de seleção de vocês. E terceira e última, e mais importante, treinem os seus líderes para avaliar pessoas. Fizemos isso na Novo Tempo.

Cadê o Alessandro aqui? Levanta a mão, Alessandro. Dois workshops, um de manhã e um de tarde, com todas as lideranças, falando muito das coisas que a gente falou aqui. Então, treinem os seus líderes para saber avaliar pessoas.

E aí lembram do primeiro slide do porquê esse tema é importante? O primeiro tópico era gestores que não têm técnica nenhuma para avaliar pessoas. Como que a gente soluciona esse problema? Criando um kit de ferramentas avaliativas para esse gestor ter que se escorar. Empresas que não suportam esses gestores sem técnica, sequer com um método.

Como que a gente soluciona isso? Tendo roteiro de entrevista estruturada, tendo método para entrevistar. E, por fim, a coisa mais crítica, que é contratar através de vieses. Como que a gente soluciona? Juntando as três.

Dando um kit de ferramenta para cada gestor usar no seu processo de seleção.

Dando um roteiro de entrevista para ele seguir. E treinando ele para aprender a avaliar e selecionar melhor as pessoas.

Tá bom, pessoal? Acho que com isso eu agradeço vocês. Espero que eu tenha gerado uma provocação mesmo que mínima em cada um de vocês que está aqui. E eu vou estar aí à disposição também se vocês quiserem seguir o papo, enfim, conversar um pouquinho mais.

Estou à disposição. Tá bom, pessoal? Muito obrigado. E bom segundo dia para vocês.

Valeu.