

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

RODRIGO REBELO VIANNA

**PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO SETOR DE
RESTAURANTES DO RIO DE JANEIRO**

Rio de Janeiro

2022

RODRIGO REBELO VIANNA

**PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO SETOR DE
RESTAURANTES DO RIO DE JANEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito para
obtenção do título de Mestre em
Gestão Empresarial pela Escola
Brasileira de Administração
Pública e de Empresas da
Fundação Getúlio Vargas

Orientadora: Prof. Lucia B. Oliveira

Rio de Janeiro

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Vianna, Rodrigo Rebelo
Práticas de recrutamento e seleção no setor de restaurantes do Rio de Janeiro / Rodrigo Rebelo Vianna - 2022

79 f.

Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientadora: Lucia B. Oliveira.

Inclui bibliografia.

1. Pessoal - Recrutamento. 2. Administração de pessoal. 3. Restaurantes – 4. Diferenças individuais. 5. Entrevistas (Seleção de pessoal). I. Oliveira, Lucia Barbosa de. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.311

Elaborada por Maria do Socorro Almeida – CRB-7/4254

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
Mestrado em Gestão Empresarial
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas**

RODRIGO REBELO VIANNA

“PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO SETOR DE RESTAURANTES DO RIO DE JANEIRO”.

DISSERTAÇÃO APRESENTADO(A) AO CURSO DE Mestrado em Gestão Empresarial para obtenção do grau de Mestre(A) em Administração.

DATA DA DEFESA: 29/11/2022

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

PRESIDENTE DA COMISSÃO EXAMINADORA: PROFª LUCIA BARBOSA DE OLIVEIRA

**PROFª LUCIA BARBOSA DE OLIVEIRA
ORIENTADOR(A)**

**PROFº JOSÉ MAURO GONÇALVES NUNES
MEMBRO INTERNO**

**PROFº MARCELO GUEDES CARNEIRO
MEMBRO EXTERNO**

RIO DE JANEIRO, 29 DE NOVEMBRO DE 2022.

**PROFº/ª FLÁVIO CARVALHO DE VASCONCELOS
DIRETOR(A)**

**PROFº ANTONIO DE ARAUJO FREITAS JUNIOR
PRÓ-REITOR DE ENSINO, PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**

AGRADECIMENTO

Eu gostaria de agradecer a minha orientadora Lucia Oliveira por aceitar conduzir o meu trabalho de pesquisa. Também gostaria de agradecer aos meus colegas de mestrado que colaboraram diretamente para o meu aprendizado. Por fim gostaria de agradecer ao corpo docente da EBAPE pela alta qualidade das aulas.

RESUMO

Objetivo – O objetivo deste estudo foi analisar as práticas de recrutamento e seleção no setor de restaurantes no Rio de Janeiro. Como objetivos específicos buscou-se mapear as etapas dos processos seletivos de cada restaurante e identificar quais são os critérios de seleção valorizados pelos gestores.

Metodologia – Foi conduzida uma pesquisa qualitativa e exploratória. Os dados foram obtidos a partir de entrevistas em profundidade com 17 gestores de restaurantes do Rio de Janeiro e submetidos a análise de conteúdo.

Resultados – A análise permitiu a identificação das principais práticas e crenças dos praticantes de mercado em relação ao processo de recrutamento e seleção, e colaborou para esclarecer seu distanciamento em relação à literatura científica.

Limitações – Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os resultados não podem ser generalizados.

Contribuições práticas – A identificação de lacunas entre teoria e prática podem orientar a adoção de mudanças nas ações de recrutamento e seleção de restaurantes, contribuindo para um melhor desempenho nessa área.

Contribuições sociais – Espera-se que um conhecimento mais aprofundado das lacunas entre teoria e prática contribua para a revisão de práticas de recrutamento e seleção, com ganhos para ambas as partes – restaurantes e trabalhadores.

Originalidade – Na revisão da literatura conduzida para este estudo, não foram encontradas outras pesquisas nacionais que comparassem as práticas de recrutamento e seleção em restaurantes com estudos científicos da área.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; Gestão de Recursos Humanos; Restaurantes; Diferenças individuais; Personalidade.

Categoria: Dissertação de Mestrado.

ABSTRACT

Purpose – The aim of this study was to analyze the selection and recruiting practices of the restaurant sector in Rio de Janeiro. More specifically, it was sought to map the recruitment and selection stages and to identify the criteria that the managers value in their staff.

Design/methodology/approach – Qualitative research in the form of 17 in-depth interview with managers of the restaurant sector in Rio de Janeiro. The interviews were also subjected to content analysis.

Findings – The study successfully mapped the main practices and beliefs of the practitioners and was able to verify its distance to the scientific research.

Research limitations – The results are non-probabilistic.

Practical implications – The identification of gaps between practice and research can guide improvement action in the practices of selection and recruiting in the restaurant sector to improve their administrative performance.

Social implications – By contributing to the enhancement of the administrative knowledge in restaurants, it is possible contribute to the review of the practices used in this sector that can further have gains to both workers and restaurants.

Originality – In the literature review conducted for this study it was not found other national research that compared the recruitment and selection practices in this segment with scientific studies on this field.

Keywords: Restaurant; Recruitment and Selection; Individual Differences; Personality; Human Resource Management.

Category: Master's thesis.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Descrição dos Restaurantes _____	36
Quadro 2 – Perfil dos Participantes _____	37
Quadro 3 – Categorias de análise _____	38
Quadro 4 – Impactos do recrutamento e seleção _____	41
Quadro 5 – Etapas do processo seletivo _____	44
Quadro 6 – Características avaliadas no processo seletivo _____	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	Lacuna Acadêmico-Praticante	11
2.2	Dimensões Estratégicas de Recrutamento e Seleção	14
2.3	Métodos de Recrutamento	17
2.4	Métodos de Seleção	19
2.5	Critérios de Seleção	24
2.6	Seleção de Pessoas em Restaurantes	34
3	PERCURSO METODOLÓGICO	36
3.1	Sujeitos da Pesquisa	36
3.2	Coleta de Dados	37
3.3	Método de Análise	38
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	39
4.1	Dimensões Estratégicas de R&S	39
4.2	Etapas do Processo Seletivo	43
4.3	Métodos de Recrutamento	44
4.4	Métodos de Seleção	48
4.5	Critérios de Seleção	54
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
	REFERÊNCIAS	73
	APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	80

1 INTRODUÇÃO

Segundo Rynes, Colbert e Brown (2002), cuja pesquisa comparou as práticas adotadas por gestores com a literatura científica em diversas áreas de recursos humanos, o campo de recrutamento e seleção (R&S) é o que apresenta a maior lacuna acadêmico-praticante. Em outras palavras, a área de R&S é aquela em que as práticas mais parecem se distanciar das recomendações baseadas em evidências científicas. A meta-análise conduzida por Ployhart (2006) apontou que, na maior parte das organizações, os praticantes parecem não seguir as recomendações derivadas das pesquisas acadêmicas. De forma análoga, Rynes, Giluk e Brown (2007) afirmam que as contribuições científicas consideradas mais importantes parecem ser ignoradas pelos praticantes. Nesse contexto, parece válido explorar como esse fenômeno se apresenta na realidade brasileira.

Desta forma, o presente estudo tem como objetivo analisar as práticas de recrutamento e seleção de funcionários adotadas por restaurantes no Rio de Janeiro. Como objetivos específicos buscou-se mapear as etapas dos processos seletivos de cada restaurante e identificar quais são os critérios de seleção valorizados pelos gestores.

Para o alcance desses objetivos, foi conduzida uma pesquisa qualitativa e exploratória e os dados foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade com os gestores responsáveis pelo recrutamento e seleção de 17 restaurantes. O segmento selecionado foi o de serviços de alimentação ou bebidas oferecidos de forma não ambulante, ou restaurantes, por ser a indústria que mais emprega no estado do Rio de Janeiro, com 5,4% da população ocupada (IBGE, 2022).

A contribuição teórica que esse estudo almeja alcançar está centrada no aprofundamento do conhecimento acerca da lacuna acadêmico-praticante nesse setor. De uma perspectiva aplicada, espera-se que esta pesquisa contribua para que os gestores do segmento de restaurantes identifiquem pontos de melhoria em suas práticas de recrutamento e seleção, o que por sua vez pode implicar em menores custos e redução da rotatividade relacionada a contratações malsucedidas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Lacuna Acadêmico-Praticante

Os avanços e descobertas científicas no campo da gestão, de forma geral, podem ser implementados pelas organizações para lhes trazer algum tipo de benefício. Contudo, conforme destacam Lawler e Benson (2022), ainda há muitas organizações que não adotam práticas gerenciais embasadas por evidências (*evidence-based management*). Por mais que essas organizações possam estar renunciando a benefícios ao não se alinharem com o conhecimento científico, o grau em que cada empresa se afasta ou se aproxima dessa fonte de conhecimento pode variar. Existe uma grande diferença entre conhecimentos sobre as melhores práticas de RH quando as empresas são comparadas entre si, e o nível de conhecimento científico não parece ser tão alto quanto alguns autores esperavam (RYNES; COLBERT; BROWN, 2002).

Além da possibilidade de análise dessa realidade na comparação entre organizações, é possível avaliar como essa lacuna varia entre áreas da administração de empresas. As crenças dos praticantes de mercado parecem variar muito mais em certas áreas do que em outras. No campo da gestão de recursos humanos (GRH), a área que aparenta ter a maior lacuna acadêmico-praticante é a de seleção de pessoas (RYNES; COLBERT; BROWN, 2002).

Por mais que existam grandes pontos consensuais na literatura, essa lacuna parece permanecer. Apesar do embasamento de pesquisa extensivo por trás da área de seleção de pessoas, não foi possível verificar que os praticantes de RH têm os conhecimentos mais relevantes sobre essa área (RYNES; COLBERT; BROWN, 2002). Os pesquisadores dessa disciplina parecem concordar que existe uma lacuna substancial entre pesquisa e prática no campo da gestão de recursos humanos (DE FRUTOS-BELIZÓN; MARTÍN-ALCÁZAR; SÁNCHEZ-GARDEY, 2021). E além da lacuna já ser percebida pelos pesquisadores como substancial, ela parece estar crescendo ainda mais. É possível defender que a lacuna acadêmico-praticante na área de RH cresceu de forma substancial desde os anos 1990 (KAUFMAN, 2022).

Um fator que aparentemente pode afetar o grau de proximidade ou distância

de uma determinada organização com o conhecimento científico é o tamanho da empresa. Particularmente em empresas pequenas e médias, a maioria do tempo do RH e da gerência é gasto executando os processos do negócio e esse tipo de trabalho prático não exige um entendimento de estratégia de negócios ou princípios e melhores práticas de RH embasados por pesquisa (LAWLER; BENSON, 2022). Apesar da diferenciação que foi observada e destacada acima sobre a diferença em relação ao tamanho das empresas é possível encontrar temas gerais que unificam as organizações, independentemente do tamanho, através da diferença de abordagem entre acadêmicos e praticantes.

Enquanto os pesquisadores da área de seleção buscam adquirir conhecimento sobre características das pessoas e sua relação com o desempenho, os praticantes parecem buscar entender o candidato em relação a suas habilidades em desenvolver tarefas específicas para o trabalho (RYNES; COLBERT; BROWN, 2002). Isso não significa que avaliar os candidatos também no eixo de habilidades e conhecimentos não tenha sua relevância científica, mas o que parece gerar mais inquietude e surpresa nos acadêmicos é como os praticantes parecem estar, em sua maioria, alheios aos conhecimentos considerados mais relevantes na literatura. Os praticantes parecem depositar muito menos confiança no uso da inteligência e personalidade como preditores de performance de um funcionário do que as recomendações das pesquisas de RH (RYNES; COLBERT; BROWN, 2002). Uma pesquisa que teve a intenção de entender a dimensão dessa lacuna verificou que a área de R&S parece ter a maior distância entre acadêmicos e praticantes, pois em quase 90% das respostas avaliadas, menos de 50% dos praticantes concordaram com o conhecimento predominante na literatura científica (RYNES; COLBERT; BROWN, 2002). Enquanto isso, em outras áreas do conhecimento também avaliadas na mesma pesquisa, essa lacuna se demonstrou menor.

Existem algumas hipóteses acerca dos motivos que criam e mantêm essa lacuna especificamente na área de R&S, uma hipótese é a de que a área de seleção de pessoas é a mais técnica dentre as áreas de RH (RYNES; COLBERT; BROWN, 2002). Nesse sentido, o nível e custo de aquisição desse conhecimento pode estar sendo um fator que amplifica essa lacuna, porém em um estudo mais recente sobre o tema foi encontrado que as causas e consequências dessa lacuna não

representam um discurso consensual na comunidade científica. Os principais estudos que analisaram a lacuna, só utilizaram o ponto de vista da academia e foram baseados em opiniões e discussões teóricas ao invés de evidência empírica (DE FRUTOS-BELIZÓN; MARTÍN-ALCÁZAR; SÁNCHEZ-GARDEY, 2021). Um argumento que parece ter ganhado tração com o passar do tempo é: como essa lacuna não parece estar sendo reduzida, um esforço de entender essa distância entre teoria e prática do ponto de vista do praticante tem o potencial de gerar *insights* e hipóteses que possam contribuir para a redução dessa lacuna nessa área de estudo. Embora pareça existir algumas exceções na comunidade acadêmica, de forma geral os esforços e recomendações acerca da redução dessa distância não parecem estar sendo capazes de reduzir a lacuna acadêmico-praticante (DE FRUTOS-BELIZÓN; MARTÍN-ALCÁZAR; SÁNCHEZ-GARDEY, 2021). Essa percebida falta de capacidade ou eficiência dos pesquisadores em contribuir para a redução da lacuna pode estar ocorrendo, pois a maior parte da literatura sobre essa lacuna está direcionada e contém recomendações para os praticantes, porém raramente o lado do praticante é ouvido e usado para aprendizado (KAUFMAN, 2022).

É possível argumentar que faltam evidências que esclareçam o lado dos praticantes na lacuna, e que investigar esse lado tem o potencial de contribuir para um maior entendimento desse problema. Não parece haver muita evidência acerca do que os praticantes de RH sabem sobre as práticas embasadas por pesquisa, dessa forma investigar esse ponto é o primeiro passo para determinar o quanto da lacuna acadêmico-praticante é um resultado da falta de saber ou da falta de implementação (RYNES; COLBERT; BROWN, 2002). Nesse contexto, ter a oportunidade e capacidade de ouvir o lado do praticante e coletar informações relevantes sobre o que é feito, os motivos dos processos serem conduzidos da forma que são, e a avaliação da satisfação encontrada a partir dos métodos que são atualmente implementados, podem gerar *insights* relevantes para um entendimento mais profundo sobre essa distância entre comunidade científica e mercado.

2.2 Dimensões Estratégicas de Recrutamento e Seleção

Na literatura internacional sobre recrutamento e seleção, é frequentemente utilizado o termo *staffing*. Ployhart (2006) o define como o processo de atrair, selecionar e reter pessoas competentes para atingir objetivos organizacionais. Segundo Rynes, Colbert e Brown (2002), *staffing* engloba os processos de processo de recrutamento, seleção e planejamento de carreira. No presente estudo, adotamos a expressão recrutamento e seleção (R&S), que é mais utilizado nas pesquisas nacionais.

O recrutamento e a seleção de pessoas, quando planejados de forma intencional e alinhados aos objetivos estratégicos da organização, podem representar um forte diferencial competitivo, principalmente quando as empresas concorrentes não aproveitam essa mesma oportunidade. Isto porque as empresas têm a necessidade clara de contar com funcionários capazes como mecanismo para manter sua competitividade no mercado (PLOYHART; SCHMITT; TIPPINS, 2017).

No entanto, ainda existem tomadores de decisão das organizações que não entendem esse processo, nem o usam de forma ideal (PLOYHART, 2006). Esse mecanismo também pode ser interpretado como uma necessidade, ou seja, empresas que não planejam seu processo de R&S, podem se ver em desvantagem competitiva, se suas práticas nesse campo não estiverem alinhadas com seus objetivos.

Mesmo após a virada do último século, muitas empresas ainda parecem não entender a importância desse campo para o desempenho organizacional. Um ponto que corrobora essa perspectiva é o de que a literatura no campo de R&S é continuamente negligenciada ou mal compreendida por muitas organizações e tomadores de decisão (PLOYHART, 2006). Por outro lado, é possível que esse movimento esteja começando a se inverter. O processo de seleção natural de empresas e o aumento da competitividade em nível global podem ser fatores que estejam forçando as empresas a enxergar essa oportunidade de usar métodos científicos de recrutamento e seleção em seu favor. A conexão teórica entre seleção e recrutamento com o seu potencial contribuir para o desempenho organizacional e das equipes está somente começando a gerar seu impacto

possível, e existe a expectativa que isso continue (PLOYHART; SCHMITT; TIPPINS, 2017). O talento humano pode ser visto, cada vez mais, como o motor e o fator diferencial por trás da vantagem competitiva organizacional, o que faz a área de recrutamento e seleção ser cada vez mais reconhecida por seu valor estratégico (PLOYHART; SCHMITT; TIPPINS, 2017).

A importância do processo de seleção de pessoas para uma organização pode ser avaliada a partir da análise do resultado que a estruturação e planejamento dessa atividade pode gerar para uma empresa. É possível defender que o objetivo final da seleção de pessoas, além do aumento do desempenho individual, é aumentar o desempenho organizacional e a obtenção de vantagem competitiva (PLOYHART; SCHMITT; TIPPINS, 2017).

Como discutido anteriormente, a geração da vantagem competitiva parece estar enraizada nos objetivos que a prática da seleção de pessoas busca alcançar. Inclusive, empresas que são mais seletivas no processo de contratação parecem performar melhor do que a concorrência (KIM; PLOYHART, 2014). Esse resultado está alinhado aos objetivos que essa área de atuação busca entregar para a organização. Quando se tem o objetivo de gerar vantagem competitiva através do recrutamento e seleção, é possível considerar que o uso dos conhecimentos científicos e a capacidade de diferenciação entre métodos eficientes e ineficientes, colaboram diretamente para o atingimento não só do objetivo final, mas como de objetivos intermediários. Através do uso dos conhecimentos científicos disponíveis para seleção de pessoas e também dos procedimentos que funcionam ao invés dos que falham é possível aumentar substancialmente a produtividade, o resultado e a habilidade de aprendizado dos funcionários (SCHMIDT; HUNTER, 1998). E isso pode auxiliar diretamente na obtenção do diferencial competitivo.

A base fundamental do processo de seleção de pessoas, que permite que esse processo gere os resultados discutidos anteriormente é a hipótese preditiva. Ela consiste em contratar os candidatos com as maiores notas nas medidas dos conhecimentos, habilidades, capacidades e outras características (KSAOs) cruciais para o desempenho no trabalho e estabelecer as evidências necessárias para operacionalizar, testar e aplicar esta hipótese (PLOYHART; SCHMITT; TIPPINS, 2017). A seleção de pessoas, portanto, consiste em identificar os KSAOs

necessários para o desempenho nos aspectos críticos do trabalho, criar formas de medir esses KSAOs e usar essa medição para tomada de decisão (SCHMITT; CHAN, 1998 apud PLOYHART; SCHMITT; TIPPINS, 2017).

Para o processo de seleção de pessoas ter a capacidade de entregar os objetivos organizacionais desejados, é necessário que ele tenha validade preditiva, ou seja, habilidade de prever a performance futura no trabalho, que é a propriedade mais importante de um método de avaliação de pessoas no ponto de vista do valor prático (SCHMIDT; HUNTER, 1998). Essa ótica permite avaliar cada um dos diferentes métodos de seleção de pessoas e analisá-los para entender em que contextos eles podem ser úteis e quais métodos tem maior ou menor validade preditiva geral. A importância do uso de métodos de seleção válidos e capazes de diferenciar os melhores dos piores candidatos cresce conforme a variabilidade da capacidade dos candidatos no processo de seleção aumenta, e essa parece ser a realidade da maioria dos trabalhos. (SCHMIDT; HUNTER, 1998). Para além da validade preditiva, o processo de seleção, também deve ser visto como aceitável pelos candidatos, consistente com a marca empregadora e com um custo benefício positivo do ponto de vista financeiro e de recursos (PLOYHART; SCHMITT; TIPPINS, 2017). Isso significa que os melhores métodos vão se caracterizar por uma forte validade preditiva aliado a uma viabilidade de implementação.

Por fim, é possível entender que hoje, a seleção ainda é o problema supremo da psicologia aplicada (PLOYHART; SCHMITT; TIPPINS, 2017). Por outro lado, uma premissa vital para que esse processo seja eficiente e financeiramente defensável é conseguir atrair uma quantidade suficiente de pessoas se candidatar para trabalhar na organização (PLOYHART, 2006). Afinal, o recrutamento e seleção estão intimamente relacionados, e é o recrutamento que alimenta a seleção (SCHNEIDER, 1987). O campo do recrutamento de pessoas foca na identificação e atração de candidatos com alta chance de possuir os KSAOs críticos para a performance de um determinado trabalho. (PLOYHART; SCHMITT; TIPPINS, 2017). Recrutamento pode ser definido como conjunto de esforços coletivos de uma organização para identificar, atrair e influenciar as escolhas de trabalho de candidatos competentes (PLOYHART, 2006). Assim como a seleção se baseia na hipótese preditiva o recrutamento consiste na hipótese da atração que é a sua

precursora (PLOYHART; SCHMITT; TIPPINS, 2017). Portanto, os dois campos estão intimamente relacionados. Muitas organizações, inclusive, enfrentam um desafio muito maior no recrutamento do que na seleção de pessoas (PLOYHART, 2006). Isso porque, a qualidade do processo de recrutamento impõe diretamente um limite na qualidade do processo de seleção.

2.3 Métodos de Recrutamento

2.3.1 Indicação

A indicação, seja interna à organização, ou via redes sociais, permite que o avaliador tenha um conhecimento prévio do perfil do candidato (D'ÁVILA; RÉGIS; OLIVEIRA, 2010). A informação fornecida pela pessoa que indica e a informação encontrada nas redes sociais podem favorecer o recrutador, uma vez que traços de personalidade e aspectos atitudinais podem estar disponíveis antes da entrevista com o candidato (WEISBUCH; IVCEVIC; AMBADY, 2009). Também é possível apontar para o peso que os gestores depositam nas indicações quando são realizadas por pessoas de confiança, em relação a outros métodos de recrutamento (HO; ROUSSEAU; LEVESQUE, 2006).

O estudo de D'Ávila, Régis e Oliveira (2010), que buscou identificar aspectos positivos e negativos para os candidatos quando são indicados a participar de um processo de recrutamento e seleção, verificou que esses candidatos se sentem em vantagem, mais confiantes e esperançosos durante o processo. Por outro lado, estes candidatos podem sentir medo e responsabilidade. Do ponto de vista da organização, o mesmo estudo aponta que a indicação não garante que o processo seja satisfatório, resultando na contratação do candidato e em seu bom desempenho no trabalho. Silva e Albuquerque (2019) sugerem que funcionários indicados não são mais produtivos nem mais estáveis do que os recrutados por outras fontes.

2.3.2 Redes Sociais

As redes sociais surgem com o advento da Internet. São ferramentas usadas para disponibilizar conteúdos e se relacionar com outras pessoas, ocupando cada

vez mais espaço na vida das pessoas (SILVA; SILVA, 2021). O uso das redes sociais em processos de recrutamento tem crescido, assim como a crença no seu potencial estratégico (NIKOLAOU, 2014). Alguns exemplos dessas redes são: o LinkedIn, que cria uma rede de contatos de interesses profissionais, o Facebook e Instagram, que proporcionam informações sobre a vida pessoal e social dos candidatos (SILVA; SILVA, 2021). Dessas, o Facebook e o LinkedIn são os mais utilizados para os fins empresariais (MITTER; ORLANDINI, 2005).

Enquanto empresas parecem utilizar cada vez mais as redes sociais, os candidatos usam de forma mais intensiva as plataformas específicas de emprego para busca de vagas (NIKOLAOU, 2014). O profissional que opta por não ter perfil no ambiente digital pode ficar em desvantagem, dado que o recrutamento *online* tem sido cada vez mais utilizado, já que traz vantagens para a empresa, como baixo custo para divulgação de vagas e maior rapidez (FORMENTIN et al., 2014; MAGALHÃES; ANDRADE; SARAIVA, 2017). As redes sociais como Google, Facebook e LinkedIn também são usadas para avaliar os candidatos, porém com menor frequência (JONES; LATREILLE; SLOANE, 2006).

2.3.3 Sites de Vagas

Segundo Napoli et al. (2014), na era da informação e com o avanço tecnológico, a Internet modificou a forma como as empresas se relacionam com os seus diferentes públicos, por isso tornou-se uma ferramenta inovadora de recrutamento. Os sites de vagas são ferramentas que normalmente oferecem acesso contínuo a uma base de candidatos, mediante um valor pago pela empresa, com a vantagem de reduzir o ciclo de recrutamento (LIN, 2010). Outra vantagem do uso de sites de vagas para o recrutamento é sua abrangência, permitindo a identificação de candidatos geograficamente dispersos (LAUMER; ECKHARDT; WEITZEL, 2010).

Por outro lado, existe a possibilidade de atrair candidatos indesejados, para mitigar esse problema, D'Ávila, Régis e Oliveira (2010) sugerem a intermediação de empresas especializadas, que realizam uma primeira avaliação dos candidatos, enviando para a empresa somente os candidatos com o perfil adequado à vaga em aberto.

2.4 Métodos de Seleção

2.4.1 Análise de Currículo

Muitas empresas fazem a análise detalhada do currículo e procuram informações extras sobre os candidatos para que a escolha seja a mais acertada possível. No entanto, apenas a análise do currículo não é suficiente para a contratação de um funcionário (D'ÁVILA; RÉGIS; OLIVEIRA, 2010).

De acordo com Cole et al. (2009) as organizações utilizam da análise de currículo como uma etapa inicial no processo de seleção de pessoas, através desse método os recrutadores têm uma oportunidade para determinar se os candidatos possuem os conhecimentos e habilidades necessários para a vaga antes de investir em métodos de seleção mais caros. Os mesmos autores sugerem que os recrutadores interpretam o currículo do candidato para além das informações escritas, e já criam uma imagem sobre o candidato a partir disso.

2.4.2 Entrevista

A entrevista é uma etapa popular na seleção de pessoas por seu caráter social, por ser bem aceita por gestores e candidatos e pela sua praticidade e baixo custo (BARCLAY, 2001). De acordo com Tadaiesky (2008) a entrevista permite investigar as habilidades exigidas para o cargo a partir do relato do candidato e de seu avaliador. Pode ser estruturada ou livre. Durante a entrevista, dois aspectos são essenciais para uma avaliação mais eficiente do candidato: o conteúdo da entrevista e o comportamento do candidato. O conteúdo da entrevista é formado pelo conjunto de dados que o candidato relata a seu respeito, referente à sua formação, conhecimentos, interesses e experiências; já o segundo aspecto constitui a maneira como o candidato age durante a situação de entrevista, demonstrando as qualificações pessoais durante o processo (TADAIESKY, 2008). O objetivo de uma boa entrevista é obter informações relevantes sobre o candidato e reduzir ao máximo possíveis fatores tendenciosos (TADAIESKY, 2008). São analisadas as ocasiões em que o indivíduo obteve sucesso em emitir um determinado comportamento (TADAIESKY, 2008). A entrevista pela abordagem comportamental pode conseguir evitar a emissão de respostas prontas e pouco

fidedignas, pois nela o candidato deve descrever situações consistentes sobre comportamentos passados, relacionando coerentemente o contexto, a ação tomada e seus resultados. Isso (BARCLAY, 2001).

De fato, algumas pesquisas sugerem que, quanto mais estruturada a entrevista, menor a probabilidade de respostas pouco fidedignas pelos candidatos(SACKETT; LIEVENS, 2008). Uma questão importante relacionada a esse modelo de entrevista diz respeito aos candidatos com pouca ou nenhuma experiência profissional prévia. Em tal situação, relatos verbais de comportamentos passados relacionados às habilidades desejadas ao desempenho do cargo estariam impossibilitados. Os comportamentos indicadores das habilidades requeridas podem ser identificados no relato verbal da história pessoal do indivíduo, ou seja, em situações fora de um contexto de trabalho. Barclay (2001) discute também a possibilidade de descrição de experiências não relacionadas a ambientes de trabalho, proporcionando ao candidato maior oportunidade de demonstrar sua adequação ao cargo.

Outro modelo de entrevista ainda pouco utilizado em processos de seleção de pessoal é a entrevista situacional. Nesse modelo, são propostas situações hipotéticas que podem ocorrer no exercício do cargo, sendo inquiridos dos candidatos como eles agiriam mediante tais contextos (BARCLAY, 2001; MAURER; FAY, 1988). De acordo com Latham e Saari (1984), a premissa básica dessa entrevista consiste na crença de que as intenções e os comportamentos das pessoas estão relacionados. As situações propostas são construídas a partir das tarefas e habilidades consideradas necessárias ao desempenho da função, informações essas levantadas por meio da análise de cargo (LATHAM et al., 1980). Durante a entrevista, os entrevistadores trazem para a sessão ideias sobre os tipos de pessoas que devem ser contratadas e os procedimentos que devem ser usados para determinar se elas atendem a essas ideias. Em um nível mais geral, parece que existem crenças e expectativas que os entrevistadores aplicam a todos os candidatos e cargos com pouca variação entre as situações, por exemplo, os entrevistadores esperam que os candidatos se comuniquem bem na sessão (TADAIESKY, 2008). Chapman e Zweig (2005) descobriram que os entrevistadores acreditavam que poderiam identificar os melhores candidatos independentemente

da quantidade de estrutura de entrevista empregada. A maioria dos entrevistadores parece acreditar na entrevista como técnica de seleção e na sua própria capacidade de avaliar os candidatos.

Chapman e Zweig (2005) encontraram evidências de que a construção de *rapport* é uma base importante para distinguir entre a conduta do entrevistador na sessão. Uma análise fatorial confirmatória dos relatos dos entrevistadores sobre como eles conduziram as sessões revelou esse fator de construção de *rapport*, além de três outros fatores: consistência das perguntas, padronização da avaliação e sofisticação das perguntas. A maioria dos entrevistadores pesquisados em seu estudo nunca impediu os candidatos de fazer perguntas e fez uso infrequente de procedimentos quantitativos e padronizados de classificação do candidato. Os entrevistadores também relataram pré-visualizar informações sobre o candidato antes da entrevista, iniciando a entrevista com uma conversa leve e usando a entrevista para conhecer o candidato como pessoa (CHAPMAN; ZWEIG, 2005). O estabelecimento de *rapport* parece mais provável vir na forma de uma conversa amigável na qual o entrevistador e o candidato se apresentam, o entrevistador deixa o candidato confortável e os dois se envolvem em um bate-papo casual (TADAIESKY, 2008).

A pesquisa em psicologia social mostrou que os observadores podem julgar com mais precisão as pessoas-alvo que demonstram maior consistência em suas ações, crenças, pensamentos e palavras em todas as situações do que as pessoas-alvo com menor consistência (ZUCKERMAN et al., 1989). Pessoas julgáveis têm se mostrado caracterizadas por um conjunto de traços de personalidade que inclui maior extroversão, amabilidade, consciência, ajuste psicológico e estabilidade emocional (TADAIESKY, 2008). Por outro lado, Salgado e Moscoso (2002) mostraram que entrevistas convencionais mediam habilidades sociais, habilidade mental geral, estabilidade emocional e extroversão, enquanto entrevistas comportamentais mediam experiência profissional e conhecimento profissional (SALGADO; MOSCOSO, 2002). As pesquisas sobre entrevistas estruturadas têm sido abundantes e apontam que estas permitem maior validade relacionada a critérios e maior confiabilidade do que entrevistas não estruturadas (SCHMIDT; ZIMMERMAN, 2004).

2.4.3 Busca de Referência

A solicitação de fontes de referências tem sido utilizada para colher informações sobre o candidato em suas atividades anteriores, especialmente em sua evolução profissional. Dependendo da propriedade das indagações e da qualificação das pessoas que sejam chamadas a fornecê-las, esse expediente pode ser útil na avaliação da "inteligência efetiva" do indivíduo, aquela que se revela pelo nível de suas realizações. A percepção dos profissionais que conviveram anteriormente com o candidato pode validar questões importantes e até mesmo essenciais para a empresa contratante, principalmente no que se refere às competências fundamentais para a posição disponibilizada (AMATO; KANNER, 1966).

Grande parte das condutas comportamentais desenvolvidas pelo candidato nas suas atuações profissionais anteriores, exprimem como será a conduta do profissional após sua contratação, pois a conduta de um profissional é determinada por sua cultura, educação e valores pessoais e que é inerente à individualidade da pessoa, independente da razão social onde ela atue (HUNTER; HUNTER, 1984).

2.4.4 Período de Experiência

Avaliar comportamentos profissionais apresentados por indivíduos em certos contextos é um dos processos que exige cuidados, uma vez que realizá-lo de qualquer maneira pode ter consequências danosas para os avaliados. Esses cuidados precisam ser mais intensos quando são avaliados profissionais em período de experiência nas organizações, um período determinado como crítico para a aprendizagem de comportamentos necessários ao exercício da função para a qual foi contratado. Um desses cuidados está na definição da função do processo de avaliar desempenho que nem sempre é clara e precisa e na identificação de quais comportamentos precisam ser avaliados (DOS et al., 2007).

Quando os profissionais são contratados numa organização é comum ser realizada uma avaliação do desempenho do empregado durante o seu período de experiência que, segundo a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), não deve ultrapassar 90 dias (DOS et al., 2007). O período de experiência é considerado um

processo de socialização que consiste na orientação do novo funcionário, especificamente na unidade em que ele vai trabalhar (DOS et al., 2007).

Orientar ou transmitir informações ao novo empregado parece ser uma das funções principais do processo de adaptação ou socialização de novos empregados em período de experiência numa organização (DOS et al., 2007). Nesse sentido, é fundamental identificar quais são os comportamentos mais relevantes a serem ensinados ao novo funcionário considerando principalmente a dificuldade de explicitar a quais processos mais exatamente estão sendo referidos pelos nomes de valores ou padrões de comportamentos (DOS et al., 2007).

A falta de clareza sobre o período de experiência para o candidato pode gerar consequências prejudiciais. Isso pode ocorrer quando o período de experiência é aplicado apenas para avaliar se o candidato tem condições de permanecer ou não na organização, sem levar em consideração os comportamentos e habilidades que poderiam otimizar o seu rendimento e sua permanência na organização (LAMONATO, 2011). Avaliar desempenho com fins de desenvolvimento de comportamentos pode ser uma das maneiras de garantir a permanência de empregados por mais tempo, visto que é possível aperfeiçoar ou adequar seus comportamentos de acordo com as necessidades organizacionais e dos próprios empregados. Essa concepção pode ser fundamental no processo de avaliação em período de experiência (PACE; BRANNICK, 2010).

Alguns comportamentos durante o período de experiência, como faltar ao trabalho, pode fazer com que o candidato seja desconsiderado, mesmo que desenvolva as habilidades necessárias para o cargo (LAMONATO, 2011). Garantir o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de comportamentos básicos tem reflexo sobre a rotatividade, pois esse aprendizado aumenta a probabilidade de sua permanência, em virtude de estar sendo controlada uma variável crítica para o desempenho de tarefas complexas. Quando o empregado tem dificuldade de aprender os comportamentos necessários para a realização de uma tarefa, aumenta a probabilidade de ele ser reprovado no período de experiência ou desistir do emprego. Isso evidencia que o ensino dos comportamentos constituintes de uma função pode ser um aspecto que pode diminuir a rotatividade nas organizações e minimizar desligamentos (LAMONATO, 2011).

2.5 Critérios de Seleção

2.5.1 Experiência prévia

A experiência de trabalho é talvez um dos conceitos mais encontrados em pesquisas e na prática de pessoal. A experiência de trabalho pode ser definida como o número de meses passados em um determinado cargo – tempo de trabalho – ou o número de vezes que uma determinada tarefa foi executada. No entanto, há evidências empíricas que sugerem que dois indivíduos com a mesma quantidade de tempo de trabalho podem diferir drasticamente no número e tipos de tarefas que realizam (FORD et al., 2006; QUIÑONES; FORD; TEACHOUT, 1995). A meta-análise de Hunter e Hunter (1984), no entanto, encontrou uma correlação entre experiência de trabalho e desempenho no trabalho.

O uso de dados históricos serve como medidores de experiências anteriores como dito anteriormente, a consistência comportamental, baseia-se no que o candidato demonstra sobre o seu comportamento passado. Com essa estratégia, o avaliador pode selecionar itens que sejam consistentes com o critério de interesse que é necessário para aquela posição. Embora haja uma certa lógica inerente sobre por que o comportamento passado deve prever o comportamento futuro, os pesquisadores que utilizam uma estratégia de consistência comportamental normalmente não investigam essas variáveis causais (BAGLIONE; TUCCI; WOOCK, 2020; HENRY, 1966). Ao ter determinado os KSAOs da posição, o avaliador usa itens e perguntas que são pensadas para refleti-los durante a coleta de dados. Na tentativa de reduzir a rotatividade, o estudo de Barrick e Zimmerman (2005) utilizou item de dados que perguntavam quantos meses um candidato estava em seu emprego mais recente e a importância de o candidato ter uma visão realista do emprego para o qual estava se candidatando (BARRICK; ZIMMERMAN, 2005; BREAUUGH, 2009).

Definir os dados biográficos (biodados) em termos de eventos históricos não significa que as experiências passadas de um candidato a emprego não estejam relacionadas a variáveis como interesses, personalidade, valores, conhecimento e habilidades. Em vez disso, como descrito por Schmidt e Hunter (1998), é provável que um indivíduo que possua certos interesses, traços de personalidade, valores

e/ou KSAOs seja mais propenso a buscar certas situações que são capturadas por biodados do que um indivíduo que pode não se encaixar nas situações também. Da mesma forma, tendo tido certas experiências, é mais provável que um candidato tenha desenvolvido certos interesses, valores e KSAOs (SCHMITT; JENNINGS; TONEY, 1999).

A ordem cronológica das experiências profissionais anteriores do candidato ajuda a delimitar o histórico profissional e a evolução que ele teve no mercado de trabalho. A trajetória profissional do candidato demonstra se ele criou vínculos nos empregos anteriores e se tende a seguir carreira e crescer na empresa (BREAUGH, 2009). Na seleção de garçons, a busca por um profissional qualificado que possa desempenhar seu trabalho com qualidade e êxito, tanto pode ser de forma externa como interna. Na maioria dos casos a busca por este profissional é feita com um recrutamento externo buscando profissionais que tenham ou não experiência em servir as pessoas. Na seleção de cozinheiro, o perfil normalmente passa por uma análise de desempenho de produtividade, qualidade e manuseio dos produtos e ferramentas disponibilizadas pela empresa para a produção dos alimentos (SILVA; CRUZ; MORETTI, 2015)

Os resultados de estudos e meta-análises (SCHMIDT; HUNTER, 1998) demonstraram o valor do uso do histórico pessoal como um preditor de performance. As informações colhidas a partir de dados anteriores refletem as experiências passadas e histórico de vida. Eles também contribuem para complementar outras medições de forma a evidenciar a influência do contexto em que o candidato foi exposto e inferências substantivas significativas (BREAUGH, 2009). O uso de biodados gera uma maior utilidade com baixo custo e menores chances de falsificação (PLOYHART et al., 2003).

Parece existir uma divergência de opiniões entre praticantes de mercado e pesquisadores sobre a aplicabilidade dos biodados. Furnham (2008), em uma pesquisa com 255 profissionais de recursos humanos, descobriu que esses profissionais não viam os dados como uma ferramenta de seleção válida em contraste com outras, como capacidade cognitiva, amostra de trabalho e testes de conhecimento do trabalho. Segundo estudo de (HAUSKNECHT; DAY; THOMAS, 2004) com candidatos a emprego, estes relataram que as medidas de dados são

menos justas do que as técnicas de seleção alternativas.

Segundo Mumford, Snell e Reiter-Palmon (1994), questões que se concentram em experiências mais recentes provavelmente se provam preditores mais eficazes do que experiências mais distantes. O desenvolvimento de um conjunto de perguntas apropriadas para o nível de experiência e histórico de vida permite avaliações relevantes para saber se aquela pessoa é a boa para o cargo (STOKES; COOPER, 2001). No entanto, como dados históricos podem ser falsificados ou alterados, esse pode ser um motivo pelo qual os praticantes não utilizam essa ferramenta durante o processo de seleção (GRAHAM et al., 2002).

As informações mais eficazes tendem a ser aquelas que relacionam o comportamento do candidato em situações relacionadas aos critérios de interesse da vaga (LIGON; HUNTER; MUMFORD, 2008). A medição de dados pode ser utilizada para realizar uma análise de trabalho para determinar o conhecimento, habilidades e outros (KSAOs) que são importantes para o critério de interesse para que esse funcionário desempenhe um trabalho com sucesso (SCHMITT; JENNING; TONEY, 1999).

Antunes e Demarco (2016) analisaram os critérios utilizados no recrutamento e seleção de organizações para a contratação de pessoas sem experiência profissional, destacou que a ausência de vícios de trabalhos anteriores e a facilidade em moldar o funcionário de acordo com a cultura da organização são pontos positivos e como desvantagens, foi apontado o maior tempo despendido para ensinar as atividades ao novo funcionário. Os cargos que parecem mais contratar profissionais sem experiência em sua maioria parecem ser aqueles com atividades simples e de fácil aprendizado (ANTUNES; DEMARCO, 2017).

2.5.2 Inteligência

A Habilidade Mental Geral (AMG) pode ser definida como a habilidade de raciocinar, planejar, resolver problemas, pensar de forma abstrata, entender ideias complexas e aprender rapidamente (GOTTFREDSON, 1997). Embora seja possível identificar estudos que não identificaram uma relação significativa entre AMG e desempenho, essa característica individual do ser humano é amplamente considerada pelos acadêmicos como o indicador de previsão de desempenho no

trabalho com maior número de evidências a seu favor.

Essa medida é, portanto, considerada a mais importante para tomada de decisão sobre seleção de pessoas (SCHMIDT; HUNTER, 1998). A AMG pode ser equivalente ao fator g subjacente a todas as habilidades cognitivas específicas e pode ser avaliada por qualquer bateria de testes que combine diferentes habilidades cognitivas, ou por testes projetados para medir a inteligência (HÜLSHEGER; MAIER; STUMPP, 2007). A inteligência (g) pode ser considerada como o mais poderoso preditor singular de performance geral no trabalho e na seleção de pessoas (GOTTFREDSON, 1997). Quanto maior a AMG de uma pessoa, maior é a sua velocidade em adquirir conhecimento do trabalho, capacidade de integrar várias fontes de informação, observar situações complexas e executar estratégias de desempenho eficazes, o que leva a um maior desempenho no trabalho (TEWS; MICHEL; LYONS, 2010; SCHMIDT; HUNTER, 1998).

A meta-análise de Hunter e Hunter (1984) sobre a validade preditiva das medidas de AMG para treinamentos bem-sucedidos e desempenho no trabalho chegou à conclusão de que essa validade é reduzida conforme a complexidade do trabalho diminui, porém mesmo com essa variação, essa medida ainda continua sendo o preditor mais forte de desempenho. É possível defender, portanto, que a AMG é o melhor indicador de desempenho no trabalho em qualquer nível de complexidade (SCHMIDT; HUNTER, 1998).

Apesar dessas evidências, a maioria dos praticantes parece não entender ou subestimar a capacidade da habilidade mental geral (AMG) de prever o desempenho no trabalho (RYNES; COLBERT; BROWN, 2002).

2.5.3 Personalidade

Na psicologia, personalidade é definida como a organização mental e os processos que produzem os padrões característicos de comportamento e experiência de um indivíduo. Esses padrões de emoção, motivação, cognição e comportamento em resposta a estímulos do ambiente são relativamente estáveis. A personalidade é tradicionalmente medida a partir de um conjunto de traços nos quais os indivíduos diferem (DEYOUNG, 2015).

A psicologia da personalidade tem como objetivo fornecer uma estrutura integrativa para a compreensão do indivíduo como um todo (MCADAMS; PALS, 2006). Segundo De Young (2015), uma teoria adequada da personalidade deve explicar não apenas como os indivíduos diferem uns dos outros em seus padrões de emoção, motivação, cognição e comportamento, mas também porquê.

A relação entre a personalidade e o desempenho no trabalho é um tópico de pesquisa frequentemente estudado no campo da psicologia organizacional (BARRICK; MOUNT; JUDGE, 2001). Os primeiros estudos a abordarem essa relação foram conduzidos entre as décadas de 1900 e 1980 e a conclusão geral foi que personalidade e desempenho do trabalho não estavam relacionados de maneira significativa. Essa conclusão negativa pode ter algumas explicações possíveis. A primeira é que não havia sido utilizado um sistema de classificação para reduzir o número de traços da personalidade, e a segunda é que não havia clareza sobre os traços que estavam sendo avaliados (BARRICK; MOUNT; JUDGE, 2001).

Mais recentemente, novas evidências começaram a emergir quanto à relação entre personalidade e desempenho no trabalho. A meta-análise de Tett e Burnett (2003), por exemplo, mostrou que as medidas da personalidade podem prever o desempenho no trabalho de forma eficiente sob certas condições. As pesquisas nessa área foram motivadas por objetivos práticos que visam a descoberta de características da personalidade relacionadas ao desempenho dos candidatos nos processos de seleção (TETT; BURNETT, 2003). A escolha de uma medida de personalidade apropriada para uso na previsão de desempenho no trabalho deve ser baseada na consideração cuidadosa das relações teóricas ou conceituais esperadas entre o preditor de personalidade e o critério de desempenho de interesse, bem como o nível apropriado de análise entre as medidas de predição e critério (MORGESON et al., 2007a).

Apesar de ser um dos instrumentos mais utilizados para seleção de pessoal (KÖNIG et al., 2010), os inventários de personalidade são frequentemente criticados por sua suscetibilidade à falsificação (MORGESON et al., 2007b). Ou seja, como as avaliações de personalidade dependiam do autorrelato, alguns entrevistados adotavam um conjunto de respostas que não descreviam com

precisão sua personalidade, mas serviam como uma tentativa de se destacar dos demais candidatos durante a seleção (HOLTROP et al., 2021). Embora a distorção da resposta englobe uma série de comportamentos de resposta, os estudiosos organizacionais normalmente se concentram na falsificação do candidato, definida como a medida em que uma resposta de personalidade fornecida no contexto do candidato é intencionalmente distorcida, portanto difere de uma pontuação subjacente verdadeira (HU; CONNELLY, 2021).

No campo da psicologia organizacional, o uso de autorrelatos para medir traços de personalidade relevantes para o trabalho era um procedimento de seleção muito utilizado devido a sua validade positiva e generalizada (SCHMIDT; HUNTER, 1998b). Mas a sua validade foi sendo contestada ao longo do tempo, os autorrelatos passaram a não ser tão significante quanto alguns pesquisadores esperavam, e para isso há algumas possíveis explicações (HU; CONNELLY, 2021).

Primeiro, os autorrelatos da personalidade estão sujeitos a distorção de resposta, o indivíduo pode falsificar ou distorcer suas respostas às medidas de personalidade quando instruído a fazê-lo em ambientes operacionais, por exemplo: um indivíduo que está realizando um teste de alta importância para uma vaga de emprego, ele poderá modificar suas respostas para obter a recompensa (a vaga). Uma segunda forma é o autoengano, pelo qual o indivíduo distorce involuntariamente seus traços socialmente desejáveis para uma direção positiva. Não há um consenso definido sobre o impacto de distorção de resposta alterar significativamente a validação dos autorrelatos de personalidade (HOLTROP et al., 2021).

Para Sacket & Lievens (2008) uma estratégia de melhorar a medição da personalidade se fomentava a partir de diferentes métodos além do autorrelato. O comportamento fingido foi definido por Ziegler et al. (2012) como um conjunto de respostas destinado a fornecer um retrato do mesmo que ajuda uma pessoa a atingir objetivos pessoais e o fingimento ocorre quando esse conjunto de respostas é ativado por demandas e características da pessoa para produzir diferenças sistemáticas nas pontuações dos testes que não se devem ao atributo de interesse (HOLTROP et al., 2021).

O fingimento cria uma série de consequências psicométricas para a medida

de personalidade e tem efeitos prejudiciais na seleção de pessoal (HU; CONNELLY, 2021). Algumas pesquisas mostram que poderia invalidar a construção e critério das avaliações de personalidades (DONOVAN; DWIGHT; SCHNEIDER, 2014; ELLINGSON; SMITH; SACKETT, 2001). Considerando as consequências negativas da falsificação do candidato e as dificuldades inerentes à sua detecção, entender até que ponto os candidatos realmente tendem a falsas respostas nas medições de personalidade pode ser positivo tanto para pesquisadores quanto para profissionais. De acordo com Holtrop et al. (2021) seria benéfico incentivar essas organizações a procurar testes de inventários de personalidade mais difíceis de serem falsificados ou procurarem profissionais que tenham um nível maior de conhecimento dos testes e de sua aplicabilidade.

O estudo de Holtrop et al., (2021) investigou se o comportamento fingido em um inventário de personalidade pode ser previsto por dois indicadores de capacidade de fingir: capacidade cognitiva e capacidade de identificar critério (CIC), e dois indicadores da motivação para fingir: normas de falsificação percebidas e honestidade-humildade. Embora os modelos teóricos de falsificação frequentemente cite a habilidade cognitiva como um preditor de falsificação, estudos de laboratório e estudos de campo parecem produzir resultados bastante variados quanto ao seu papel. Por um lado, pesquisas anteriores sugerem que candidatos com habilidades cognitivas mais altas podem empregar estratégias de resposta mais estratégicas ou sutis ao fingir do que aqueles com habilidades cognitivas mais baixas, como resultado, são mais capazes de fingir (HOLTROP et al., 2021).

Viswesvaran e Ones (1999) meta-analisaram estudos que compararam pontuações de personalidade e descobriram que medidas de personalidade do modelo dos cinco grandes (*big five*) são facilmente falsificáveis. Resultados semelhantes foram encontrados para o modelo de personalidade HEXACO (HOLTROP et al., 2021). As configurações de seleção variam em quão necessário os candidatos acreditam que é falsificar, quão bem-sucedidos eles acreditam que serão na falsificação e qual a probabilidade de a organização detectar a falsificação. Da mesma forma, alguns inventários de personalidade podem ser mais suscetíveis à falsificação do que outros inventários, dependendo de seu formato de resposta

(HU; CONNELLY, 2021), não há evidências 100% confirmadas de que algum inventário seja passível de falsificação. Tendo isso em mente foram adotadas algumas estratégias para diminuir as chances de os candidatos mentirem nos testes. Um exemplo de medida incluía medir os traços do MCF (Modelo dos Cinco Fatores) utilizando entrevistas e desenvolver medições da personalidade usando testes situacionais ou de raciocínio para prever se os candidatos farão seu trabalho de forma consciente (LATHAM et al., 1980).

Hu e Conelly (2021) sugerem que alguns candidatos fingem quando se candidatam a uma oportunidade pela primeira vez. Como os entrevistados podem facilmente falsificar medições tradicionais de autorrelato de personalidade (VISWESVARAN; ONES, 1999), os gerentes de RH podem considerar o uso de ferramentas menos tradicionais ao avaliar os candidatos. Por exemplo, os gerentes de RH podem usar ferramentas de avaliação com respostas preferíveis menos óbvias, como medidas de personalidade de escolha forçada (CAO; DRASGOW, 2019). Medidas de raciocínio condicional (JAMES; LEBRETON, 2012) baseadas na teoria da personalidade implícita também podem ser adaptadas para avaliar a personalidade dos candidatos, pois tais medidas têm validade de face baixa e não são facilmente falsificadas (HU; CONNELLY, 2021). Segundo, porque apenas a conscienciosidade é consistentemente correlacionada positivamente com o desempenho no trabalho (BARRICK; MOUNT, 1991), os gerentes de RH poderiam repensar se é necessário medir todas as dimensões da personalidade.

Se for realmente necessário apenas avaliar uma única dimensão da personalidade, valeria a pena o tempo e o esforço necessários para desenvolver estratégias eficazes de entrevista que pudessem prever os comportamentos futuros reais dos candidatos, em vez de apenas medir o que os candidatos dizem que farão (HU; CONNELLY, 2021). Como muito é discutido na literatura sobre a falsificação de autorrelato no contexto de seleção de pessoas, parece interessante investigar quais alternativas existem. A validade operacional dos traços de personalidade do modelo dos cinco fatores baseado na classificação de observadores parece ser maior que as medições baseadas em autorrelato (OH; WANG; MOUNT, 2011). É possível argumentar, inclusive, que quando os traços de personalidade são medidos através da avaliação de observadores, todos os traços do modelo dos

cinco fatores parecem ser preditores significantes da performance geral (OH; WANG; MOUNT, 2011). Por outro lado, alguns traços de personalidade são privados, portanto não são facilmente observáveis pelos observadores a partir do autorrelato (CONNOLLY; KAVANAGH; VISWESVARAN, 2007).

O modelo dos cinco fatores é a estrutura dominante para examinar o efeito da personalidade na performance do trabalho (TEWS; STAFFORD; TRACEY, 2011). Os cinco grandes fatores são compostos por amabilidade, conscienciosidade, estabilidade emocional, extroversão e abertura à experiência que representam traços amplos em que se acredita abranger a personalidade (TEWS; STAFFORD; TRACEY, 2011b). Pessoas com alto grau de amabilidade tendem a ser altruístas, calorosas, generosas, confiantes e cooperativas. As pessoas com alto nível de conscienciosidade são tipicamente eficientes, pontuais, organizadas e confiáveis. Os indivíduos emocionalmente estáveis geralmente são calmos, relaxados e livres de preocupações. Indivíduos com alta extroversão são altamente sociáveis, assertivos, ativos, enérgicos e falantes. E por fim, os indivíduos com alta abertura tendem a ser imaginativos, originais, independentes e não convencionais (TEWS; STAFFORD; TRACEY, 2011b). Segundo Hurtz e Donovan (2000), em seu estudo meta analítico, que apurou o resultado de quatro estudos publicados na literatura científica, pode-se perceber que o traço que mais se destaca na seleção de pessoas é a conscienciosidade. Esses indivíduos tendem a ter um desempenho mais alto no trabalho, senão em todas as ocupações (HURTZ; DONOVAN, 2000)

No mesmo estudo em seguida é citado o traço de extroversão como também um preditor válido de desempenho no trabalho e em empregos com um grande componente social, como vendas e gerenciamento, sugere-se que o sujeito seja sociável, assertivo e ambicioso, e a presença desses traços o levará a um maior sucesso no trabalho (TEWS; STAFFORD; TRACEY, 2011). Embora o estudo de Hurtz e Donovan (2000) discuta sobre a importância da conscienciosidade na seleção de pessoas e que esse traço possa influenciar no desempenho no trabalho, os autores também encorajam que seja explorado o impacto de outras variáveis da personalidade na performance do trabalho, além da conscienciosidade (HURTZ; DONOVAN, 2000). Outro traço que aparece na literatura e que potencialmente

prediz a performance no trabalho é o neuroticismo. A relação do neuroticismo com performance no trabalho parece ser inversa, quanto mais neurótico, menor a performance (UPPAL, 2017)

O estudo de Tracey, Sturman e Tews (2007) demonstrou a importância da AMG e da conscienciosidade em funcionários iniciantes, e sugerem que esses dois traços são atributos-chave para prever o bom desempenho dos funcionários. Eles apontam a AMG como mais influente na predição de performance para iniciantes ou funcionários em período de experiência, pois durante esse período eles estão dominando os conteúdos de seus trabalhos. Enquanto a conscienciosidade é particularmente importante depois, uma vez que os funcionários precisam se concentrar mais na implementação de atividades padrões (TEWS; STAFFORD; TRACEY, 2011).

Embora se saiba que AMG e conscienciosidade predizem o desempenho em praticamente todos os empregos, relativamente pouco se sabe sobre sua relação conjunta na predição do desempenho (MOUNT; BARRICK; STRAUSS, 1999). Há duas visões opostas sobre essa relação. A primeira é que a inteligência e a personalidade se combinam interativamente para prever o desempenho (HOBERT; DUNNETTE, 1967). Essa perspectiva é baseada em modelos iniciais de desempenho no trabalho (CAMPBELL, 1976). O autor aborda que o desempenho no trabalho é uma função interativa de motivação e habilidade. Esses modelos postulam que a relação entre motivação e desempenho é moderada pelo nível de habilidade de cada um.

No entanto, como vários pesquisadores apontaram, a natureza precisa do relacionamento – por exemplo, se a interação é ordinal ou não – depende tanto da teoria quanto dos traços de personalidade envolvidos (HOLLENBECK; WHITENER, 1988; WRIGHT, 1995). A segunda perspectiva é que a personalidade e a habilidade se combinam aditivamente para prever o desempenho, ou seja, tanto os traços de personalidade quanto a habilidade têm uma relação positiva com o desempenho e cada uma dessas relações é independente da outra. Assim, pontuações mais altas em traços de personalidade relevantes e AMG levam a um melhor desempenho, quando combinados de forma aditiva, a pontuação somada leva a um desempenho ainda maior (MOUNT; BARRICK; STRAUSS, 1999).

As medições da personalidade estão sendo cada vez mais usadas por gerentes e profissionais de recursos humanos para avaliar a adequação de candidatos a cargos em vários níveis de uma organização. A razão mais prevalente para o uso de testes de personalidade para esse objetivo foi sua contribuição para melhorar o desempenho dos funcionários e reduzir a rotatividade (ROTHSTEIN; GOFFIN, 2006). Por outro lado, existem discrepâncias consideráveis entre a literatura acadêmica e os praticantes de mercado em relação à natureza e usabilidade dos traços de personalidade como uma base para seleção de pessoas (RYNES; COLBERT; BROWN, 2002). Os praticantes depositam muito menos credibilidade em testes de inteligência e personalidade como preditores de desempenho de funcionários do que as revisões literárias recomendam. Apesar das discrepâncias entre a literatura e os praticantes de mercado em relação à seleção ser considerável, elas parecem ser menores no que diz respeito à remuneração e benefícios (RYNES; COLBERT; BROWN, 2002).

2.6 Seleção de Pessoas em Restaurantes

Este tópico do referencial teórico destaca estudos que investigaram aspectos relevantes para seleção de pessoas especificamente na indústria de restaurantes. Assim como ocorre em outras atividades, a inteligência (g) e a conscienciosidade são as características individuais que mais parecem prever o desempenho no trabalho (TRACEY; STURMAN; TEWS, 2007, TEWS; MICHEL; LYONS, 2010; TEWS; STAFFORD; TRACEY, 2011).

A inteligência (g) parece ser particularmente importante para funcionários que trabalham com atendimento no período inicial do seu emprego, enquanto eles estão sendo treinados e aprendendo sobre o trabalho por se tratar de um trabalho de baixa complexidade, já a conscienciosidade é particularmente importante quando esses funcionários precisam manter o foco na implementação dos padrões de performance no trabalho (TRACEY; STURMAN; TEWS, 2007). Outro estudo, também realizado no setor de restaurante encontrou resultados diferentes. O impacto da inteligência (g) não foi menor para funcionários mais experientes e o autor atribui essa diferença à forma como a performance foi medida, enquanto no estudo anterior foi dado um maior valor para o conhecimento sobre o trabalho,

nesse estudo a dimensão de performance foi mais ampla (TEWS; MICHEL; LYONS, 2010).

Para além da conscienciosidade, a estabilidade emocional apareceu como um fator de personalidade relacionado positivamente à performance (ZEIGLER-HILL et al., 2015). E em trabalhos em que os funcionários trabalham interagindo diretamente com clientes, a extroversão apareceu como um fator adicional de personalidade relacionado positivamente com a performance (HURTZ et al., 2000, ZEIGLER-HILL et al., 2015). Uma possível explicação para isso é que a extroversão dos atendentes de restaurante serviu como uma característica amplificadora da percepção da performance pelos clientes, em funcionários com mais alto grau de conscienciosidade e estabilidade emocional (ZEIGLER-HILL et al., 2015).

Em relação ao entendimento e capacidade dos administradores de restaurantes de selecionar pessoas, é possível defender que os gerentes de restaurante podem não estar fazendo as escolhas mais eficientes na seleção de funcionários entre os candidatos disponíveis, porque mesmo com a inteligência (g) tendo sido consistentemente demonstrada como o mais forte preditor de performance no trabalho, ela parece não ser muito valorizada por esses gestores (TEWS; STAFFORD; TRACEY, 2011).

Dois estudos realizados na indústria de hospitalidade demonstraram resultados consistentes: os gerentes parecem enfatizar mais a personalidade do que a inteligência (g) para decisões de contratação (TEWS; STAFFORD; TRACEY, 2011; TEWS; STAFFORD; ZHU, 2009). Ao se referir a g como “capacidade de aprender e resolver problemas”, o conceito foi mais valorizado pelos recrutadores, porém ainda menos do que amabilidade, conscienciosidade e estabilidade emocional (TEWS; STAFFORD; TRACEY, 2011). Parecem existir grupos de gestores que realizam decisões de contratação que priorizam tanto a inteligência (g) quanto a personalidade (TEWS; STAFFORD; TRACEY, 2011). Os motivos por trás dos gestores não valorizarem a inteligência (g) como critério de contratação não foi explorada nos estudos citados (TEWS; STAFFORD; TRACEY, 2011; TEWS; STAFFORD; ZHU, 2009). As pesquisas na área fazem aparentar que os gestores podem não estar valorizando os atributos mais importantes no processo de seleção de funcionários (TEWS; STAFFORD; TRACEY, 2011).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Foi realizada uma pesquisa qualitativa e exploratória, método que tem como objetivo oferecer uma visão mais aprofundada do problema investigado.

3.1 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa são os principais responsáveis pelo processo seletivo de estabelecimentos que tem como principal fonte de receita a comercialização de alimentos ou bebidas prontas localizados no estado do Rio de Janeiro.

O Quadro 1 mostra o ticket médio por pessoa, o número de unidades e a localização principal de cada um dos restaurantes. Não foi realizado nenhum tipo de filtro em relação a tamanho do restaurante ou ticket médio. Isso poderia representar uma limitação, mas não pareceu influenciar os resultados do estudo.

Quadro 1 – Descrição dos Restaurantes

Entrevista	Ticket médio por pessoa	Número de unidades	Localização principal
E1	30	1	Zona Sul
E2	200	6	Zona Sul
E3	30	1	Zona Sul
E4	60	1	Zona Sul
E5	160	3	Zona Sul
E6	12	1	Zona Sul
E7	100	2	Zona Sul
E8	80	2	Niterói
E9	17	6	Zona Sul
E10	100	3	Zona Sul
E11	60	2	Zona Sul
E12	65	15	Zona Sul
E13	110	4	Zona Sul
E14	70	1	Lapa
E15	140	1	Zona Sul
E16	100	1	Zona Sul
E17	40	3	Zona Sul

No Quadro 2 estão as informações a respeito do principal responsável pelo processo seletivo de cada um dos restaurantes.

Quadro 2 – Perfil dos Participantes

Entrevista	Função	Gênero	Idade	Escolaridade	Tempo na organização	Tempo de experiência
E1	Proprietário	Masculino	55	Superior completo	10 anos	20 anos
E2	Gerente	Feminino	22	Superior incompleto	5 anos	5 anos
E3	Gerente	Masculino	53	Fundamental completo	7 meses	35 anos
E4	Proprietário	Feminino	33	Doutorado cursando	1 mês	11 anos
E5	Proprietário	Masculino	55	Superior completo	5 anos	23 anos
E6	Proprietário	Masculino	80	Médio completo	66 anos	66 anos
E7	Proprietário	Masculino	30	Superior completo	5 anos	25 anos
E8	Proprietário	Feminino	25	Superior cursando	1 ano	1 ano
E9	Gerente	Feminino	44	Médio completo	13 anos	13 anos
E10	Proprietário	Masculino	59	Médio completo	15 anos	38 anos
E11	Gerente	Feminino	35	Médio completo	6 meses	10 anos
E12	Gerente	Feminino	34	Superior completo	15 anos	15 anos
E13	Gerente	Feminino	32	Superior completo	2 anos	5 anos
E14	Proprietário	Feminino	58	Superior completo	22 anos	22 anos
E15	Proprietário	Masculino	56	Superior completo	5 anos	23 anos
E16	Proprietário	Masculino	40	Superior completo	4 anos	5 anos
E17	Proprietário	Masculino	45	Mestrado completo	6 anos	6 anos

3.2 Coleta de Dados

A seleção dos restaurantes participantes foi feita por conveniência, a partir da adoção de três abordagens distintas, incluindo a rede de contatos do autor, além da abordagem presencial e o envio de mensagem pelo Instagram para restaurantes da Zona Sul do Rio de Janeiro. Foi enviada uma mensagem padrão, que apresentava a pesquisa e solicitava uma entrevista com o “principal responsável pelo processo seletivo”, para todos os restaurantes selecionados. Com os restaurantes que demonstraram interesse em participar foi marcado um horário e um local para a realização da entrevista. As mesmas foram conduzidas presencialmente e tiveram duração média de 50 minutos.

Optou-se pela condução de entrevistas semiestruturadas, que favorece a descrição, explicação e compreensão detalhada dos fenômenos sociais, pois permite que as informações emergjam de forma livre e espontânea. O roteiro utilizado está disponível no apêndice.

3.3 Método de Análise

O método utilizado para tratamento dos dados foi a análise de conteúdo. Esse método consiste em um conjunto de técnicas de análise de comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos a essas mensagens (BARDIN, 2011). Para esse trabalho foi selecionada a análise de conteúdo por categorias, na qual unidades de informação oriundas das diferentes entrevistas são agrupadas em unidades (categorias), para então serem analisadas (BARDIN, 2011).

O desmembramento dos dados primários em categorias e o agrupamento dessas unidades de informação foram realizados com o apoio do software ATLAS.ti. Foram identificadas cinco categorias, apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Categorias de análise

Categoria	Descrição
Dimensões estratégicas de R&S	Importância e impacto do recrutamento e seleção para os restaurantes.
Etapas do processo de R&S	Etapas utilizadas no processo de recrutamento e seleção dos restaurantes.
Métodos de recrutamento	Métodos de recrutamento utilizados.
Métodos de seleção	Métodos de seleção utilizados.
Crterios de seleção	Características de um funcionário ou candidato que influencia a percepção sobre o trabalho dessa pessoa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Dimensões Estratégicas de R&S

Foi possível identificar através da análise das entrevistas que as visões dos gestores sobre como as práticas de recrutamento e seleção impactam o negócio parecem possuir um tom consensual. Em todas as 17 entrevistas conduzidas os gestores demonstraram que percebem que esses processos de RH têm impacto direto na sua operação. As diferenças foram notadas em relação ao nível do impacto e em quais aspectos do negócio são mais afetados.

O impacto da escolha do funcionário certo foi associado à capacidade do restaurante em atender os clientes e de forma geral como algo necessário para o funcionamento do restaurante:

Funcionário é primordial. Sem o funcionário certo na cozinha ou no salão eu não consigo cliente, eu não consigo atender, eu não consigo fazer nada. Eu dependo completamente deles, se eles me abandonarem aqui agora eu não faço nada na minha vida. (E11)

E7, além de reforçar a visão de que o recrutamento e que é algo necessário para o funcionamento do negócio, demonstrou com mais clareza que a qualidade do recrutamento e seleção, e conseqüentemente dos funcionários selecionados, impactam outras áreas da empresa e os clientes.

Ela está diretamente ligada a todas as outras áreas e todas as outras, compras, finanças. O recrutamento está diretamente ligado, porque se eu não tiver bons funcionários trabalhando comigo, a partir do recrutamento, eu provavelmente não preciso nem abrir as portas. Eu não vou ter mais clientes, entendeu? Então, se eu fizer um recrutamento péssimo, colocar péssimos profissionais aqui eu não tenho. Eu não tenho clientes, então eu não tenho giro, eu não tenho um negócio. Aí nada funciona. (E7)

A fala abaixo de E5, reforça o impacto percebido para todas as áreas do restaurante e reforça que apenas um funcionário sem as características certas já é suficiente de prejudicar de forma significativa a performance do restaurante como um todo.

Então a relação é direta para cada uma das áreas que existem no restaurante e é muito sensível à individualidade no restaurante, uma pessoa faz um estrago grande. Então você tem que ter realmente todo

mundo performando muito bem e você precisa ter recrutado muito bem para ver o *fit*. (E5)

A partir da próxima fala é possível perceber como o recrutamento e seleção tem impacto na equipe como um todo:

Se não for feito direito eu acho que pode atrapalhar a equipe, porque vamos supor, hoje eu tenho dois atendentes, se eu tenho problema com um e eu ficar sem ele vai me dar problema com o outro porque ele vai ter fazer mais horas extras, vai ficar mais sobrecarregado. E isso dentro da cozinha também. Se eu contrato alguém de qualquer forma e essa pessoa não está empenhada, não faz parte da equipe como um todo, então eu vou ter um problema com isso. (E4)

Também foi citado o impacto financeiro que o recrutamento e seleção pode gerar no negócio:

Então o recrutamento e seleção se eu contratar errado na cozinha o cara vai executar errado, vai fazer o meu custo ser ruim. Se eu recrutar o garçom errado e ele atender errado e o cara não ficar satisfeito, o cliente, vai afetar o nível de receita porque esse cara não volta no restaurante. (E5)

Por fim, através da fala a seguir é possível entender que existe a percepção de impacto financeiro e de funcionamento do restaurante de forma geral:

Acho que é uma das mais importantes, alinhado com todas as outras partes da empresa, como finanças e compras e tudo. O recrutamento e seleção é muito importante porque são as pessoas que vão fazer o negócio andar, sem eles eu não preciso fazer finanças, não preciso fazer estoque, eu não preciso fazer nada. (E7)

O Quadro 4 sintetiza as percepções de impacto do recrutamento e seleção.

Quadro 4 – Impactos do recrutamento e seleção

Impacto percebido	Descrição
Funcionamento do negócio	“Se eu não tiver bons funcionários trabalhando comigo, a partir do recrutamento, eu provavelmente não preciso nem abrir as portas” (E7)
Clientes	“Sem o funcionário certo na cozinha ou no salão eu não consigo cliente.” (E11)
Outras áreas	“Está diretamente ligada a todas as outras áreas.” (E7)
Equipe	“Se eu tenho problema com um e eu ficar sem, ele vai me dar problema com o outro porque ele vai ter fazer mais horas extras” (E4)
Finanças	“Vai executar errado, vai fazer o meu custo ser ruim (...) vai afetar o nível de receita porque esse cara não volta no restaurante.” (E5)

A análise das entrevistas também mostrou que o nível de atenção e planejamento que o processo de recrutamento e seleção recebe em cada um dos restaurantes varia. De um lado foi possível entender que existem estabelecimentos que se antecipam a rotatividade natural do segmento: “Mas mesmo quando a equipe está completa, estou sempre recrutando, porque tem sempre alguém, tem tipo uma fila das pessoas que eu tenho que tirar, porque a mão de obra é muito ruim, é muito ruim.” (E15)

Por outro lado, foi possível identificar que existem estabelecimentos que parecem não se planejar para se antecipar aos problemas de rotatividade:

Às vezes pode ser que a gente dê menos atenção do que a gente gostaria e deveria, mas que a gente, da forma que a gente faz, é visando sempre atender de forma satisfatória e a curto prazo. Entendeu? Porque tem a questão do curto prazo, porque se a gente está procurando um funcionário, é porque a gente está precisando e está precisando ali meio que pra ontem. (E7)

Uma das possíveis causas da falta de planejamento é a falta de reflexão acerca desse tema: “Eu acho que recrutamento a gente praticamente não faz, entendeu? É algo que poderia fazer. É mais uma questão de parar, pensar o que a gente esperaria disso. Não tenho essa resposta pronta na cabeça.” (E17)

A partir da análise das entrevistas foi possível identificar uma dicotomia no discurso dos restaurantes a respeito da disponibilidade e qualidade da mão de obra, contudo o discurso que reforça a baixa disponibilidade ou baixa qualidade teve

muito mais força e presença como pode ser ilustrado pela fala de E7 “É tão difícil a gente achar bons funcionários e bons profissionais.”, E9 “A mão de obra está difícil, você encontrar bons funcionários realmente é difícil. É muito complicado.” e E12, que além de citar a dificuldade que tem, reforça o aspecto temporal de forma a transmitir a mensagem que já foi mais fácil recrutar “Hoje em dia é muito difícil recrutar.”. Da mesma forma que E12, E7 também reforça o aspecto temporal, indicando que já foi mais fácil realizar o recrutamento e que sua grande dificuldade está em achar pessoas no perfil que considera ideal:

Hoje em dia eu tenho os meus funcionários que estão comigo já há quinze, vinte anos. Eu acho muito mais difícil achar perfis semelhantes aos deles hoje em dia (...) que queiram crescer na empresa e fazer parte da equipe, e vestir a camisa e, no longo prazo. (E7)

E6 também cita diretamente a dificuldade que tem em achar pessoas no perfil que ele considera ideal: “Gente para trabalhar é difícil. Há poucas pessoas que querem, é muito difícil a pessoa vir aqui e querer trabalhar, emprego eles querem agora trabalhar não. É complicado.”. E13, além de reforçar a dificuldade de mão de obra qualificada, indica que a consequência é uma maior demora para achar o funcionário e reforça que esse problema é principalmente visto nesse segmento que ele atua: “Principalmente para a área de restaurantes, eu sinto muita dificuldade na mão de obra qualificada. Então, às vezes, o processo acaba sendo mais extensivo”. Também reforçando a consequência da demora no processo de recrutamento E4 expõe que esse fato foi contrário a sua suposição inicial de que seu processo de recrutamento seria capaz de achar um maior número de candidatos:

Tem vezes que eu fico bastante tempo com a vaga aberta, porque ninguém aparece. E assim você geralmente acha que vai ter muita gente procurando. Eu achei que quando eu fosse pedir para eles iria surgir dez pessoas. Mas não, é difícil achar. Às vezes eu fico pedindo várias vezes Gente, vê se tem alguém aí, fala com o amigo de novo. Demora. (E4)

E8 também comenta sobre a qualidade da mão de obra, mas em sua visão seu volume de candidaturas é alto e expõe que vê como solução para falta de qualificação um aumento do volume de candidaturas: “Por incrível que pareça, eu recebo muito, mas eu preciso receber mais, porque é muita gente fora do perfil.”. Da mesma forma E7 cita: “Eu gostaria de ter mais oferta, para eu poder analisar

mais currículos. E isso eu acho que é um problema.”. Assim como E11: “Se eu conseguisse mais currículos. Então eu parei para pensar nisso e eu acho que isso realmente eu conseguiria ter um leque de opções para ter um profissional melhor.”.

Também foi possível identificar que as vagas relacionadas aos cargos de cozinha foram citadas especificamente como um ponto de maior dificuldade em comparação a vagas de salão:

Vaga de salão, é mais, tem sido mais tranquilo, porque o que que acontece, eu tenho hoje um número de pessoas que está ok. Dentre essas pessoas que estão ok, eles sempre falam “André, tem um amigo meu que está precisando”, aí eu, aí já tem pessoas que eu meio que se eu precisar, eu já posso chamar, entendeu? Mas para a cozinha é mais difícil, para o cozinheiro é uma mão de obra muito mais difícil. (E16)

Da mesma forma E17 comenta: “Garçom é uma coisa que é mais consolidada no mercado, não faz tanta diferença, mas procurar alguém de cozinha, de confeitaria é difícil a gente achar alguém pronto, que vá encaixar o que a gente quer.”

Por fim, foi possível identificar que nem todos os estabelecimentos sofrem com essa dificuldade de recrutamento e seleção retratada. E15 associou a reputação do restaurante no mercado, a remuneração e o ambiente como fatores que impactam na atratividade do local para candidatos: “O restaurante de fato passou a ser um lugar desejado, sabe, para se trabalhar. E se ganha bem, o ambiente é muito gostoso, leve para trabalhar, bonito, o lugar é bonito. Então passou a ser um lugar desejado.”

4.2 Etapas do Processo Seletivo

Em cada uma das entrevistas foi possível mapear quais etapas os restaurantes utilizavam em seu processo de recrutamento e seleção. Foi possível mapear um total de nove etapas distintas. As quatro primeiras podem ser classificadas como etapas de recrutamento e as cinco últimas como etapas de seleção.

O Quadro 5 expõe quais etapas compõe os processos seletivos de cada um dos restaurantes.

Quadro 5 – Etapas do processo seletivo

Etapa	Entrevista																	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Indicação	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	17
Entrega de Currículo	x	x			x	x	x		x	x	x	x				x	x	11
Redes Sociais					x		x	x		x	x	x	x		x	x		9
Sites de Vagas													x					1
Análise de Currículo		x		x	x		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	13
Entrevista		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15
Teste de conhecimento					x												x	1
Busca de Referência					x		x	x	x					x		x	x	7
Período de Experiência	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	17

4.3 Métodos de Recrutamento

As etapas que compõe este tópico são: indicação, entrega de currículo, redes sociais e sites de vagas.

4.3.1 Indicação

A indicação foi a única etapa do recrutamento inclusa nos processos seletivos de todos os restaurantes analisados. E em cinco dos 17 restaurantes, é a única técnica de recrutamento utilizada. Mesmo nos restaurantes que utilizam outros métodos de recrutamento, foi possível perceber a força desse método de seleção: “100% das pessoas que a gente recebe vem por recomendação.” (E5) e “a maioria das pessoas eu busco por indicação” (E16). Um dos fatores que apareceu para justificar esse grande foco na indicação foi a idade do restaurante que, de acordo com o entrevistado, gerou um ciclo social:

A gente ainda prefere fazer esse trabalho de recrutamento pessoal, indicação. A gente trabalha muito por indicação. Indicação é um dos trabalhos que a gente faz, uma das formas de recrutamento que a gente mais utiliza, que a gente tem já 25 anos de mercado, então a gente conhece muita gente. (E7)

E15 também reforçou a questão do ciclo social como algo que facilita a

indicação:

De contato, muito contato de conhecidos, mesmo, indicação. Eu tenho muita gente, muito amigo no setor, então eles me ligam, as pessoas que trabalham comigo também, gerente, conhece muita gente, todos eles têm experiência, bastante tempo no setor, então conhece muita gente também. (E15)

A única forma de indicação que apareceu em todas as entrevistas foi a indicação dos próprios funcionários do estabelecimento, como exemplificado por E4: “A gente joga para todo mundo “Olha gente quem tiver alguém para indicar”, dentro da cozinha, “quem tiver alguém para indicar, por favor, estamos precisando”.” e também por E9: “Quando a gente está precisando de alguém, a gente sempre pergunta nas lojas, você tem alguém para indicar? Você conhece alguém?”.

Em alguns casos as indicações dos funcionários chegam, mesmo sem serem solicitadas pelos gestores, como ilustrado pela fala de E3: “No caso era conhecimento deles mesmo. Exemplo: se tem um garçom, “ah, tenho um conhecido meu que está chegando, sei lá, do Norte e tal, está precisando e não conhece nada.” e também por E9: “A gente recebe muito currículo das meninas que trabalham com a gente, que traz as amigas, que traz as pessoas que chegaram agora do Nordeste.”. Também foi possível perceber que indicações tem pesos diferentes de acordo com a característica de quem indica. E1 prioriza as indicações de funcionários mais antigos: “Pegava os mais antigos e quando os mais antigos já estavam e não tinham mais nenhum amigo para levar eu pedia para os mais novos.” e E11 prioriza a indicação de profissionais de confiança: “Gosto muito de indicação de profissionais que a gente já tem bom na casa, de confiança nosso.”.

Um tema recorrente nas entrevistas foi a força da crença e preferência pelo método de recrutamento por indicação, conforme ilustrado por E3: “Eu acredito que a indicação é melhor.”, E9: “A maioria das pessoas a gente prefere pessoas indicadas.” e E12: “Eu acho que eu realmente prefiro indicação. Sempre chego na equipe e falo: “Gente, eu vou precisar de alguém, tem alguém para me indicar?” Eu prefiro trabalhar assim.”. O principal motivo que pareceu justificar essa preferência pode ser ilustrado conforme a fala de E2:

Porque se eu te indico é porque eu confio no seu trabalho. (...) Eu sei que você não vai me indicar uma pessoa que não queira trabalhar ou uma pessoa ruim, uma pessoa que vá roubar, uma pessoa vá fazer alguma coisa errada. O que na rua é muito mais fácil de acontecer. (E2)

Seguindo a mesma linha de raciocínio E3 declarou: “Porque quando você pega uma indicação o cara praticamente é responsável por aquela pessoa que está te indicando, então ele não vai indicar uma pessoa ruim para você”. E5 também se posicionou de forma similar ao declarar que: “É alguém que está colocando “a mão no fogo” pela pessoa.”. E12 complementa essa narrativa afirmando que manter a sua reputação é uma motivação que o funcionário tem quando ele indica alguém: “É por que quem indica tem um maior cuidado. Por exemplo, ela não vai indicar uma pessoa que ela não confia. Geralmente ela vai indicar uma amiga que sabe que é comprometida, porque eles têm um medo muito grande de se queimar.”. E por fim, E4 destacou que a indicação é uma forma do gestor mostrar que confia em sua equipe e falou que esse método consegue ser mais específico em comparação aos demais:

Quando eu confio na minha equipe e aí se eles indicam alguém, eu acho que eles sentem confiança de eu estar buscando eles para integrar mais uma pessoa. Acho que eles se sentem, poxa ela confia em mim, tanto que pediu para eu indicar alguém e eu percebo que eles também indicam quem eles sabem que trabalha bem. Alguém bem mais específico do que talvez eu conseguiria, buscando, entendeu? (E4)

Em contraponto ao entendimento do *status* especial da indicação E10 afirma que a indicação é um dos métodos de recrutamento que podem ser usados, mas que não pode ser usado para se sobrepor aos critérios que ele considera vitais para a seleção:

Mas nem sempre a indicação. Isso não quer dizer que a gente vai contratar, indicar está bem-vindo, sem problema nenhum. Mas a gente vai passar pelos critérios que tem que ser passado de entrevista, de análise, onde ele está, onde ele pensa em chegar. Isso é o que vale aqui para gente.(E10)

4.3.2 Entrega de Currículo

Foi possível identificar através da análise das entrevistas que existem restaurantes que consideram a entrega de currículo um método válido para o

recrutamento de pessoas. De acordo com as entrevistas, existem pessoas que vão presencialmente para o restaurante com seu currículo impresso em mão e pedem para deixar o currículo no estabelecimento como ilustrado por E9: “Tem pessoas que passam na loja, aí vocês estão aceitando currículo? Geralmente a menina que está no caixa ou a gerente aceita.”. E5 destaca que essa é uma prática comum: “Tem muita gente que deixa currículo, passa na porta e deixa.” e E11 destaca que chama para entrevista quem chega por esse método: “Se alguém deixar currículo aqui a gente chama.”.

Por outro lado, foi possível identificar que alguns gestores observam problemas com esse método de recrutamento, como destacou E12: “Mas aquela galera que deixa currículo aqui, por exemplo: mês passado eu contratei um que realmente deixou o currículo aqui. Eu tinha vários currículos ali no caixa e analisei, mas o cara não ficou uma semana.” e também E16: “Geralmente as pessoas que aparecem aqui na porta do trabalho são as piores.”.

4.3.3 Redes Sociais

A divulgação das vagas abertas nas redes sociais é um método usado por restaurantes para o recrutamento de candidatos. Foi possível identificar três portais que são usados para essa prática nesse segmento: Instagram, Facebook e LinkedIn. E15 destacou o volume de candidatos que essa forma de recrutamento entrega: “É uma coisa que dá muito resultado é a mídia social também. A gente coloca, pede o currículo, vem muita coisa, vem bastante coisa.”.

Também foi descoberto através das entrevistas que alguns gestores observam problemas nessa forma de recrutamento. E5 destacou a falta de qualificação dos candidatos que chegam dessa forma: “Eu já usei as redes sociais você coloca dentro do Instagram do restaurante: estamos contratando. (...), mas é um voo cego enorme.”. E7 foi mais específico e citou que em sua experiência os candidatos provenientes do Instagram parecem ter uma limitação etária: “Já fizemos e foi engraçado até que a procura que a gente teve foi de funcionários de até 20 anos.”. Da mesma forma E16 destacou que o Instagram entregou candidatos dentro de um perfil que ele definiu como “elitizado” e que não era o que ele precisava para a vaga:

Só que no Instagram é engraçado, o Instagram, acho que ele, nesse caso, é meio elitizado. Quando posto vaga é sempre, aí é sempre uma galera tipo assim, que estudou, no perfil, meninas da Zona Sul que estudaram gastronomia, meio uma galera mais alta renda, que quer trabalhar com gastronomia, mas que não tem o mínimo perfil para comandar uma cozinha. (E16)

4.4 Métodos de Seleção

As etapas que compõe este tópico são: análise de currículo, entrevista, teste de conhecimento, busca de referência e período de experiência.

4.4.1 Análise de currículo

Dentre os restaurantes que realizam a análise de currículo, esse procedimento ocorre antes de forma preliminar para seleção dos candidatos que serão entrevistados. A fala de E8 pode ser utilizada para ilustrar como esse procedimento é realizado: “A gente tem um perfil de e-mail de RH que as pessoas enviam o currículo ali com as funções, e eu tenho a paciência de Jó para ficar olhando um por um quando a gente quer contratar.”. E16 descreveu seu processo de seleção de currículos e destacou que tem uma preocupação em achar a melhor opção dentre os candidatos, por isso lê o máximo de currículos que consegue: “Então, a minha preocupação é tentar ver dentro das opções que eu tenho de tentar achar a melhor. Então, eu tento ler o máximo que eu posso.”. Também apareceu como critério de seleção nesta etapa os erros de português, o plágio e a organização do currículo:

Eu costumo olhar a organização do currículo, confesso pra você, porque eu vejo que eu recebo muito currículo, que tem muito erro de português ou parece que a pessoa está escrevendo uma carta para Dom Pedro II, você vê nitidamente que a pessoa pegou na internet. Então, literalmente, a qualidade do currículo mesmo, parece ser básico isso, mas é o mínimo de a gente conseguir ler o currículo e entender. (E8)

Outro critério de seleção identificado foi o de características demográficas como idade e estrutura familiar:

Tem pessoas que colocam que têm filhos ou não tem, se é casado ou se não é. Isso são alguns pontos que você já deduz se vai dar certo ou se não vai. Se a pessoa é muito nova, um exemplo: eu já recebi muito currículo de gente de 19 anos, 18 anos. (E8)

4.4.2 Entrevista

Dentre as entrevistas realizadas, apenas um restaurante citou o uso de videoconferências para a realização de entrevistas, todos os demais realizam apenas entrevistas presenciais. Quando existe entrevista a distância essa é seguida de entrevista presencial caso o candidato seja aprovado:

Às vezes a entrevista é em duas etapas, que é pelo Meet, primeiro que é *online*, para a gente ver e filtrar um pouco mais, é uma forma de filtrar um pouco mais, para não ter que marcar a entrevista, o cara chegar aqui e não ter nada a ver com o perfil da vaga, gastou o tempo dele, o meu, gastou dinheiro, o cara tá desempregado. Então, às vezes tendo disponibilidade, a gente faz primeiro esse processo pelo Meet, Google Meet né, e depois a gente faz presencial, mas, em geral tanto pelo Meet quanto no presencial a gente faz aquela entrevista, conversa um pouco com o candidato. (E13)

O objetivo de entrevista que foi mais destacado entre os gestores foi o do entendimento dos comportamentos e atitudes dos candidatos:

Com entrevista a gente procurar entender mais da pessoa em si, buscar esses comportamentos, atitudes, essa postura com o trabalho, avaliar a comunicação, apresentação, escrita e coisas desse tipo. E sendo uma pessoa que a gente considera e que parece ter um bom conjunto a gente muitas vezes já contrata direto na entrevista já faz uma proposta e começa no dia seguinte. É bem rápido assim quando a gente acha que a pessoa vale a pena. (E17)

E5 também destaca características de caráter comportamental específico: “No caso da conversa, também são perguntas genéricas que eu busco entender a questão da integridade e da convivência durante a entrevista.”. E7 também fala que busca entender esses mesmos aspectos, porém dá mais ênfase ao um caráter excludente, no qual o objetivo é identificar características não desejadas e descartar esses candidatos:

O foco da entrevista é realmente a gente já descartar qualquer tipo de característica completamente fora do que a gente está procurando, entendeu? Então, se ele tem alguma característica dessa, dá para ser percebido já na entrevista, a gente consegue já ganhar um tempo. Porque a gente percebe, a gente tem pessoas que a gente consegue conversar e ver.(...) A gente traz ela para uma entrevista e aí a entrevista realmente é determinante, porque a gente já consegue ter um tête-à-tête com um funcionário, consegue entender já um pouco conversando com ele, qual é o nível de comprometimento dele, como é a característica dele, como é o

perfil dele, se encaixa com a gente ou não. Então a entrevista é fundamental. (E7)

E16 destaca a importância de analisar a estrutura familiar durante a entrevista:

Entender como é a estrutura familiar, se mora sozinha. Se não mora, se tem muito filho. Por exemplo, uma mulher, por exemplo, uma mulher que chega aqui, e aí sem preconceito nenhum porque eu acho que as mulheres são ótimas, porque se for mulher com criança, com dois nenéns, a gente já sabe que é assim, são as que mais faltam, porque o filho sempre fica doente e então a gente tenta mapear a pessoa, se tem filhos, se tem filho mais velho ok. Se é criança já é mais difícil. A gente tenta entender a estrutura familiar. (E16)

O nível de padronização do processo de entrevista variou de forma significativa na comparação entre restaurantes. E17, além de também analisar a estrutura familiar possui um roteiro fixo padronizado:

Tem um roteiro escrito. A gente tem um roteirinho, documentos, coisas que a gente pergunta que a gente trata, vamos dizer, de forma casual mais para tentar tirar informações que são relevantes. Se tem filho pequeno, se tem família que apoia se for preciso, se o cônjuge trabalha, se tem já essa dinâmica de trabalho nossa que são seis dias por semana e uma folga no domingo em um domingo por mês, se a pessoa sabe se expressar, a gente pede para escrever duas linhas sobre ela, se ela sabe escrever minimamente uma frase, então são coisas assim que são bem voltadas para essa maior massa que a gente entrevista que a gente contrata, que é a base da pirâmide.(E17)

E12 também utiliza um roteiro definido:

Elaborei o roteiro já faz um tempo. Eu gosto de seguir ele. Às vezes acaba que você vai conversando e a conversa vai fugindo um pouco do rumo. Então acho importante você ter algumas perguntas principais para você já seguir e depois não ficar na dúvida de: eu não perguntei isso, sei lá? Eu perguntei o grau de escolaridade do cara? Eu perguntei isso? Então eu prefiro seguir ali. (E12)

E15 segue uma estrutura imaginada:

Eu tenho um roteiro muito imaginado, que eu primeiro gosto de ouvir a pessoa, mesmo com o currículo na mão, eu gosto de ouvir a pessoa contando com as suas próprias palavras o seu histórico. E a partir disso eu vou pontuando e fazendo as perguntas que sejam pertinentes ao cargo, a função. Mas não chega a ser um roteiro fixo não. (E15)

Outros não têm nenhum tipo de estrutura, como E11: “Eu geralmente vou conversando, pego o currículo dela e vou dando uma olhada e vou conversando.” e E7, que justifica essa prática pela característica do candidato: “A gente não tem um cronograma de perguntas, a gente não segue nenhum tipo de perguntas específicas, porque a gente está lidando com profissionais que são mais humildes, são mais simples.”.

E10 demonstrou grande confiança na validade preditiva de sua etapa de entrevista: “Normalmente na entrevista a gente percebe a grande probabilidade de acertar.”. Por outro lado, E8 citou que sua etapa de entrevista pode melhorar muito: “Eu acho que tem muito como se desenvolver, ter uma percepção muito melhor, muito mais apurada para fazer uma entrevista, de fazer uma leitura de perfil muito mais apurada.”. E16, ao contrário de E10, demonstrou ceticismo na capacidade de validade preditiva da entrevista:

Hoje, eu faço uma triagem, mas mesmo a entrevista, mas mesmo gostando muito da pessoa, eu já parto do princípio que eu só vou ter certeza, como qualquer lugar, eu só vou conseguir conhecer mesmo no dia a dia, entendeu? Então, assim é muito difícil eu fazer uma, é impossível, fazer uma seleção e ter certeza que a pessoa vai ser boa e na maioria das vezes assim, muitas pessoas que têm uma boa entrevista e tal, depois é uma decepção e isso é o que acontece com muita recorrência. (...) porque quando a gente faz entrevista, muitas pessoas sempre se vendem bem. (...) Eu, até hoje, não consegui desenvolver essa capacidade de fazer a leitura. (E16)

Por fim, também foi possível identificar que alguns candidatos faltam a etapa de entrevista, e que isso afeta E16 de forma significativa:

Isso é uma coisa muito curiosa também. A maioria das pessoas que eu chamo para fazer entrevista elas marcam e não vem. Por exemplo, estou com uma vaga de gerente. Eu peguei alguns currículos, vamos supor, umas seis pessoas. Das seis que eu chamei uma só apareceu. (...) ASG, por exemplo, a última vez que eu recrutei, essa semana mesmo, peguei um menino. Mandei, me indicaram, mandei mensagem pra ele, falei “Olha, te indicaram, tem uma vaga aqui para a noite, você está a fim?” e ele “Estou”, “Você pode vir amanhã aqui fazer um teste?” Ele “Posso” e aí eu falei “A gente conversa melhor” e ele “Beleza”. Aí chega na hora. Cadê você? Aí ontem eu falei “Cadê você?” Marquei aqui ontem dez horas, “aí não vou mais, não quero trabalhar de noite.” No dia anterior, eu conversei que era uma vaga para a noite. A pessoa falou que quer. Aí no dia seguinte a pessoa não aparece e nem avisa. Isso acontece com muita frequência, muita. (E16)

4.4.3 Busca de Referências

Foi possível identificar que alguns restaurantes fazem a busca de referência antes da entrevista, e alguns realizam após a entrevista. E7 citou que: “A gente procura ligar e perguntar também para os outros restaurantes.”. E8, por outro lado, não liga necessariamente para os restaurantes, mas para um contato que o próprio candidato disponibiliza: “A maioria a gente costuma, no máximo, pegar um contato, entrar em contato com uma outra pessoa que trabalhou com essa pessoa e a gente ver como é o perfil dela.”. E9 destaca que esse processo não é necessário em todos os casos: “Às vezes a gente liga e pede referência. Não é sempre que a gente pede, mas às vezes a gente pede.”. E17 afirma que usa esse método, mas que em sua visão não tem impacto significativo: “De certa forma, tenho que ouvir ali acreditar e tal, pegar uma referência ou outra, mas muitas vezes acaba não tendo um impacto tão grande.”. E por fim E16 afirmou que utiliza esse método, mas não acha que é muito confiável: “Eu tento pegar referência, ligar para outros lugares e perguntar. Mas nem sempre as referências elas são muito confiáveis. Às vezes as pessoas são políticas e indicam.”.

4.4.4 Período de Experiência

O período de experiência aparenta ser uma estrutura básica do processo de seleção para o segmento de restaurantes. E4 explicou o que é o período de experiência: “No início é um dia de trabalho na função que ela teria. Onde ela vai, alguém vai passar todas as informações para ela e ela vai ficar como se fosse a carga horária dela normal, fazendo a função”. Nesse período os gestores buscam avaliar na prática seus candidatos. E7 cita que as faltas são um dos critérios usados nessa etapa: “Quando o cara falta duas, três vezes, no máximo, ele já é cortado porque não tem, porque não tem motivo. Claro, que quando são faltas injustificáveis a gente já tenta procurar uma outra pessoa que esteja mais comprometida.”. E2 destaca o esforço como critério de seleção: “Então é assim que a gente vê, se a pessoa está se esforçando no treinamento. Não, esse não está se esforçando, esse vai ser cortado.”. Já E1 cita que a desistência durante esse período é alta em seu restaurante: “Quando você chega lá, na hora vê que tem que trabalhar pesado, aí 90% desistia.”. E7 cita como o período de experiência tem mais relevância do que

as etapas anteriores e afirma que em um dia é possível formar uma avaliação preliminar do candidato:

Então, quando a gente consegue já ver de cara nesse primeiro dia de teste que a gente vê já, esse cara não serve, esse cara tá ali o tempo inteiro no celular para o cara, os pratos do cliente estão ali. Ele nem viu e nem tirou, então isso aí já nem chama pro teste de amanhã, entendeu? É um pouco assim, embora o currículo dele e a entrevista tenha sido boa, às vezes no teste direto, já para exercer a função, ele não passou. Então isso é o outro crivo. A terceira e última etapa do processo. (E7)

A duração do período de experiência varia entre estabelecimentos. E7 utiliza o período de três meses conforme a legislação trabalhista brasileira impõe, porém destaca que no primeiro dia já faz uma avaliação preliminar: “A gente tem sempre, a gente sempre utiliza do período de experiência de três meses que está dentro da lei, para a gente poder conhecer e entender melhor. (...) no primeiro dia a gente já consegue ter uma ideia boa se ele meio que vai servir ou não”. E1 também utiliza o período legal, porém faz uma avaliação anterior de até três dias: “Deixo dois, três dias para ver se aguenta. Depois assina a carteira como contrato de experiência.”. E12 também utiliza o período de três meses: “Não porque hoje realmente a gente precisa pelo menos de 3 meses para a gente avaliar.” Da mesma forma, E16 também utiliza da janela legal para seu período de experiência:

O que a gente faz assim, pela lei, a gente tem um mês, a gente contrata a pessoa com um mês de experiência, são três meses de experiência, você pode desligar no primeiro mês com 30 dias ou depois com 90. Então a pessoa fica um mês. Você pode desligar, depois só no final do terceiro mês. (E16)

E11 utiliza o período de uma semana antes de assinar a carteira: “Eu deixo assim, geralmente uma semana de observação, entendeu? Aí depois eu vou e peço a carteira, para trazer os documentos dela.”. Assim como E3: “Vamos fazer um teste de uma semana, em uma semana eu já saberia se ele iria ficar.” e E15: “Eu mesmo acompanho por um período que a pessoa também ganhar a confiança, mas é um período curto, de uma semana, porque tem muito processo desenvolvido também”. E16 utiliza o período de um mês: “No primeiro mês de trabalho, a gente já consegue identificar se aquela pessoa tem que ficar ou não.”. E por fim E12 utiliza o período de cinco dias:

Geralmente assim eu coloco para trabalhar nos cinco primeiros dias, sento e converso durante a semana, eu peço para o Gerson, que é meu subgerente, está aqui mais presente no salão observando. E geralmente para as meninas que tem experiência, por exemplo, elas duas tem 10 e 8 anos de casa. (E12)

4.5 Critérios de Seleção

O Quadro 6 mostra quais características formam a percepção dos gestores de restaurante sobre o trabalho de um funcionário. Foram incluídas todas as características mencionadas em três ou mais entrevistas.

Quadro 6 – Características avaliadas no processo seletivo

Característica	Entrevista																	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Comprometimento	x	x		x		x	x	x	x	x		x			x	x	x	12
Convivência				x	x	x			x	x	x	x			x	x	x	10
Experiência prévia		x		x	x		x	x				x	x	x	x	x		10
Pontualidade		x		x			x		x	x	x	x		x	x		x	10
Faltar ao trabalho	x	x		x		x	x			x		x				x	x	9
Tempo em outros trabalhos							x	x	x	x	x	x		x		x	x	9
Distância do trabalho	x	x					x	x	x		x	x				x		8
Forma de falar	x	x	x	x			x			x				x			x	8
Atender bem		x	x				x		x					x	x	x		7
Tratamento interpessoal			x					x	x		x			x	x	x		7
Trabalho em equipe					x			x		x	x			x		x		6
Atender mal			x				x		x			x		x				5
Comportamento	x		x				x						x	x				5
Diligência		x	x			x	x	x										5
Falar mal dos outros								x			x	x			x		x	5
Distração no trabalho							x		x		x					x		4
Interesse	x					x	x									x		4
Proatividade								x			x					x	x	4
Apresentação pessoal	x													x			x	3
Esforço	x					x										x		3
Força de vontade	x						x				x							3
Habilidades		x	x									x						3
Postura						x				x							x	3
Seguir regras					x							x				x		3
Trabalhar sob pressão	x							x								x		3
Vontade de aprender		x			x						x							3

4.5.1 Experiência prévia

A análise da experiência prévia do candidato pelo currículo foi dividida em quatro tópicos: troca de emprego, valorização da experiência e pessoas sem experiência.

4.5.1.1 Troca de emprego

Dentre os gestores que analisam o tempo de trabalho em empregos anteriores foi possível identificar que existe uma aversão a candidatos que ficaram pouco tempo em diversos dos trabalhos anteriores e, conseqüentemente, uma valorização daqueles que permaneceram mais tempo em um menor número de trabalhos. Essa visão pode ser ilustrada a partir da fala de E12, que ainda complementa que esse histórico é um forte indício de problema de comportamento com o funcionário:

Porque se a pessoa já passou por quatro lugares e ela não ficou quatro meses em nenhum lugar ou nunca passou pelo período de experiência. Desculpa essa pessoa pra mim já tem algum comportamento que não é possível. Eu não estou falando de uma empresa, tudo bem. Ela passou em uma empresa, ficou um período só, pode ter muita questão não agradou a gerência, um dos sócios. Aconteceu alguma coisa, beleza, mas em todas...(E12)

Da mesma forma E10 destacou: “Se ele trocou de emprego rápido é porque ele tem alguma característica que não para em emprego nenhum. Então a gente já nem chama ele para entrevista.”. E8 concorda com esse ponto de vista ao afirmar:

Se é uma pessoa que pula muito e fala assim: “Eu trabalhei em dez lugares diferentes, três meses em cada lugar”. Tem algum problema uma pessoa que pula muito. Então eu sempre tento pegar buscar o perfil de pessoas que se mantiveram, de certa maneira, um bom tempo em algum lugar. (E8).

E16 também reconhece que esse fenômeno pode ser um indício de algum problema com a pessoa:

Eu tento entender como é que foram os últimos trabalhos, se é uma pessoa que pulou de trabalho em trabalho demais, eu vejo o currículo, ficou um mês em cada lugar, dois meses, algum problema tem. A gente tenta ver, eu tento procurar pessoas que ficaram um mínimo de tempo, um ano nos lugares. (E16)

E14 também descreve o mesmo fenômeno e deixa claro que é um ponto que possui bastante importância:

Mas eu veria o tempo de serviço em casa, porque eu acho que se você, se você trabalha e começa a rodar em tudo. Trabalhei em cinco lugares bacana, mas eu fiquei um mês em cada lugar. Você ficou um mês num lugar, dois meses no outro. “Mas porque você foi embora?” Porque não estava legal. O cara pode ter dado azar de não ter pego uma boa empresa, mas esquisito, o cara não, não para em lugar nenhum, entendeu? Isso é uma coisa que eu olho bastante. (E14)

E11 destaca que esse tipo de currículo é comum: “Geralmente quem fica um, dois meses no trabalho, que a gente recebe vários currículos assim. A pessoa que tipo, trabalhou em dez empregos, mas cada um ficou um mês, aí geralmente elimina. Elimina porque a gente já sabe que é problema.”. E9, além de concordar que esse padrão nas experiências anteriores indica um problema com a pessoa, também cita que esse tipo de currículo é muito comum:

Que a gente vê que, tipo tem muito currículo que é assim, você tem que ver bem em um currículo. Aí trabalhou dois meses numa empresa, três meses em outra e um mês em outra. Então, durante um ano, uma pessoa trabalhou em cinco empresas. Então vocês já sabem que aquele currículo você vai descartar porque algum problema a pessoa tem. (E9)

E17 usou o termo “pipocando” para descrever o mesmo fenômeno: “Tem pessoas que ficam mais tempo nos empregos, que não ficam pipocando de um lado para o outro” (E17). Por fim E12 deixa claro que, além de rejeitar candidatos com essa característica, como citado anteriormente, valoriza o candidato que ficou mais tempo em uma posição: “Eu gosto muito de gente que já tem um bom tempo, por exemplo: ficou dois anos num lugar, três anos no outro.”.

4.5.1.2 Boas experiências anteriores

Ter trabalhado em um estabelecimento que o gestor considera que se assemelha ao seu, foi um critério identificado através das entrevistas. E14 destaca que teve uma experiência muito boa com esse perfil de funcionário que já vem bem treinado:

Vieram de Caroline Caffé, vieram de um Galinha do Florino, do Pomodoro, que é uma linha, que a gente pegou já eles prontos, porque eu peguei uma equipe que eu acho que umas cinco, uns cinco funcionários vieram dessas

casas e todos maravilhosamente bem treinados, para servir um vinho, para servir um prato. (E14)

Da mesma forma, E16 destaca a importância de restaurantes similares e complementa ao citar que ter experiências em locais muito distintos é algo negativo:

A pessoa tem experiência em restaurante, de restaurantes assim na Zona Sul, que tem muita gente que tem experiência em restaurante que sei lá, em São Gonçalo, que é tipo um boteco, não é um perfil de um restaurante na Zona Sul, que segue as regras da vigilância sanitária, que tem um padrão mais sofisticado. Procuo pessoas que tenham o perfil de restaurantes similares ao meu ou hotéis, pessoas que trabalham em hotel, se for um hotel razoável. (E16)

O mesmo argumento de E16 pode ser encontrado na fala de E5:

Porque se o cara trabalhou num boteco. Não tenho nada contra botecos até porque eu já fui dono de botecos durante 16 anos. Mas se o cara vem de um boteco, a chance de dar certo é menor porque o nível de cuidado que tinha de tratamento é diferente. (E5)

E14 também valoriza o candidato que já trabalhou em estabelecimentos similares, mas destaca que é possível aproveitar as pessoas sem experiência em cargos mais simples:

Tem primeiro as habilidades ali, do segmento mesmo, como experiência, onde já trabalhou e lugares que trabalhou. Então é muito. No nosso caso, é importante ter essa experiência, porque você pode até contratar gente que ainda não trabalhou, mas ele nunca vai entrar de garçom, como garçom, pode entrar como ajudante, até como um ASG que a gente chama que é um serviços gerais. E depois ir para cumim, que é um assistente de garçom mais ou menos, até virar garçom. Se a pessoa não tiver experiência, não tem como entrar de garçom, principalmente porque tem que ter experiência. Então a gente dá preferência para quem tem experiência. (E14)

E4 demonstra analisar o estabelecimento que o candidato trabalhou, porém destaca de forma mais clara que o benefício esperado desse funcionário é o ritmo de trabalho e conhecimento:

Assim quando eu vejo os lugares que a pessoa trabalhou, eu sempre dou uma olhada. Se é um lugar conhecido, por exemplo, eu tinha um currículo de um auxiliar de cozinha que ela tinha trabalhado no Outback, no Starbucks. Então são lugares que você sabe que a pessoa tem que trabalhar bastante, pesado e tal. E por exemplo no Outback eu sei que tem todo um controle de qualidade com nutricionista, então eu sei que a

peessoa já tem esse conhecimento, mas para te falar a verdade, isso me chama a atenção. (E4)

E8 destaca que ter trabalhado em restaurante, sem dar ênfase a similaridade do estabelecimento anterior ao seu, e assim como E4 destaca o ritmo de trabalho: “se ela nunca teve experiência com o restaurante, pode ser uma pessoa que possa dar trabalho daqui para frente, porque ela não vai conseguir ter esse pique de trabalho.”. E4 é um pouco mais específico e cita que já ter trabalhado na mesma função é algo importante: “eu acho interessante saber onde a pessoa já trabalhou, quais foram, o que ela fez antes, se teve função de atender. Por exemplo, para atendimento, se ela já trabalhou com o público. Acho isso importante.”. E7 concorda com essa afirmativa e permite entender que a exigência de experiência pode variar de acordo com a função: “quando a gente procura especificamente para *sushiman*, a gente visa a experiência.”.

4.5.1.3 Pessoas sem experiência

Foi possível identificar através da análise das entrevistas que existem gestores que se mostram muito abertos para contratar pessoas, mesmo sem nenhuma experiência prévia. E7 dá um exemplo de sucesso dessa prática:

Às vezes a gente já trabalhou com funcionários aqui que chegaram super crus, não tinham um currículo, nunca tinham sido profissionais em restaurante, nunca tinham nem trabalhado em restaurante, que a gente conseguiu converter num ótimo profissional e hoje está inserido no mercado. (E7)

Uma parcela dos gestores, inclusive, demonstrou maior preferência por pessoas que não tem experiência, como pode ser ilustrado pela fala de E10:

No meu ramo, no meu caso aqui, a gente gosta de pegar pessoas, vou te falar assim, não experientes de outros lugares, a gente gosta de fazer as pessoas aqui, pegar o jovem aprendiz, uma pessoa jovem e fazer ele da nossa maneira, do nosso jeito. Eu acho que é isso que é legal para ele, ele cria um vínculo com a família Dom Hélio e para o Dom Hélio também é bom. (E10)

E11, assim como E10 destaca que é mais fácil moldar o profissional sem experiência e que isso é uma vantagem:

Eu pego sem experiência. Eu pego um garçom para trabalhar na parte da manhã que é um movimento mais tranquilo sem experiência, porque eu gosto também de ensinar. Eu acho que a pessoa também, quando você vai ensinar ela, você consegue moldá-lo também. (E11)

E17 afirma que essa prática é uma tradição na sua empresa: “Obviamente que como a gente tem essa tradição, não sei se é uma filosofia, mas é uma tradição de seguir, de buscar pessoas até com menos experiência.”. E por fim E5 afirma que prefere selecionar pelo comportamento ao invés de pela experiência, e que aprimorar a técnica é mais fácil do que mudar o comportamento:

Evidentemente que você tem que ter um cara que saiba fazer o ofício dele, mas isso eu consigo ensinar. Eu não consigo ensinar o cara a ter esse espírito de querer estar junto, deu até consigo um pouco, mas é muito mais difícil. Então eu prefiro ter 60% e 70% uma pessoa que queira evoluir e 30% de técnica. A técnica eu consigo distribuir. (E5)

4.5.2 Distância do trabalho

A distância do trabalho foi um critério muito presente em diversas entrevistas e foi indicado como um fator de muito peso na seleção dos gestores: “A gente também vai ver onde ele mora, se é próximo do trabalho e se é fácil de ele chegar no trabalho, quantos ônibus eles vão pegar, se eles vão pegar ônibus e metrô.” (E9). E11 na mesma linha declarou que: “O tempo que ela demora para chegar ao trabalho. Porque às vezes a pessoa mora muito longe.” (E11). A visão predominante parece ser a de descarte dos candidatos que moram longe, ou que precisam de duas passagens para chegar ao local de trabalho. E7 argumenta que a distância não é um problema apenas para o restaurante, mas para o próprio funcionário:

Para gente é inviável e pra ele também, se ele morar muito longe, então a gente já descarta por aí também. Se o cara mora num bairro que seja muito distante daqui, difícil de chegar por conta de ônibus ou metrô, ou até trem. Se o meio de locomoção dele for complicado, a gente já descarta também pra não ser um sacrifício pra ele, porque a gente trabalha, às vezes o cara vai precisar trabalhar no período da noite. esse cara mora muito longe já descartamos. (E7)

Da mesma forma que E7, E10 declarou que: “Quanto mais próximo tiver, mais qualidade de vida ele vai ter, mais pouco tempo para chegar no trabalho. Isso aí também influencia para caramba. Muito importante.” (E10). Já E9 também

reforça o aspecto negativo da distância e faz uma associação com a probabilidade de atraso do funcionário:

Morar longe é muito complicado, porque sempre tem um problema de atraso. Eu cheguei atrasado hoje porque o ônibus atrasou, porque o ônibus parou, porque tinha trânsito, porque nada funcionava. Então realmente para a empresa é melhor que more (...) em um local mais próximo. (E9)

E 12 além de comentar sobre a importância desse critério de seleção também cita o problema do custo: “É um dos pontos principais também, porque o transporte fica um custo muito alto. Funcionários já chegam aqui cansados, desgastante, porque o transporte público a gente sabe que é um caos, então é um dos pontos principais.” (E12). E16 além de também citar o custo indica que a distância do trabalho pode ser um problema para a manutenção do candidato na vaga no longo prazo, por isso prioriza quem mora mais perto:

A pessoa que mora mais perto eu priorizo. Pessoas que moram em Rio das Pedras, Rocinha, Zona Sul, por quê? Pelo que eu te falei, as pessoas ficam exaustas, por mais que elas consigam vir, elas ficam exaustas e o valor de passagem, né? Que assim, assim a gente tem que cortar custos. Assim tem gente que o valor de passagem é o dobro, então, assim não vou pagar o dobro de passagem não tem porquê. (E16)

Da mesma forma, E16 também destaca que a distância pode fazer a pessoa não permanecer no trabalho: “Se a pessoa mora muito longe, a gente já sabe que vai dar defeito, que uma pessoa que leva duas horas e meia para ir e duas horas e meia para voltar, chega uma hora que ela não aguenta.” (E16).

4.5.3 Inteligência

O conceito de inteligência (g) foi abordado de forma tangencial em duas entrevistas através da percepção do gestor sobre a diferença na capacidade de aprendizado entre pessoas, mas nenhum dos dois deu indícios claros de que isso é usada de forma direta na seleção de pessoas. E5 citou que a capacidade de aprendizado varia entre pessoas: “Tem pessoas que tem dificuldades que não conseguem aprender. É um problema que a gente tem que resolver.”. Assim como E16:

Mas acho que o caso dele é, tem algum problema de aprendizado, digamos assim. Tem gente que, que acontece assim, nível de ASG muitos, pessoas que não, têm algum problema, tem algum problema de aprendizado sério não sei se foi durante a infância ou não estudou, ou não sabe, não foi educado direito, tem problema. (E16)

Os resultados coletados nessa pesquisa sobre a visão dos praticantes sobre a aplicabilidade e importância do conceito de inteligência em processos seletivos parece estar alinhado ao que já se sabia anteriormente na comunidade científica. Enquanto os acadêmicos parecem ter um tom consensual que destaca o conceito de inteligência (g) como o mais poderoso preditor de performance, os praticantes analisados nesse trabalho demonstraram que não tem conhecimento da importância e potencial de aplicabilidade sobre essa medida.

4.5.4 Personalidade

O conceito de personalidade foi amplamente abordado pelos gestores durante a entrevista. E17 citou que é difícil mudar as atitudes de uma pessoa em contraponto às habilidades: “O cara vai desenvolver alguma coisa que as atitudes é difícil mudar. A maioria das pessoas é muito difícil mudar. Conhecimentos e habilidades a gente trabalha”. E8 foi o único gestor que citou diretamente a palavra “personalidade”: “Estava só na urgência de ter alguém e aí no *feeling* a gente contratou. E aí vem a personalidade da pessoa, que é o desafio que depois e da qual é muito mais difícil.”. De forma geral os gestores parecem ter a percepção que esse conceito existe, porém não usam a palavra “personalidade” para descrever. Nos tópicos a seguir serão apresentados os aspectos de personalidade ou comportamentos que se associam com esses aspectos que foram citados pelos gestores como desejáveis ou não desejáveis em um funcionário.

4.5.4.1 Estabilidade emocional

E8 citou que a pessoa saber agir sob pressão é uma característica positiva.

4.5.4.2 Abertura

E11 abordou o conceito de abertura ao citar um caso de uma funcionária que não tinha vontade de aprender:

É a falta de vontade de aprender, eu estava com a menina há duas semanas que tipo a gente tem coisas que são básicas e ainda não estava conseguindo lavar uma louça direito, então, eu não tive como ficar com ela porque ele não queria aprender. Não ter força de vontade para aprender. Você não aprender porque você é novo é uma coisa, agora você não, não ter aquela proatividade de ir lá e perguntar “quer uma ajuda, quer que eu faça isso, o que eu tenho para fazer.” Então, tipo, isso pega muito pra mim. (E11)

4.5.4.3 Extroversão

E1 afirmou que a forma de se comunicar e se vestir é um critério relevante para a seleção das pessoas que trabalham com público. E2 citou que a capacidade de apresentação do atendente, e principalmente, sua capacidade de fala, são aspectos de personalidade fundamentais para esse trabalho. Por outro lado, E12 comentou um caso de um funcionário que não tinha capacidade de conversar com o cliente. Essa característica pode ser interpretada como uma pessoa com baixo nível de extroversão e potencialmente baixa estabilidade emocional: “Ele não conseguia conversar com o cliente. Ele era tão, tão tímido, mas tão tímido que ele travava.”. E9 destacou a capacidade de persuasão das pessoas que trabalham com atendimento de forma positiva: “Elas são meninas atenciosas, são meninas que chegam no cliente, cativa, conquista o cliente, ela faz você, tipo, consumir o que ela quer”.

4.5.4.4 Conscienciosidade

As características e comportamentos associados a dimensão da conscienciosidade estiveram muito presentes nas falas dos entrevistados. Através da análise das falas dos gestores, é possível sugerir que eles parecem entender e valorizar o conceito de conscienciosidade, mesmo sem usar o termo em si. E16 foi capaz de resumir de forma geral essa dimensão:

Eu acho que tem como você ver, porque uma pessoa que vem trabalhar todo dia, que não chega atrasado, ele não falta, ele, tudo o que a gente pede, se a gente manda fazer ele vai lá e faz. Então é uma pessoa que eu percebo que tem uma, tem uma boa vontade, tem uma certa disciplina. (E16)

E10 demonstra que valoriza essa dimensão e entende que existe forte

correlação entre esse atributo entre diferentes áreas da vida de uma pessoa: “O que eu valorizo é comprometimento com ele mesmo, se ele é comprometido com ele mesmo, ele vai ser comprometido com a família dele, ele vai ser comprometido com a empresa onde ele trabalha.”. E7 também valoriza esse aspecto e ainda cita que é o mais importante na avaliação de pessoas:

Ele tem que estar comprometido, tem que ter um certo profissionalismo. Até o comprometimento pra mim é mais importante do que todo o resto. Se ele está comprometido com o trabalho, se ele está querendo de fato, ele pode ter todos os defeitos, mas ele querendo, eu consigo moldar ele para onde ele, a gente acha mais adequado, de fato, comprometimento para mim é o mais importante. (E7)

Na fala a seguir, é possível perceber que parte dos adjetivos que E5 valoriza estão diretamente associados a dimensão da conscienciosidade:

Tem duas coisas extremamente importantes. A primeira é os valores básicos de correção, entidade, integridade, transparência, ser claro, porque é a forma como a gente se comporta com eles e eu quero que eles se comportem com a gente da mesma forma. (E5)

De forma semelhante, E12 destaca o comprometimento como ponto principal:

Eu acho que realmente a questão do comprometimento é o ponto principal, principalmente nesse ramo, porque a gente trabalha com escala 12 por 36 que é uma escala reduzida. Quando falta um funcionário, ele acaba prejudicando toda a equipe. Todos os atendentes estão aqui, os outros trabalharam 12 horas ontem. Eu não posso chamar essa pessoa para trabalhar hoje, então o comprometimento realmente é muito importante nesse ramo. (E12)

E9 apresenta a crença de que a dimensão da conscienciosidade varia entre pessoas: “Porque existem pessoas que não são, tem pessoas que não tem compromisso, tem pessoas que têm compromisso com o trabalho, tem pessoas que infelizmente não têm compromisso com o trabalho.”. O conjunto de comportamentos associados a faltas e atrasos apareceu nas entrevistas como problemas para os gestores. E2 citou o como características negativas: “Cansam, desistem, atrasam e faltam muito.”. E4 citou que seu maior problema são as faltas: “Qual o meu maior problema aqui? São as faltas mesmo. Então, por exemplo, vem trabalhar um dia no outro não.”. Da mesma forma E7 demonstrou sua insatisfação

com as faltas e seu uso como critério de eliminação de um processo seletivo: “Quando o cara falta duas, três vezes, no máximo, ele já é cortado porque não tem, porque não tem motivo. Claro, que quando são faltas injustificáveis a gente já tenta procurar uma outra pessoa que esteja mais comprometida.”. E4 reforça que existem funcionários que nunca faltaram: “Eu tive vários que... vários não porque não têm muitos, mas tive alguns que nunca faltaram.”. E10 argumenta que pode ser observado um padrão de faltas em alguns funcionários:

Ele tem um hábito de chegar atrasado, é hábito. Não é porque ele tem um hábito de chegar atrasado todos os dias. Mas é cinco minutos, é dez minutos, é 20 minutos. E hoje ele chega a 20 minutos, mas amanhã é uma hora e assim por diante. Ele já tem o hábito de chegar atrasado. Ele tem um hábito de faltar trabalho por qualquer motivo. (...) Eu não gosto que falte trabalho por qualquer motivo, entendeu? Eu acho que o cara deixa de ser comprometido com ele mesmo. Qualquer coisinha falta trabalho, entendeu? (E10)

Para E12, as faltas e atrasos são pontos principais na avaliação de um funcionário. Da mesma forma, E17 comenta sobre a importância do compromisso de horário, o impacto que isso traz para seu negócio e reforça como ele valoriza o comprometimento:

Pessoas comprometidas com as coisas pequenas do tipo, os pequenos compromissos de horário, falta e saber que eu posso contar porque eu tenho escalas e preciso equilibrar as equipes.(...) A gente preza muito pelo funcionário que é pontual, o cara que é pontual, que chega na hora, que sai na hora, que não falta. Isso é muito importante. Primeira coisa, cara comprometido. Então é, digamos, isso é meio do lado do comportamento. (E17)

Na passagem a seguir, é possível entender como E7 analisa o comprometimento dos funcionários e também como ele valoriza a conscienciosidade em seus funcionários, ele destaca que o comprometimento se relaciona com a forma de execução ou acumulação das tarefas e também em relação à atenção com o cliente:

O comprometimento a gente analisa com pequenas tarefas. Se ele acumula a tarefa, por exemplo. Se ele deixa coisas pendentes, se ele começa uma e não termina a outra. Então a gente analisa por aí, tem vários processos para serem feitos e ele precisa começar e terminar cada processo para não ficar nada em aberto, para ele não ficar perdido, acaba descoordenando a equipe por conta de processos inacabados. (...) Sabe

ser um cara profissional, comprometido com o que ele está disposto a te entregar. (...) se de cara, no primeiro dia a gente vê que ele tem uma desatenção com o cliente, um pouco relapso, está sempre no celular, a gente não precisa nem ter muito trabalho quanto a isso.(...) Então, quando a gente procura um funcionário, ele já tem que vir com o mínimo de profissionalismo com ele. (E7)

Seguindo a mesma linha de raciocínio, E3 cita que existem pessoas que só trabalham na presença do superior:

É. Para querer fazer o que você quer é muito difícil, porque você tem que estar sempre presente, você não pode sair e deixar essa pessoa. Ela não vai terminar, não vai fazer, ela trabalha só na sua presença, no caso, nas suas costas ela é diferente. Então isso é muito raro você achar uma pessoa boa. (E3)

De forma complementar, E6 destaca que o cumprimento de obrigações e o esforço são fatores importantes para um funcionário:

Olha, normalmente quando a gente vê que o emprego é bom é aquele que cumpre com a sua obrigação e com a sua postura. (...) se o empregado, o funcionário não for bom, não for competente, não estiver cumprindo com seus deveres, claro que não progride, não vai em frente. A gente trabalha assim. Hoje em dia, trabalha muito com esforço. (E6)

No exemplo a seguir de E4, seu funcionário insiste em trabalhar mesmo estando doente para tentar cobrir outro funcionário faltoso, o que segue na linha de um comportamento consciencioso:

Já aconteceu uma coisa que eu achei bem legal de um funcionário vir porque sabia, ele viu no grupo dos funcionários que o outro ia faltar e aí viu que também estava passando mal e aí veio aqui falar “olha, eu estou passando muito mal, mas eu vi que fulano vai faltar.” E eu achei isso bem interessante. Então eu vim para você não ficar na mão. (E4)

E9 faz uma comparação entre o comportamento de duas funcionárias com personalidades opostas e ajuda a ilustrar a dimensão da conscienciosidade:

Tem aquelas que chega antes, bem antes da hora, arruma a loja. (...) Então tem pessoas, muito, que chega muito atrasado, que chegam em cima da hora, que sabe, que está aqui conversando. A gente tem que prestar atenção, ficar conversando. O cliente chega, senta, aí fica, ainda continua conversando, não vai logo lá ver o cliente, não vai logo lá atender o cliente. (E9)

Outro problema relacionado a dimensão da conscienciosidade que foi citado por dois entrevistados, E7 e E11, foi a questão do uso do celular durante o trabalho: “Teve um primeiro dia que a pessoa ao invés de estar trabalhando tava com o telefone da mão. Já aconteceu da menina, eu chegar e a menina nem me conhecia, quando eu entrei pela porta ela estava com o telefone na mão e continuou.” (E11). Além desse problema E16 também citou que: “Elas chegam no trabalho contando a hora pra sair.”, e também comentou sobre a preguiça como um aspecto negativo:

As pessoas, elas ficam com preguiça mesmo, elas vão fazendo a cabeça delas, que é bem complicado. Mesmo tendo todos esses instrumentos, olha tem a ficha técnica com foto, com o passo a passo, elas não seguem. (...) As pessoas não fazem isso, do nada acabou não sei o que e você não viu não. E a metodologia, embora a gente tenha tudo escrito à mão, as pessoas, elas não recorrem aquilo. Elas vão, elas chegam, e se você não ficar de babá e não ficar cobrando, elas não vão fazer. (E16)

4.5.4.5 Amabilidade

Foi possível identificar através da análise das entrevistas que a amabilidade parece ser um conceito entendido e valorizado por uma parcela dos gestores desse segmento. E4 mostrou que se preocupa com essa dimensão da personalidade em seus funcionários e prefere pessoas com alta amabilidade: “Eu prezo por um bom envolvimento, uma boa convivência, um ambiente bom, familiar.”. Na mesma linha E11 reforçou que observa esse conjunto de comportamentos em sua equipe e que valoriza esse aspecto:

O pessoal aqui é muito assim, eles se ajudam muito. O que eu prezo muito, é tipo a união deles. Eles se ajudam muito, tipo a minha crepeira, ela vai lá e ela vai ajudar o menino no fogão. Se faltar um, eu tenho certeza que um vai vir, vai ajudar o outro e não tenho problema com isso. Eu gosto muito da união deles. (E11)

E10 entende que os problemas de relacionamento interno podem ter consequências para o cliente: “Relacionamento bom interno para poder passar isso para o nosso cliente externo que vai chegar.”. Já E3, afirma que a baixa amabilidade pode diretamente afetar o cliente final: “Problemas de contato com o cliente no caso. O cara era respondão, o cara era atrevido, tratava mal o cliente, se o cliente exigisse alguma coisa o cliente era chato. Então, isso da parte de contato com o cliente era que dava mais problema.” E5 destaca que ter essa característica de

personalidade é algo mais importante do que a técnica: “O cara tinha uma técnica excepcional, veio super bem recomendado. De primeira categoria na cozinha, mas intragável em relação à convivência.”. E15 também mostra como valoriza essa dimensão:

Às vezes a pessoa não tem habilidade de resolver e, muito pelo contrário, cria conflito, conflito desnecessário. Então é muito bem-vindo essa habilidade, como eu disse, é tudo tão sobre pessoas que é importantíssima essa habilidade em saber se relacionar. (E15)

E4 cita que problemas relacionados a baixa amabilidade já tiveram como consequência a demissão de um funcionário: “E aí começou a ter problemas de relacionamento dentro da cozinha, de criar problemas dentro da cozinha. Então a gente acabou mandando embora.”. Da mesma forma, E17 cita que esses comportamentos podem levar ao desligamento do funcionário e dá outros exemplos de comportamentos dessas pessoas: “A fofoca, o envolvimento com outros, intrigas e tal, essas coisas que são parte do nosso dia a dia também. A gente procura cortar sempre que possível e cortar mesmo o comportamento, eventualmente, até a pessoa.”. E16 destaca que esses problemas são recorrentes em seu estabelecimento: “Têm muito problema de relacionamento e até briga entre a mulherada. A mulherada às vezes brigavam uma por ciúme da outra.”. E9 cita que a situação quase chegou a agressão física: “Brigar, querer tipo assim, agredir mesmo fisicamente, mas não chegou nas vias de fato. Antes a gente tentou acalmar a situação, mas já aconteceu muito isso.”. E11 destaca que entende que a característica de personalidade é algo difícil de mudar: “A fofoca, não muda. Não muda, a pessoa quando ela já vem com aquele hábito de falar mal, de querer fazer intriga, aquilo não muda.”. E14 também dá um exemplo que chegou a resultar na agressão física e demissão dos funcionários:

Briga, xingamento no meio do, no meio da minha coisa, empurrando, entendeu? Não com o cliente, com dois funcionários juntos. Adorava uma até, mas falei, sinto muito eu não posso ter esse tipo de atitude e a gente fala não, olha para, peraí, mas criou um negócio assim maior, né? Então esse a gente demitiu e demitimos por justa causa. (E14)

E8 destaca que a pessoa que não sabe receber *feedback* e joga a culpa para o outro é algo que atrapalha:

Uma pessoa que não recebe *feedback* muito bem e conseqüentemente atrapalha a equipe porque a pessoa é muito difícil, você tenta corrigir, a pessoa não aceita, joga a culpa pro outro(...) Já teve situação de ele gritar comigo perante outros funcionários porque ele falou que era o cozinheiro, que eu tinha que arranjar funcionário para ele, porque estava sobrecarregado. (E8)

E16, de forma oposta, destaca que a alta amabilidade também pode trazer problemas para a equipe: “Não dava *feedback* para equipe, ela não queria se queimar não, ter nenhum atrito com ninguém, então ela não, ela via a pessoa tipo que um garçom estava fazendo alguma coisa errada aí reclamava comigo, ela não falava com a pessoa.”. Por fim, também foi possível identificar que alguns gestores já tentam medir a amabilidade na etapa de entrevista do processo. Como E8 que expõe como ele tenta perceber essa dimensão:

O candidato, fala mal de outra empresa. Se a pessoa encenar, se a pessoa fala que já teve muita briga. Eu costumo procurar isso também quando começo a conversa com a pessoa, então eu vou pegando um jeito da personalidade da pessoa, porque eu conheço um pouco da personalidade dos que já estão comigo hoje.(...) Teve uma pessoa que uma vez, foi até uma cena cômica, que ela falou que todo lugar que ela passava ela brigava com alguém ela: “não, porque nesse lugar fulano sempre brigava comigo”, e eu dizia: “sério?”, aí a pessoa: “sério, acho que eu sou o quê?” (...) Eu acho que isso mostra muito. Se a pessoa vai falar mal, se vai criar confusão. (E8)

E também E9 que cita exemplo similar:

Você saiu por que? Ai, porque eu não gostava do gerente, é porque eu discutia com a minha colega, porque eu não me dava bem. Então tem muitas que você vê que é uma pessoa que já vem com um problema histórico de problema, de problema na equipe, de convivência, que não dá certo com outras pessoas. (E9)

4.5.4.6 Lacuna entre teoria e prática

Os praticantes ouvidos nessa pesquisa aparentam entender que o conceito de personalidade existe, e que pode ser usado para avaliação de pessoas. Portanto, eles aparentam estar alinhados ao que foi encontrado sobre importância e aplicabilidade dessa medição na literatura científica. Por outro lado, não foi possível perceber um alinhamento tão grande entre os praticantes e a comunidade científica a respeito da importância relativa de cada uma das dimensões na

capacidade de previsão de performance, nem nos métodos utilizados para medição dessa variável.

Os gestores pesquisados parecem estar alinhados com a literatura na medida que enfatizaram a importância da conscienciosidade na avaliação de pessoas. De forma oposta, o conceito de amabilidade não apareceu com grande destaque na literatura científica, porém foi a segunda dimensão mais destacada pelos praticantes. Contudo, como não existe consenso entre sobre o potencial de aplicabilidade dessa dimensão na avaliação de pessoas, esse *insight* pode ser usado para orientar pesquisas futuras: “qual é o impacto da amabilidade do funcionário em seu potencial de trabalho no segmento de restaurantes?”.

A estabilidade emocional e a extroversão, que apareceram em estudos passados no segmento de restaurantes como potenciais variáveis relevantes para previsão de performance para restaurantes, não pareceu estar presente em como os gestores avaliam seus candidatos e funcionários. Os entrevistados pareceram entender que essas dimensões existem, porém não deram tanta importância quanto para outras dimensões de personalidade como conscienciosidade e amabilidade. Já o conceito de abertura não apareceu de forma relevante, nem na literatura científica, nem na fala dos entrevistados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa dissertação teve como objetivo geral compreender o processo de recrutamento e seleção de funcionários em restaurantes no Rio de Janeiro. Os objetivos específicos foram mapear as etapas do processo seletivo de cada restaurante e entender quais são os critérios de seleção valorizados pelos gestores.

Desta forma, a pesquisa contribui para a compreensão das práticas de recrutamento e seleção de funcionários em restaurantes no Rio de Janeiro. As etapas dos 17 restaurantes foram mapeadas e comparadas de forma qualitativa entre si e os critérios de seleção utilizados pelos gestores foram mapeados e comparados aos critérios recomendados pela literatura científica.

Em relação à estrutura do processo seletivo, foi possível enxergar uma forte tendência de grande valorização da indicação como principal forma de recrutamento, e a entrevista e período de experiência como principais formas de seleção. Uma parcela dos gestores se mostrou insatisfeita com o número e também com a qualidade dos candidatos que participam de seus processos seletivos. Uma possível explicação para essa insatisfação pode estar associada a alta dependência do recrutamento por indicação que foi identificada em alguns estabelecimentos. Uma dependência forte da indicação, associado a um desconhecimento sobre o potencial de outras formas de recrutamento, pode resultar em um número de candidatos inferior ao desejado. Nesse contexto, expandir o conhecimento dos gestores em relação ao potencial de métodos alternativos à indicação pode resultar em um volume maior de candidatos. Esse aumento na quantidade de candidatos também tem o potencial de auxiliar em uma percepção mais positiva em relação à qualidade da mão de obra na medida que o gestor vai conseguir avaliar um maior número de pessoas.

A respeito dos critérios de seleção, a pesquisa apontou uma lacuna considerável entre gestores e academia sobre o entendimento, importância e aplicabilidade do conceito de inteligência (g) como forma de prever o desempenho futuro de candidatos. Enquanto na comunidade científica parece existir um consenso sobre o status especial da inteligência (g) como a principal variável para previsão de desempenho em processos seletivos, os praticantes de mercado aparentaram não ter um entendimento sobre esse conceito e seu potencial de

aplicabilidade em processos seletivos.

Em relação à importância e aplicabilidade do conceito de personalidade em processos seletivos, parece existir uma preocupação, de ao menos uma parcela dos gestores, em entender a personalidade dos candidatos e usar esse entendimento como critério de seleção. Os praticantes parecem variar mais em seu nível de confiança acerca de sua capacidade de coletar informações a respeito da personalidade de um candidato e menos em relação aos traços de personalidade que são valorizados.

Este estudo indicou que os gestores desse segmento parecem depositar o maior peso na dimensão de conscienciosidade, contudo os praticantes parecem variar em relação ao nível de entendimento que possuem sobre esse conceito. Esse traço também apareceu de forma significativa no referencial teórico sobre o tema, e parece que a lacuna em relação à importância dessa medição para o processo seletivo não é significativa. O segundo traço de personalidade que aparentou ser mais relevante para os entrevistados foi o da amabilidade, que não apareceu de forma relevante na literatura científica analisada.

Como o corpo de pesquisas que analisam os traços de personalidade na indústria de restaurantes não é tão robusto como o de outras áreas de recursos humanos, uma pesquisa futura que analise com mais profundidade a relação entre amabilidade e desempenho nessa indústria tem o potencial de ser relevante. Os traços estabilidade emocional e extroversão, que tiveram seu potencial de previsão de desempenho apontado em uma parcela das pesquisas, não recebeu a mesma ênfase que os dois traços tratados anteriormente. O traço da abertura não apareceu de forma significativa nas pesquisas, nem nas falas dos gestores.

De uma perspectiva prática, espera-se que os resultados contribuam para aprimorar o processo de recrutamento e seleção nessa indústria. Sugere-se a consideração dos seguintes aspectos:

- Utilizar mais intensamente as redes sociais e os sites de vagas para o recrutamento.
- Realizar cortes automáticos nas fases iniciais do processo seletivo para minimizar o tempo despendido com análise de currículo manual.

- Selecionar candidatos com base em sua inteligência, medida a partir de testes de conhecimento.
- Aprimorar a capacidade dos gestores de avaliar a personalidade dos candidatos durante a entrevista e no período de experiência.
- Aprimorar o conhecimento dos gestores sobre os conceitos de personalidade e inteligência, de forma que eles entendam como esses aspectos podem afetar o desempenho futuro dos candidatos.

O estudo possui limitações que cabem ser destacadas. Em primeiro lugar, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os resultados não podem ser generalizados. Além disso, o autor presta serviços de recrutamento e seleção de forma terceirizada para empresas e isso pode ter trazido algum viés para a análise.

REFERÊNCIAS

- AMATO, M. J. A. L.; KANNER, R. O processo de seleção de pessoal. **Revista de Administração de Empresas**, v. 6, n. 18, p. 127–136, 1966.
- ANTUNES, R. S. T.; DEMARCO, T. T. Contratação de profissionais sem experiência: critérios utilizados pelos recrutadores e selecionadores. **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Videira**, v. 2, n. 1, e14176, 2017.
- BAGLIONE, S. L.; TUCCI, L. A.; WOOCK, P. Invasive job hiring practices and social media data usage knowledge on job intentions. **The Journal of Social Media in Society Spring**, v. 9, n. 1, p. 235–252, 2020.
- BARCLAY, J. M. Improving selection interviews with structure: Organizations' use of "behavioural" interviews. **Personnel Review**, v. 30, n. 1, p. 81–101, 2001.
- BARRICK, M. R.; MOUNT, M. K.; JUDGE, T. A. Personality and performance at the beginning of the new millennium: what do we know and where do we go next? **International Journal of Selection and Assessment**, v. 9, n. 1/2, p. 9–30, 2001.
- BARRICK, M. R.; ZIMMERMAN, R. D. Reducing voluntary, avoidable turnover through selection. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 1, p. 159–166, 2005.
- BREAUGH, J. A. The use of biodata for employee selection: Past research and future directions. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 3, p. 219–231, 2009.
- CAMPBELL, A. Subjective measures of well-being. **American Psychologist**, v. 31, n. 2, p. 117–124, 1976.
- CAO, M.; DRASGOW, F. Does forcing reduce faking? A meta-analytic review of forced-choice personality measures in high-stakes situations. **Journal of Applied Psychology**, v. 104, n. 11, p. 1347–1368, 2019.
- CHAPMAN, D. S.; ZWEIG, D. I. Developing a nomological network for interview structure: antecedents and consequences of the structured selection interview. **Personnel Psychology**, v. 58, n. 3, p. 673–702, 2005.
- COLE, M. S. et al. Recruiters' inferences of applicant personality based on resume screening: Do paper people have a personality? **Journal of Business and Psychology**, v. 24, n. 1, p. 5–18, 2009.
- CONNOLLY, J. J.; KAVANAGH, E. J.; VISWESVARAN, C. The convergent validity between self and observer ratings of personality: A meta-analytic review. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 15, n. 1, p. 110–117, 2007.

- D'ÁVILA, G. C.; RÉGIS, H. P.; OLIVEIRA, L. M. B. DE. Redes sociais e indicações para processos de recrutamento e seleção: uma análise pela perspectiva dos candidatos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 1, p. 65–80, 2010.
- DE FRUTOS-BELIZÓN, J.; MARTÍN-ALCÁZAR, F.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. The research–practice gap in the field of HRM: a qualitative study from the academic side of the gap. **Review of Managerial Science**, v. 15, n. 6, p. 1465–1515, 2021.
- DEYOUNG, C. G. Cybernetic big five theory. **Journal of Research in Personality**, v. 56, n. 1, p. 33–58, 2015.
- DONOVAN, J. J.; DWIGHT, S. A.; SCHNEIDER, D. The impact of applicant faking on selection measures, hiring decisions, and employee performance. **Journal of Business and Psychology**, v. 29, n. 3, p. 479–493, 2014.
- DOS, L. et al. Gestão de pessoas e o enfoque nos papéis profissionais: um estudo de caso com os bibliotecários de uma universidade pública federal brasileira. **Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro**. 2007.
- ELLINGSON, J. E.; SMITH, D. B.; SACKETT, P. R. Investigating the influence of social desirability on personality factor structure. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 1, p. 122–133, 2001.
- FORD, J. K. et al. Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. **Personnel Psychology**, v. 45, n. 3, p. 511–527, 2006.
- FORMENTIN, C. N. et al. A utilização das mídias sociais como ferramentas para seleção e contratação de profissionais: pesquisa-diagnóstico em empresas da região de Tubarão/SC. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 2, p. 115–126, 2014.
- FURNHAM, A. HR professionals' beliefs about, and knowledge of, assessment techniques and psychometric tests. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 16, n. 3, p. 300–305, 2008.
- GOTTFREDSON, L. S. Why g Matters: The complexity of everyday life. **Intelligence**, v. 24, n. 1, p. 79–132, 1997.
- GRAHAM, K. E. et al. Biodata validity decay and score inflation with faking: do item attributes explain variance across items? **Journal of Business and Psychology**, v. 16, n. 4, p. 573–592, 2002.
- HAUSKNECHT, J. P.; DAY, D. V.; THOMAS, S. C. Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. **Personnel Psychology**, v. 57, n. 3, p. 639–683, 2004.

- HENRY, E. R. Conference on the use of biographical data in psychology. **American Psychologist**, v. 21, n. 3, p. 247–249, 1966.
- HO, V. T.; ROUSSEAU, D. M.; LEVESQUE, L. L. Social networks and the psychological contract: Structural holes, cohesive ties, and beliefs regarding employer obligations. **Human Relations**, v. 59, n. 4, p. 459–481, 2006.
- HOBERT, R.; DUNNETTE, M. D. Development of moderator variables to enhance the prediction of managerial effectiveness. **Journal of Applied Psychology**, v. 51, n. 1, p. 50–64, 1967.
- HOLLENBECK, J. R.; WHITENER, E. M. Reclaiming personality traits for personnel selection: Self-esteem as an illustrative case. **Journal of Management**, v. 14, n. 1, p. 81–91, 1988.
- HOLTROP, D. et al. Predictors of faking behavior on personality inventories in selection: Do indicators of the ability and motivation to fake predict faking? **International Journal of Selection and Assessment**, v. 29, n. 2, p. 185–202, 2021.
- HU, J.; CONNELLY, B. S. Faking by actual applicants on personality tests: A meta-analysis of within-subjects studies. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 29, n. 3–4, p. 412–426, 2021.
- HÜLSHEGER, U. R.; MAIER, G. W.; STUMPP, T. Validity of general mental ability for the prediction of job performance and training success in Germany: A meta-analysis. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 15, n. 1, p. 3–18, 2007.
- HUNTER, J. E.; HUNTER, R. F. Validity and utility of alternative predictors of job performance. **Psychological Bulletin**, v. 96, n. 1, p. 72–98, 1984.
- HURTZ, G. M.; DONOVAN, J. J. Personality and job performance: The big five revisited. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 6, p. 869–879, 2000.
- IBGE. **Microdados da divulgação trimestral**. Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua, Rio de Janeiro: IBGE, 2022.
- JAMES, L. R.; LEBRETON, J. M. **Assessing the implicit personality through conditional reasoning**. Washington: American Psychological Association, 2012.
- JONES, M. K.; LATREILLE, P. L.; SLOANE, P. J. Disability, gender, and the British labour market. **Oxford Economic Papers**, v. 58, n. 3, p. 407–449, 2006.
- KAUFMAN, B. E. The academic-practitioner gap: Past time to bring in the practitioner perspective. **Human Resource Management Review**, v. 32, n. 2, p. 100895, 2022.

- KIM, Y.; PLOYHART, R. E. The effects of staffing and training on firm productivity and profit growth before, during, and after the great recession. **Journal of Applied Psychology**, v. 99, n. 3, p. 361–389, 2014.
- KÖNIG, C. J. et al. Reasons for being selective when choosing personnel selection procedures. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 18, n. 1, p. 17–27, 2010.
- LAMONATO, C. **Comportamentos profissionais de empregados em período de experiência objeto de avaliação de desempenho em uma agroindústria**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.
- LATHAM, G. P. et al. The situational interview. **Journal of Applied Psychology**, v. 65, n. 4, p. 422–427, 1980.
- LATHAM, G. P.; SAARI, L. M. Do people do what they say? Further studies on the situational interview. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 4, p. 569–573, 1984.
- LAUMER, S.; ECKHARDT, A.; WEITZEL, T. Electronic human resources management in an e-business environment. **Journal of Electronic Commerce Research**, v. 11, n. 4, p. 240–250, 2010.
- LAWLER, E. E.; BENSON, G. S. The practitioner-academic gap: A view from the middle. **Human Resource Management Review**, v. 32, n. 1, p. 100748, 2022.
- LIGON, G. S.; HUNTER, S. T.; MUMFORD, M. D. Development of outstanding leadership: A life narrative approach. **Leadership Quarterly**, v. 19, n. 3, p. 312–334, 2008.
- LIN, L. Y. The relationship of consumer personality trait, brand personality and brand loyalty: An empirical study of toys and video games buyers. **Journal of Product & Brand Management**, v. 19, n. 1, p. 4–17, 2010.
- MAGALHÃES, A. F.; ANDRADE, C. R. DE; SARAIVA, L. A. S. Inclusão de Minorias nas Organizações de Trabalho: Análise Semiótica de uma Estratégia de Recrutamento de uma Multinacional de Fast Food. **Teoria e Prática em Administração**, v. 7, n. 2, p. 12–35, 2017.
- MAURER, S. D.; FAY, C. Effect of situational interviews, conventional structured interviews, and training on interview rating agreement: an experimental analysis. **Personnel Psychology**, v. 41, n. 2, p. 329–344, 1988.
- MCADAMS, D. P.; PALS, J. L. A new Big Five: Fundamental principles for an integrative science of personality. **American Psychologist**, v. 61, n. 3, p. 204–217, 2006.
- MITTER, G.; ORLANDINI, J. Recrutamento on-line/internet. **Maringá Management**, v. 2, n. 2, p. 19–34, 2005.

- MORGESON, F. P. et al. Are we getting fooled again? Coming to terms with limitations in the use of personality tests for personnel selection. **Personnel Psychology**, v. 60, n. 4, p. 1029–1049, 2007a.
- MORGESON, F. P. et al. Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. **Personnel Psychology**, v. 60, n. 3, p. 683–729, 2007b.
- MOUNT, M. K.; BARRICK, M. R.; STRAUSS, J. P. The Joint Relationship of Conscientiousness and Ability with Performance: Test of the Interaction Hypothesis. **Journal of Management**, v. 25, n. 5, p. 707–721, 1999.
- MUMFORD, M. D.; SNELL, A. F.; REITER-PALMON, R. Personality and background data: Life history and self-concepts in an ecological system. Em: **Biodata handbook: Theory, research, and use of biographical information in selection and performance prediction**. CPP Books, 1994.
- NAPOLI, J. et al. Measuring consumer-based brand authenticity. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 6, p. 1090–1098, 2014.
- NIKOLAOU, I. Social networking web sites in job search and employee recruitment. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 22, n. 2, p. 179–189, 2014.
- OH, I. S.; WANG, G.; MOUNT, M. K. Validity of observer ratings of the five-factor model of personality traits: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 4, p. 762–773, 2011.
- PACE, V. L.; BRANNICK, M. T. How similar are personality scales of the “same” construct? A meta-analytic investigation. **Personality and Individual Differences**, v. 49, n. 7, p. 669–676, 2010.
- PLOYHART, R. E. et al. Web-based and paper-and-pencil testing of applicants in a proctored setting: are personality, biodata, and situational judgment tests comparable? **Personnel Psychology**, v. 56, n. 3, p. 733–752, 2003.
- PLOYHART, R. E. Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 868–897, 2006.
- PLOYHART, R. E.; SCHMITT, N.; TIPPINS, N. T. Solving the supreme problem: 100 years of selection and recruitment at the Journal of Applied Psychology. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 291–304, 2017.
- QUIÑONES, M. A.; FORD, J. K.; TEACHOUT, M. S. The relationship between work experience and job performance: a conceptual and meta-analytic review. **Personnel Psychology**, v. 48, n. 4, p. 887–910, 1995.
- ROTHSTEIN, M. G.; GOFFIN, R. D. The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? **Human Resource Management Review**, v. 16, n. 2, p. 155–180, 2006.

- RYNES, S. L.; COLBERT, A. E.; BROWN, K. G. HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. **Human Resource Management**, v. 41, n. 2, p. 149–174, 2002.
- RYNES, S. L.; GILUK, T. L.; BROWN, K. G. The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 5, p. 987–1008, 2007.
- SACKETT, P. R.; LIEVENS, F. Personnel Selection. **Annual Review of Psychology**, v. 59, n. 1, p. 419–450, 2008.
- SALGADO, J. F.; MOSCOSO, S. Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 11, n. 3, p. 299–324, 2002.
- SCHMIDT, F. L.; HUNTER, J. E. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. **Psychological Bulletin**, v. 124, n. 2, p. 262–274, 1998.
- SCHMIDT, F. L.; ZIMMERMAN, R. D. A counterintuitive hypothesis about employment interview validity and some supporting evidence. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 3, p. 553–561, 2004.
- SCHMITT, N.; JENNINGS, D.; TONEY, R. Can we develop measures of hypothetical constructs? **Human Resource Management Review**, v. 9, n. 2, p. 169–183, 1999.
- SCHNEIDER, B. The people make the place. **Personnel Psychology**, v. 40, n. 3, p. 437–453, 1987.
- SILVA, A. C. P.; ALBUQUERQUE, J. DA S. As redes sociais como ferramenta de recrutamento e seleção. **Business Journal**, v. 1, n. 1, p. 18–35, 2019.
- SILVA, C. B.; CRUZ, M. C.; MORETTI, S. A. Satisfação dos alunos como vantagem competitiva em cursos de gastronomia e hotelaria: uma avaliação sob a ótica hospitalidade com concluintes de 2013. **Fórum Internacional de Turismo de Iguassu**, 2015.
- SILVA, F. M. DA; SILVA, F. S. As redes sociais virtuais e a sua influência nos processos de recrutamento e seleção. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 2, p. 241–261, 2021.
- STOKES, G. S.; COOPER, L. A. Content/construct approaches in life history form development for selection. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 9, n. 1 & 2, p. 138–151, 2001.
- TADAIESKY, L. T. Métodos de Seleção de Pessoal: Discussões Preliminares sob o Enfoque do Behaviorismo Radical. **Psicologia ciência e profissão**, 2008.

- TETT, R. P.; BURNETT, D. D. A personality trait-based interactionist model of job performance. **Journal of Applied Psychology**, 2003.
- TEWS, M. J.; MICHEL, J. W.; LYONS, B. D. Beyond personality: The impact of GMA on performance for entry/level service employees. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 3, p. 344–362, 22 jun. 2010.
- TEWS, M. J.; STAFFORD, K.; TRACEY, J. B. What matters most? the perceived importance of ability and personality for hiring decisions. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 52, n. 2, p. 94–101, 2011.
- TEWS, M. J.; STAFFORD, K.; ZHU, J. Beauty Revisited: The impact of attractiveness, ability, and personality in the assessment of employment suitability. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 17, n. 1, 2009.
- TRACEY, J. B.; STURMAN, M. C.; TEWS, M. J. Ability versus personality: Factors that predict employee job performance. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 48, n. 3, p. 313–322, ago. 2007.
- UPPAL, N. Moderation effects of perceived organisational support on curvilinear relationship between neuroticism and job performance. **Personality and Individual Differences**, v. 105, p. 47–53, 2017.
- VISWESVARAN, C.; ONES, D. S. Meta-analyses of fakability estimates: implications for personality measurement. **Educational and Psychological Measurement**, v. 59, n. 2, 1999.
- WEISBUCH, M.; IVCEVIC, Z.; AMBADY, N. On being liked on the web and in the “real world”: Consistency in first impressions across personal webpages and spontaneous behavior. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 45, n. 3, p. 573–576, maio 2009.
- WRIGHT, P. $P=f(M \times A)$: Cognitive ability as a moderator of the relationship between personality and job performance. **Journal of Management**, v. 21, n. 6, p. 1129–1139, 1995.
- ZEIGLER-HILL, V. et al. Would you like fries with that? The roles of servers’ personality traits and job performance in the tipping behavior of customers. **Journal of Research in Personality**, v. 57, p. 110–118, 1 ago. 2015.
- ZIEGLER, R. et al. The Role of Job Satisfaction, Job Ambivalence, and Emotions at Work in Predicting Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Personnel Psychology**, v. 11, n. 4, p. 176–190, jan. 2012.
- ZUCKERMAN, M. et al. To predict some of the people some of the time: in search of moderators. **Journal of Personality and Social Psychology**, 1989.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Aquecimento

Me fala um pouco da sua experiência no segmento de restaurantes.

Hoje você trabalha em quais restaurantes?

Como você descreveria a sua função no restaurante?

Quais são os cargos que existem no restaurante?

Quais comportamentos você valoriza em um funcionário?

Quais são os comportamentos dos seus melhores funcionários?

Quais comportamentos você não gosta em um funcionário?

Quais são os comportamentos que te causam insatisfação ou levam a demissão?

Esses fatores positivos e negativos citados podem ser mudados no funcionário?

Informações iniciais

Quantas pessoas você contrata por mês?

Quem são as pessoas que participam de um processo seletivo e qual o papel de cada uma?

Quais são as etapas do processo?

Quando você está contratando um novo funcionário o que você busca avaliar?

O que você avalia em cada etapa?

Como você enxerga os salários pagos aqui comparado com o da concorrência?

E a rotatividade, tem sido um problema?

Recrutamento

De que formas você divulga uma vaga? (jornal, Internet, indicação de outros funcionários)

Quais outras formas de divulgação da vaga você conhece?

Qual o motivo de vocês utilizarem a forma citada e não utilizarem os outros métodos que você conhece?

A quantidade de candidatos que participam do processo seletivo é maior ou menor do que você gostaria? Por que você acha que isso acontece?

Seleção

Como vocês fazem a seleção de novos funcionários? (pedir para detalhar as etapas)

Quais formas de seleção de funcionários você conhece?

Qual o motivo de vocês utilizarem a forma citada e não utilizarem os outros métodos que você conhece? (Se aprofundar em cada uma das técnicas citadas tanto usadas quanto não usadas.)

Como são realizadas as entrevistas? (pedir para detalhar como são feitas)

O que é avaliado durante a entrevista?

Quem conduz as entrevistas?

Qual o papel da entrevista no processo seletivo?

Quais são os critérios utilizados para seleção final do funcionário?

Que fatores influenciam o desempenho de um funcionário no trabalho? (se não mencionar espontaneamente, explorar: inteligência, personalidade, experiência anterior, escolaridade)

Após a contratação

Quando a pessoa chega você já assina carteira direto?

Vocês fazem período de experiência?

O que levava a pessoa a não ser aprovada no período de experiência?

Como é feito e como o que você avalia nesse período?

Como é feito o treinamento de um novo funcionário?

Você está satisfeito com o desempenho de seus funcionários?

Como vocês avaliam o desempenho dos funcionários?

Fechamento

O processo sempre foi dessa forma ou mudou ao longo do tempo? Que mudanças foram feitas?

Que problema prático o recrutamento e seleção podem resolver?

Qual a importância que você dá para o recrutamento e seleção?

Como o recrutamento e seleção impacta na empresa?

Você acredita que o processo de seleção de funcionários da forma que é feito é o ideal para a realidade do restaurante?

Caso o processo de seleção fosse ideal quais problemas poderiam ser reduzidos?

Você tem alguma ideia de como o processo poderia ser aprimorado?

Há algo mais que você gostaria de acrescentar em relação a esses temas sobre os quais falamos?

Coletar dados do restaurante

Coletar dados demográficos do entrevistado (gênero, idade, escolaridade, tempo na organização, tempo de experiência total)