

ARTIGO 01

A entrevista como decisão de risco

Pare de tratar a entrevista como uma prova de adivinhação

— *Fale um pouco sobre você.*

O candidato respira, procura mentalmente a resposta que imagina ser a correta e começa:

— *Sou uma pessoa proativa, dinâmica, resiliente, perfeccionista e apaixonada por desafios.*

A frase parece segura. O problema é que poderia ter sido dita por quase qualquer candidato a quase qualquer vaga. Não informa o que a pessoa sabe fazer, como trabalha, que decisões já tomou ou por que está ali.

A entrevista de emprego não é um concurso de frases bonitas. Você não precisa descobrir a combinação secreta de palavras que fará o recrutador sorrir e abrir a porta da empresa. Precisa ajudá-lo a entender como você trabalha e se faz sentido contratá-lo.

Essa é a lógica básica de uma entrevista: a empresa precisa tomar uma decisão sem conhecer completamente o candidato. E essa é uma decisão de risco.

O currículo mostra formação, cargos, empresas e algumas atividades. Não revela com clareza como você reage quando um prazo apertado, recebe uma crítica, discorda de alguém, precisa aprender rapidamente ou percebe que cometeu um erro. A entrevista existe para reduzir parte dessa incerteza.

Contratar alguém envolve risco. Uma escolha ruim pode produzir atrasos, erros, perda de clientes, conflitos, retrabalho e meses de reuniões para discutir um problema que começou na contratação. Por isso, quem entrevista procura sinais de capacidade, motivação, responsabilidade e adaptação. Tudo se resume à mitigação do risco.

Não se trata de demonstrar perfeição, e sim de oferecer informações confiáveis.

O que existe por trás de cada pergunta

Uma pergunta aparentemente simples costuma ter uma função.

“Fale sobre você” avalia se o candidato consegue selecionar o que importa e apresentar sua trajetória com clareza.

“Conte uma situação em que você errou” procura sinais de responsabilidade, capacidade de correção e aprendizagem.

“Por que deseja trabalhar aqui?” verifica se existe interesse real pela função ou apenas uma candidatura enviada no automático.

“Como você trabalha sob pressão?” pede evidências de comportamento — dizer apenas que trabalha bem sob pressão não esclarece grande coisa. Quase ninguém entra em uma entrevista para anunciar que cai no choro diante do primeiro prazo apertado.

Antes de responder, tente identificar qual dúvida profissional está por trás da pergunta.

Se alguém pergunta sobre conflito, talvez queira saber se você escuta, negocia, comunica desacordos e preserva a relação de trabalho.

Se pergunta sobre um fracasso, pode estar avaliando se você assume sua parte ou cria uma explicação na qual todos erraram, menos você.

Se pergunta sobre uma conquista, quer compreender sua contribuição, e não ouvir uma descrição genérica de tudo o que a equipe fez.

Essa leitura muda a qualidade da resposta. Em vez de procurar uma frase pronta, você escolhe uma experiência capaz de esclarecer a dúvida.

Adjetivos não são provas

Não há nada errado em dizer que você é organizado, responsável ou comunicativo. O problema é parar aí.

Compare:

“Sou muito organizado, responsável e proativo.”

Agora veja:

“Na minha última função, os pedidos urgentes eram acompanhados por mensagens dispersas. Organizei um controle simples com responsável, prazo e status e passei a revisar as pendências duas vezes por dia. Isso reduziu esquecimentos e permitiu avisar os clientes antes que os atrasos se tornassem um problema.”

Na primeira resposta, o candidato atribui três qualidades a si mesmo. Na segunda, descreve uma situação, uma ação e um resultado — e o entrevistador conclui que houve organização, responsabilidade e iniciativa sem que o candidato precise empilhar adjetivos.

Esse é um princípio que será usado ao longo de todo o livro: uma qualidade ganha força quando aparece dentro de uma situação concreta.

Histórias espetaculares não são necessárias. Um exemplo simples e verdadeiro costuma ser mais convincente do que uma resposta grandiosa que parece preparada para um comercial de banco.

A armadilha da resposta perfeita

Muitos candidatos procuram respostas prontas porque acreditam que existe uma formulação ideal para cada pergunta.

Buscam o melhor defeito para mencionar, a frase certa para explicar uma demissão, o ponto forte que agrada aos recrutadores e a resposta inteligente para perguntas estranhas.

Isso produz respostas parecidas e pouco informativas.

Veja esta resposta para uma pergunta sobre erro:

“Meu maior problema é me dedicar demais e cobrar de mim um nível muito alto de qualidade.”

Isso soa menos como uma confissão e mais como uma qualidade disfarçada de defeito.

Uma resposta mais crível poderia ser:

“Em um projeto, demorei a comunicar que uma etapa estava atrasada porque imaginei que conseguiria recuperar o prazo sozinho. Quando percebi que não seria possível, a equipe teve menos tempo para reorganizar as entregas. Depois disso, passei a sinalizar riscos mais cedo e a criar pontos intermediários de acompanhamento.”

A resposta reconhece uma falha, explica seu impacto e mostra uma mudança de comportamento — sem transformar o candidato em vilão nem em herói, apenas em alguém maduro.

Uma limitação real, bem explicada, pode gerar mais confiança do que uma tentativa mal disfarçada de parecer impecável.

A entrevista continua sendo uma conversa

Embora exista avaliação, a entrevista não precisa ser tratada como um interrogatório.

Você pode pedir esclarecimento quando não compreender uma pergunta. Pode pensar antes de responder. Pode reformular uma frase que saiu confusa.

Uma pausa curta costuma indicar organização, não despreparo.

O problema aparece quando o candidato teme tanto o silêncio que começa a falar antes de decidir o que pretende dizer. A resposta ganha contexto, detalhes, desvios e novas explicações, mas não chega ao ponto principal.

Uma estrutura simples ajuda:

1. responda diretamente;
2. apresente um exemplo;
3. conclua com o resultado ou a aprendizagem.

Quando precisar de alguns segundos, você pode dizer:

“Vou organizar a resposta em dois pontos.”

Ou:

“Gostaria de responder com um exemplo.”

Essas frases não devem virar muletas decoradas — servem apenas para criar espaço e orientar a resposta.

Também é possível corrigir-se:

“Deixe-me reformular de maneira mais objetiva.”

Perceber que uma resposta saiu mal e reorganizá-la pode transmitir mais segurança do que insistir até transformar uma frase ruim em um pequeno documentário.

Você também deve observar a empresa

O candidato costuma entrar na entrevista preocupado apenas em ser aprovado. Essa preocupação é compreensível, especialmente quando existe urgência financeira. Ainda assim, a entrevista revela informações importantes sobre a empresa.

Observe se a função é explicada com clareza, se as expectativas parecem realistas, como o entrevistador fala da equipe, quais problemas aparecem nas entrelinhas e se há espaço para perguntas.

Expressões como “ambiente dinâmico”, “senso de dono” e “capacidade de trabalhar sob pressão” podem descrever uma operação exigente e interessante. Também podem servir para maquiar desorganização, falta de pessoal ou decisões tomadas sempre no último minuto. A entrevista ajuda a distinguir uma coisa da outra.

Isso não pede desconfiança nem hostilidade — apenas lembrar que a empresa também está sendo avaliada.

Uma contratação cria uma relação. Quanto mais clara for a decisão dos dois lados, menor a chance de alguém descobrir, três semanas depois, que aceitou uma vaga bastante diferente daquela apresentada.

Um caso prático

Carlos se candidatou a uma vaga de supervisão de operações. Durante a entrevista, recebeu a pergunta:

— *Como você lida com conflitos dentro da equipe?*

Ele respondeu:

“Sou uma pessoa tranquila, tenho inteligência emocional e procuro exercer uma liderança democrática. Nunca tive grandes problemas com conflitos porque sei conversar com todos.”

A resposta parece positiva, mas não permite avaliar muita coisa: Carlos afirma possuir equilíbrio e capacidade de liderança, porém não apresenta nenhuma situação em que tenha precisado usá-los.

Ao revisar suas experiências, lembrou-se de um conflito entre dois funcionários que discordavam sobre a divisão das tarefas de fechamento. O problema já estava afetando os horários de entrega.

Sua resposta foi reconstruída:

“Em uma operação anterior, dois funcionários começaram a discordar sobre a divisão das tarefas de fechamento. Conversei separadamente com cada um e revisei o fluxo de trabalho. Percebi que uma etapa realmente estava concentrada em uma das pessoas. Redistribuímos parte das atividades e acompanhamos os resultados durante duas semanas. Os atrasos diminuíram, mas um dos funcionários ainda resistia à mudança, então precisei revisar novamente a escala e esclarecer as responsabilidades com toda a equipe. A situação me mostrou que alguns conflitos parecem pessoais, mas começam em processos mal definidos.”

A solução levou tempo e nem todos ficaram satisfeitos de imediato — ainda assim, a resposta mostra análise, comunicação e acompanhamento constante.

É isso que torna uma história útil: ela permite compreender como o candidato atuou dentro de uma situação real, inclusive quando a solução exigiu ajustes.

Exercício — O risco por trás da vaga

Escolha uma vaga real e responda:

1. Que problema essa contratação pretende resolver?
2. Quais erros seriam mais caros para a empresa?
3. Que conhecimentos parecem indispensáveis?
4. Que comportamentos são valorizados?
5. Quais experiências suas demonstram aderência?
6. Onde existem lacunas?
7. Como você pode explicar essas lacunas com honestidade e um plano de aprendizagem?

Depois, selecione três perguntas prováveis e registre:

- *O que está sendo avaliado?*
- *Que experiência pode servir como evidência?*
- *Qual é a mensagem principal da resposta?*

Ao concluir, você deve ser capaz de olhar para uma pergunta de entrevista e enxergar a dúvida que existe por trás dela.

A empresa não espera conhecer tudo sobre você em uma hora. Ela procura elementos suficientes para tomar uma decisão. Quanto mais claros, específicos e coerentes forem esses elementos, menor será a necessidade de recorrer a adjetivos, frases prontas e tentativas de adivinhação.