

Entrevista por Competência ***por Maria Inês Felipe***

A entrevista consiste em uma conversa para um objetivo definido, além da satisfação que a própria conversa pode produzir.

A situação em que se desenvolve a entrevista é, em si mesma, uma situação social em que o entrevistador e o entrevistado interagem não apenas através das palavras que pronunciam, mas também da inflexão da voz, gestos, expressão fisionômica e demais traços pessoais e manifestações do comportamento.

Deve-se recorrer à entrevista sempre que se tem necessidade de dados que não podem ser encontradas em registros ou fontes documentárias e que se espera que alguém esteja em condições de prover. Assim, quando se trata de conhecer a atitude, preferência, opinião de um indivíduo a respeito de determinado assunto, ninguém está mais em condições do que ele para dar tais informações. A entrevista é um instrumento extremamente útil no processo de Recrutamento & Seleção.

É esperado que o processo seletivo, após identificar e estimular a se candidatarem a uma vaga na organização, possibilite distinguir, no grupo de candidatos, quais apresentam maiores condições para desempenhar as funções do cargo a contento.

E como saber, de maneira mais segura e objetiva, quais candidatos se sairiam melhor em uma determinada função?

Será que nossos comportamentos passados podem nos dar indícios de nossos comportamentos futuros?

Na entrevista por competências, parte-se do pressuposto de que os comportamentos passados podem dar indícios de comportamentos futuros, e por isso adota-se como instrumento de trabalho uma pesquisa de comportamentos e resultados anteriores, objetivando a previsão de comportamentos futuros que podem ou não colaborar para o sucesso do profissional na organização.

Muito se fala de competência, mas afinal o que é isso?

COMPETÊNCIAS são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que tornam um profissional importante para sua organização e para toda e qualquer empresa (nesse caso dizemos que este profissional tem EMPREGABILIDADE), por meio de características que atendem às necessidades do mercado como um todo.

Portanto para isso é preciso saber, saber fazer e querer fazer.

Competências técnicas x comportamentais

As COMPETÊNCIAS TÉCNICAS estão relacionadas a INTELIGÊNCIA INTELLECTUAL (QI), ou seja, a quantidade de conhecimento formal e acadêmico que o indivíduo conseguiu adquirir (domínio de idiomas, formação acadêmica, domínio de metodologias de trabalho, etc.).

Já as COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS dizem respeito a INTELIGÊNCIA EMOCIONAL (QE), ou seja, o nível de equilíbrio e adequação com o indivíduo interage com o meio em que está inserido. São exemplos de competências comportamentais habilidades como pró - atividade, flexibilidade, criatividade, organização, comunicação, foco em resultados, ousadia, planejamento, administração do tempo, etc.

As COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS tem sido preocupação recente do mercado de trabalho, que a não muito tempo atrás observava a penas a habilidade técnica do profissional, mas hoje este quadro mudou e muitos trabalhadores, considerados exímios tecnicamente estão sendo desligados das suas organizações em função da falta de COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS.

As COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS eram negligenciadas porque antigamente os cargos privilegiavam uma hierarquia rígida e as pessoas eram contratadas exclusivamente de acordo com a experiência profissional, formação acadêmica e cursos extracurriculares. Para atender a essa demanda as entrevistas de seleção eram diretivas, focando quase exclusivamente aspectos técnicos (experiência na função, formação, cursos, etc.); pouca importância era dada a investigação das competências comportamentais e dos aspectos referentes a qualidade de vida dos candidatos; a INTELIGÊNCIA INTELLECTUAL (QI) era o foco das atenções e por isso os testes psicométricos eram bastante valorizados, fazendo com que por muito tempo o papel do psicólogo organizacional ficasse restrito à aplicação e tabulação destes testes.

Porém, as várias mudanças ocorridas nas empresas nos últimos anos (globalização, aumento da competitividade, necessidade da utilização de técnicas avançadas de negociação), trouxeram com elas a necessidade do trabalho em equipe e conseqüentemente a valorização das **COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS (QE)**.

Foi para atender a demanda dos selecionadores e gestores, que passaram a precisar saber mais sobre as competências pessoais dos candidatos, que surgiu o conceito de **SELEÇÃO POR MÚLTIPLAS COMPETÊNCIAS** e as técnicas para a realização de **ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA**.

São passos preliminares:

- Definir as competências críticas do negócio.
- Definir as competências humanas críticas e essenciais par ao cargo.
- Fazer o levantamento do perfil ideal para a posição.
- Estabelecer a régua de medição de competência.
- Mapear e conceituar as competências de acordo com o perfil ideal previamente levantado;
- Elaborar o roteiro da entrevista comportamental.
- Estabelecer padrão de comparação de resposta dos candidatos.

Para ajudar no levantamento do **PERFIL IDEAL** é importante ter em mente:

- Os valores e missão da empresa, da área e do gestor requisitante;
- Os motivos ou força propulsora para a abertura da vaga;
- As atribuições e atividades a serem desempenhadas pelo novo colaborador;
- Nível de responsabilidade, decisões e ações exigidas do cargo;
- As informações que deverão ser passadas para os candidatos: salário, benefícios, local de trabalho, horários, etc.
- Eventuais exigências legais para o desempenho da função;
- As competências técnicas que são pré-requisitos para ocupar a posição: experiência profissional específico (ter ocupado determinado cargo ou participado de projetos específicos);
- As **COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS** importantes para o desempenho pleno da função, ou seja, o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que podem indicar o nível de equilíbrio e adequação com que o novo colaborador irá interagir com o meio em que está inserido.

O fortalecimento da parceria entre selecionador e requisitante é imprescindível em todas as etapas do processo, porém salutar nesta etapa, pois é o requisitante quem fornece a descrição das atividades e comportamentos imprescindíveis para a eficácia do colaborador no cargo, que possibilitarão a elaboração do mapeamento e conceituação das competências.

Preciosos indicadores das atividades e comportamentos são:

- Descrição de cargo atualizada;
- Maiores desafios do cargo;
- Maiores erros cometidos no cargo;
- Mudanças ocorridas recentemente;
- Projetos a serem desenvolvidos em curto prazo;
- Projetos que foram desenvolvidos pela equipe.

A Entrevista por Competência

A técnica de entrevista apresentada é denominada Entrevista por Competência porque é baseada na premissa de que o comportamento passado do candidato pode nos dar dicas sobre seu comportamento futuro.

Partindo desse pressuposto o entrevistador procurará, através dessa técnica de entrevista, coletar exemplos de situações vividas pelo candidato, procurando saber o que ele fez, sentiu e pensou e quais os resultados da sua ação em determinada situação.

Para planejar a Entrevista por Competência, o selecionador deve ter em mãos o Perfil de Competências, que ajudará na elaboração de perguntas específicas para investigar cada atributo ou Competência.

As perguntas utilizadas na Entrevista por Competência, considerando-se a premissa de que comportamento passado prediz comportamento futuro, devem ser:

- Claras e objetivas;
- Abertas e específicas;
- Com foco em competências;
- Usar o verbo de ação no passado;
- Investigar como aconteceu determinada ação;

Exemplos de perguntas com foco em competências:

- Conte-me sobre uma situação imprevista que você administrou na sua função e como se saiu.
- Conte-me sobre um grande problema que você ajudou a solucionar, no qual suas idéias foram bem aproveitadas e valorizadas.
- Quais as idéias ou sugestões mais produtivas que você teve na sua área de atuação.
- Conte-me sobre uma situação em que você precisou abrir mão de suas idéias em favor da equipe.
- Descreva uma situação em que você assumiu responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte de suas atribuições e porque?
- Conte-me sobre mudanças que você implementou na sua rotina.
- Conte-me sobre a negociação mais importante e com melhor resultado que você já obteve.
- Descreva-me uma situação em que você entrou em conflito com um colega de trabalho e como administrou essa situação?

Percebeu o processo?

Mas devemos também considerar a pergunta e a interpretação da resposta.

Maria Inês Felippe
mariaines@mariainesfelippe.com.br

Palestrante, Psicóloga, Especialista em Adm. de Recursos Humanos e Mestre em Desenvolvimento do Potencial Criativo pela Universidade de Educação de Santiago de Compostela - Espanha. Palestrante e consultora em Recursos Humanos, Desenvolvimento Gerencial e de equipes, Avaliação de Potencial e competências. Treinamentos de Criatividade e Inovação nos Negócios. Palestrante em Congressos Nacionais e Internacionais de Criatividade e Inovação e Comportamento Humano nas empresas. Vice Presidente de Criatividade e Inovação da APARH.



Acesse o site: www.mariainesfelippe.com.br

Fonte: www.mariainesfelippe.com.br