

ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA

Roteiro:

1ª ETAPA

PRÉ ENTREVISTA

Antes de iniciar a etapa da entrevista, o selecionador deve primeiramente detalhar o perfil da vaga a ser trabalhada, dos gestores e da empresa. Após este cuidado, será necessário pontuar os dados a serem avaliados quanto ao perfil pessoal e profissional do candidato. (Pedir para o gestor um exemplo de situações que ela vai enfrentar).

ENTREVISTA PROPRIAMENTE DITA

“Esta entrevista é uma técnica que influencia a decisão final a respeito do aproveitamento ou não de um candidato a uma vaga”.

RECEPÇÃO DOS CANDIDATOS

O setor de recrutamento e seleção de pessoal é o “cartão de visitas” da empresa, independente se o candidato será contratado ou não. Sendo assim, antes de nos preocupar com o restante do processo de seleção, devemos nos ater à postura do selecionador e outro ponto a ser considerado, no que diz respeito aos candidatos é que estamos lidando com “pessoas” e seus “sentimentos”. Por isso, o selecionador deve:

- Ser educado e empático;
- Planejar criteriosamente os horários, de forma que os candidatos não fiquem esperando horas a fio para serem atendidos;
- Estabelecer o Rapport (quebra-gelo);
- Saber ouvir (deixar falar dos problemas e filtra);
- Atender os questionamentos dos interessados;
- Manter sigilo acerca das informações obtidas junto aos candidatos.

CONSIDERAÇÕES GERAIS

Uma entrevista por competência dura aproximadamente 45 minutos. Aconselha-se a não agendar as entrevistas no início do dia (para que possa se organizar) e nem ao final, quando você já está desgastado.

Antes de iniciar a entrevista, devemos levar em consideração:

- **Preparação:** deixar a sala preparada, lembrando que a entrevista deve ser feita em um local reservado, silencioso e arejado. Evite interrupções, desligue o celular, controle o tempo e atenda-o na hora certa.
- **Condução (Início/Meio/Fim):** Estabelecer um clima de conforto e confiança. Chamar o candidato pelo nome. Informá-lo sobre você, a proposta e o processo e fazer com que o candidato fale 90% do tempo; Evite perguntas redundantes e caso queira, faça anotações acerca da entrevista, perguntando primeiramente se o candidato se importa. É importante ficar atento aos gestos do candidato, sobretudo quando ele responde sobre questões que envolvem: auto estima e eficácia profissional.

OS SEIS PASSOS DE UMA BOA ENTREVISTA

É importante saber como conduzir uma entrevista, pois entrevista não é um “bate papo” e sim, exige-se do entrevistador muita técnica.

Por isso segue abaixo seis etapas de uma boa entrevista:

- 1) **PLANEJE ANTES DE ENTREVISTAR:** a entrevista deve cumprir três objetivos: “**medir**” as qualidades profissionais do candidato, “**explicar**” por que ele deve aceitar a vaga e “**ajudá-lo**” a fazer uma boa escolha, dando-lhe uma idéia dos desafios que vai encontrar pela frente, pois o objetivo do selecionar não é apenas recrutar, mas manter o profissional na empresa.
- 2) **DEFINA O QUE VOCÊ ESPERA DO CANDIDATO:** não basta conferir se o candidato tem qualificações técnicas para desempenhar a função. Se você se limitar a esse tópico, pode contratar alguém que fique abaixo das expectativas. Pense por exemplo no tipo de problema que o candidato irá enfrentar, leia com atenção seu currículo e direcione as perguntas para ter uma idéia de como ele agiria nessas condições.

- 3) **NÃO JOGUE CONVERSA FORA:** muitos entrevistados são especialistas em transformar fraquezas em qualidades, por isso não adianta perguntar sobre seus pontos a serem aprimorados achando que isso será suficiente para obter alguma informação. De maneira geral, as pessoas não conseguem falar suas aptidões com exatidão porque são influenciadas por uma auto percepção.
- 4) **PENSE NAS RESPOSTAS NÃO SÓ NAS PERGUNTAS:** entrevistar alguém não é só conferir o que está escrito no currículo. (quais competências que o entrevistador quer).
- 5) **CUIDE DE TODOS OS DETALHES:** o lugar em que a entrevista será realizada é muito importante. Entrevista exige preparação. Então, economize seu tempo e o do candidato fazendo uma espécie de guia para conduzir a entrevista. Comece com perguntas gerais que devem ser feitas a todos os que estejam concorrendo a vaga; se mais de uma pessoa vai entrevistar o mesmo profissional, racionalize o processo, dividindo a entrevista em pares. Por exemplo: o gerente fica responsável por verificar se o candidato reúne as qualidades técnicas necessárias para desempenhar a função e o RH se encarrega de falar sobre a companhia e os benefícios oferecidos por ela e observar aspectos comportamentais; relacione o que você espera do candidato e finalize informando ao candidato os passos seguintes.
- 6) **DEIXE DE LADO ESTEREÓTIPOS E IMPRESSÕES PESSOAIS:** entrevistadores que não se preparam para fazer uma entrevista assertiva, geralmente recorrem às impressões pessoais para tomar decisões.

O QUE É ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
C	H	A
Saber	Sabe Fazer	Querer fazer.
Conhecimentos técnicos específicos, escolaridade, especializações, etc.	Experiência, práticas, domínio dos conhecimentos técnicos. /implica ter praticado o conhecimento, ter maturidade para dar retorno imediato.	Ter atitudes compatíveis com a necessidade das atribuições para eficácias em resultado.

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS: comportamentos necessários para eficácias em resultados nas atribuições a serem desempenhados pelo cargo. (Líder, Dinâmico).

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS: conhecimento e habilidade são os pré-requisitos do cargo em atitudes técnicas ou funções específicas. (Conhecimentos Específicos).

CUIDADOS NECESSÁRIOS

Deve-se fazer uma entrevista estruturada, ou seja, fazer um plano de perguntas específicas para ajudar o candidato a demonstrar evidências de suas “habilidades” em relação ao trabalho, verificando através da descrição de um fato específico da vida. Entende-se por “habilidade” um comportamento observável, mensurável e treinável.

No início da entrevista deve-se estimular a interação, fazendo perguntas simples que se relacionam a assuntos banais tais como trânsito, tempo, futebol, eventos, etc. (Rapport – quebra de gelo).

As perguntas podem ser abertas – aquelas em que o candidato pode dar uma resposta mais longa, que contrasta com a pergunta fechada, que é respondida com um sim ou não. O ideal é fazer perguntas abertas. (comente, relate, conte, aponte, me fala um pouco sobre, etc).

O selecionador deve procurar “provas em contrário”, já que o candidato está motivado a dar impressão mais positiva possível sobre suas habilidades e capacidades. (Perguntas complementares).

Em muitos casos, é difícil controlar um candidato muito falante. Se a pessoa fala demais, divaga, o entrevistador não terá oportunidades de obter informações precisas. Por isso, deve interromper o candidato, se necessário.

PLANEJAMENTO DA PRÉ-ENTREVISTA

Na entrevista realce essas áreas no CV do candidato (evite espaço em branco ou obscuros). Note a seqüência de emprego, espaços em branco ou superposição dos períodos. Avalie o crescimento das responsabilidades do salário. Registre os motivos para deixar emprego (observar se há explicações superficiais).

Anote qualquer resposta que necessite esclarecimento. Compare as respostas de entrevista contra o CV e revise-o. Anote respostas que deverão ter seguimento. Estrutura das Entrevistas: Este guia de entrevista inclui 40 perguntas básicas para ajudar a avaliar habilidades de candidato em seis áreas. Antes de começar a entrevista, selecione pelo menos uma pergunta básica de cada área.

2ª ETAPA

CONHECIMENTO DA EMPRESA, FORMAÇÃO ACADÊMICA E EXPERIÊNCIA.

CONHECIMENTO DA EMPRESA

1. O que o candidato sabe sobre a empresa? Seja específico: faturamento, produtos, mercados, acionistas, informações históricas.
2. Porque você se interessou em trabalhar para a empresa? Suas metas de carreira, valores, treinamento, experiência, domínio do trabalho que executará.

FORMAÇÃO ACADÊMICA

1. Informações sobre os anos de escola ...
2. Informações sobre o período de faculdade...
3. Que tipo de aluno era...

EXPERIÊNCIA

1. Você trabalha(ou) no período escolar?
 - A) Em caso de trabalho em tempo integral a melhor resposta será: uma descrição completa da experiência de trabalho, começando com mais recentes, gostos e motivação, principais responsabilidades e realizações, renda, promoção recebidas, avaliações de desempenho positivas e razão de mudança de emprego.
 - B) Treinamento que tenha feito: habilidades desenvolvidas em empregos anteriores. Quais e quando desenvolveu estas habilidades e como seu desempenho melhorou.
2. Pontos decisivos em seu trabalho: descrição completa.

3ª ETAPA
COMPETÊNCIAS

HABILIDADES PESSOAIS

**(Credibilidade em construções de networking e desenvolvimento de relações positivas,
trabalho em equipes e administração de conflitos)**

Indicadores Positivos	Indicadores Negativos
Amigável	Intolerante
Paciente	Egocêntrico
Astuto/ Liderança	Argumentador/Polêmico
Flexível	Crítico
Colaborador	Destruidor
Motivador	Insensível
Seguro	Inabordável

Como suas habilidades interpessoais mudaram nos últimos 3 a 5 anos? O que o levou a estas mudanças? O que mudou para melhor ou pior? Que impacto tiveram estas mudanças em seu trabalho? **(Flexível)**.

Fale sobre quando você fez parte de um time para resolver um problema. Por que uma aproximação era necessária? Que papel fez você neste time? O que foi frustrante? Que conselho você pode dar a um time que trabalha? **(Colaborador)**

Sua habilidade para ser diplomático, como você a considera? Por que você decidiu ser diplomático em determinada situação? Que impacto isto teve? O que você teria feito diferente? **(Paciente)**

Descreva uma situação em que teve que solucionar uma disputa entre duas pessoas. Por que você optou em se envolver? Que técnicas ou soluções você usou ou encontrou para solucionar esta disputa? O que você aprendeu nesta administração de conflito? Que outras soluções poderia ter usado? **(Astuto)**

1. Você poderia falar sobre uma fase em que ninguém estava satisfeito com seu trabalho? Como eles responderam a isto? Como você a superou? Como esta situação foi solucionada? **(Motivador e seguro para conseguir se posicionar e pensar que pode melhorar)**

HABILIDADES DE INFLUENCIAR
(Facilita cooperação e busca objetivos organizacionais)

Indicadores Positivos	Indicadores Negativos
Amigável	Insensível
Paciente	Intolerante
Astuto	Egocêntrico
Flexível	Argumentador
Observador	Crítico
Colaborador	Deslocado
Motivador	Inabordável
Seguro	Injusto

Você já fixou padrões de desempenho para outros? Você poderia falar sobre isto? Por que esta responsabilidade foi dada a você? Como você continuou a fixar estes padrões ? Como você comunicou suas expectativas? (**Motivador / Observador**).

Você alguma vez teve de tomar uma decisão importante? Por que? Quão difícil foi? O que considerou para tomar a decisão? Como você taxaria a qualidade de sua decisão? (**Astuto/ Seguro**).

Você já construiu um time para realizar uma meta específica? Como foi esta experiência? Por que a responsabilidade foi dada a você? Por que era o parceiro necessário? Que obstáculos você encontrou? (**Colaborador/ Flexível**).

Você alguma vez ficou firme em um assunto? Qual foi o assunto? Poderia ter sido mais flexível? Como outros reagiram? Qual foi o resultado? O que faria diferente? (**Seguro/ Amigável**).

Você já realizou um grande processo de mudança? Como foi em detalhes? Quais conselhos você pode dar sobre mudanças? Qual o seu papel na mudança? Que obstáculo encontrou? (**Flexível/ Atitude**).

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

(Avalie as habilidades e desempenho, adequando-os às necessidades da organização)

Indicadores Positivos	Indicadores Negativos
Insightful (muitas sacadas)	Insensível
Aberto (quando há trocas)	Intolerante
Direto/Objetivo	Impaciente
Paciente	Crítico
Flexível	Injusto
Útil	Inabordável
Motivador	Técnico
Acessível (fácil acesso p/ chegarem à você)	Centralizador

Fale sobre um momento em que você ajudou alguém a melhorar as habilidades de sua equipe? Como você fez? Por quê? Quão efetivo você ao ajudar? Como você sabia que seria eficiente?

(Motivador)

Descreva uma situação recente no qual você elogiou um trabalho bem feito. O que disse você a eles? Como eles responderam? Quão frequentemente você elogia os outros? **(Motivador)**

Fale sobre um momento que você delegou tarefas aos outros. Por que você teve que delegar? Como você decidiu que faria a tarefa? As atividades foram bem feitas? Quando você não quis delegar tarefas? **(Objetividade)**

Com relação ao requisito motivar outras pessoas, descreva um momento em que você foi ineficaz/ ineficiente. Por que? O que fez para mudar esta situação? **(Paciência / Motivação).**

Você treinou alguém no trabalho? Que treinamento foi dado? Como você comunicou as expectativas de treinamento? De que modo você monitorou o desempenho? Como eles responderam? **(Colaborador)**

Descreva alguma situação difícil que teve que tomar uma atitude rápida. O que analisou para decidir? Como foi o resultado? **(insightful)**

COMUNICAÇÃO

(Fala claramente, é sucinto e convincente, além de escutar e procurar entender bem os outros)

Indicadores Positivos	Indicadores Negativos
Assertivo	Manipulador (formador de grupinhos)
Sucinto	Insensível
Motivador	Egocêntrico
Influência	Polêmico
Equilibrado	Desatento
Atento	Nervoso
Cuidadoso	Vocabulário impróprio - muita gíria
Educado	Tímido

Qual foi o projeto mais difícil que você já realizou? Por que achou difícil esse projeto? Como chegou a esse projeto? Quais os obstáculos teve que superar? A quem pediu ajuda? **(Assertivo)**

Fale sobre uma apresentação de um trabalho? Como você se preparou? Como se sentiu durante a apresentação? Que impacto teve sua apresentação? Como você poderia ter melhorado sua apresentação?

Que esforços foram feitos para melhorar suas habilidades de comunicação nos últimos cinco anos? Você poderia dar exemplos? O que levou a estas melhorias? Quais foram difíceis de realizar? **(Habilidade de comunicação)**

Cite um momento em que você obrigou alguém a segui-lo: O que aconteceu quando tentou persuadir seu líder a usar a influência dele? Já aconteceu? O que disse a seu chefe? Qual foi a resposta? **(Influência)**

JULGAMENTO E TOMADA DE DECISÃO

(Identifica com precisão os problemas e oportunidades, toma boas decisões e acha soluções efetivas)

Indicadores Positivos	Indicadores Negativos
Lógico	Emocional
Rigorouso	Risco desnecessário
Prático	Sem imaginação (criatividade)
Decisivo	Pessimista
Diligente (visão de início, meio e fim)	Rígido
Astuto	Pouco prático
Intuitivo	Impulsivo
Analítico	Superficial

Fale sobre um problema desafiador que você teve que negociar recentemente com alguém. O que especialmente achou desafiador? Como enfrentou este desafio? Buscou ajuda? (**Analítico / Lógico**).

Como você fixa prioridades no trabalho? Dê um exemplo? Onde você aprendeu sua abordagem? Como sua abordagem difere dos outros? (**Decisivo/Diligente**)

Qual foi o maior risco enfrentado em seu trabalho? Por que você decidiu assumir este risco? Como você tomou a decisão? Como você decide que arriscar vale a pena? (**Astuto / Intuitivo**)

Fale sobre uma decisão importante que você teve que tomar com informações limitadas. Por que esta decisão era sua responsabilidade? Como você continuou a tomar esta decisão? Qual foi o resultado? (**Intuitivo/Prático/Decisivo**).

EXEMPLOS

COMUNICAÇÃO: capacidade de expressar-se do candidato – ouvir, processar e compreender.

Ex: Cite os mecanismos para manter um bom fluxo de informações.

CRIATIVIDADE: habilidade de inovar ou criar soluções.

UMC – Disciplina: Recrutamento e Seleção

Ex: Descreva sobre um grande problema que ajudou a solucionar.

EMPREENDEDORISMO: capacidade de propor e implementar projetos.

Ex: Relate os principais investimentos feitos em sua carreira profissional.

ESTABELECIMENTO DE METAS: capacidade de administrar objetivos pessoais e profissionais.

Ex: Fale sobre uma meta ousada que estabeleceu e conseguiu alcançar.

FLEXIBILIDADE: habilidade de adaptação, aceitação de idéias, capacidade para lidar com diversidades.

Ex: Conte-me sobre um projeto que você desenvolveu que envolvia mudanças e não foi bem aceito pela equipe.

FOCO NO CLIENTE: capacidade de alinhar objetivos organizacionais com as necessidades do cliente.

Ex: Relate sobre reformulações significativas feitas no método de trabalho em função de sugestões de clientes.

FOCO EM RESULTADOS: capacidade de conduzir o trabalho com visão de integração das partes envolvidas, a fim de atingir o resultado esperado.

Ex: Conte-me sobre alguma tarefa que você era o responsável pela execução e precisou ter prazo prorrogado.

INICIATIVA: capacidade de atuar com dinamismo e proatividade.

Ex: Descreva-me uma situação em que você assumiu responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte de suas atribuições e por que?

MOTIVAÇÃO: energia para o trabalho, otimismo e entusiasmo pelas atividades a serem desenvolvidas.

Ex: Conte-me sobre uma situação em que você influenciou positivamente as pessoas.

NEGOCIAÇÃO/ PERSUASÃO: capacidade de expressão, habilidade de percepção do contexto,

UMC – Disciplina: Recrutamento e Seleção

buscando equilíbrio nas soluções apresentadas pelas partes.

Ex: Conte sobre a negociação mais importante que realizou e qual foi o resultado?

PLANEJAMENTO: capacidade de estabelecer prioridades focando os resultados a serem atingidos.

Ex: Como você organiza sua agenda de trabalho?

SOLUÇÃO DE CONFLITOS: habilidade de ser um facilitador nas soluções de problemas.

Ex: Conte sobre um conflito vivenciado pela sua equipe e qual a solução.

TRABALHO EM EQUIPE: espírito de cooperação, união e integração com os colegas e lideranças.

Ex: Relate-me algo importante que você ensinou para sua equipe.

TOMADA DE DECISÃO: habilidade de escolher alternativas adequadas e eficazes para problemas identificados.

Ex: Diante de uma decisão arriscada, como você reagiu?

COMPETITIVIDADE: habilidade para se posicionar com eficácia, mantendo valores éticos e o respeito.

Ex: Cite uma situação onde você precisou ser competitivo. O que fez? Quais foram os resultados?

AUTONOMIA: habilidade para assumir desafios com independência.

Ex: Como você lida com uma situação na qual você é o único responsável pela realização da tarefa?

Como você se sente, sendo o único responsável?