



# Oficina: Seleção por Competências



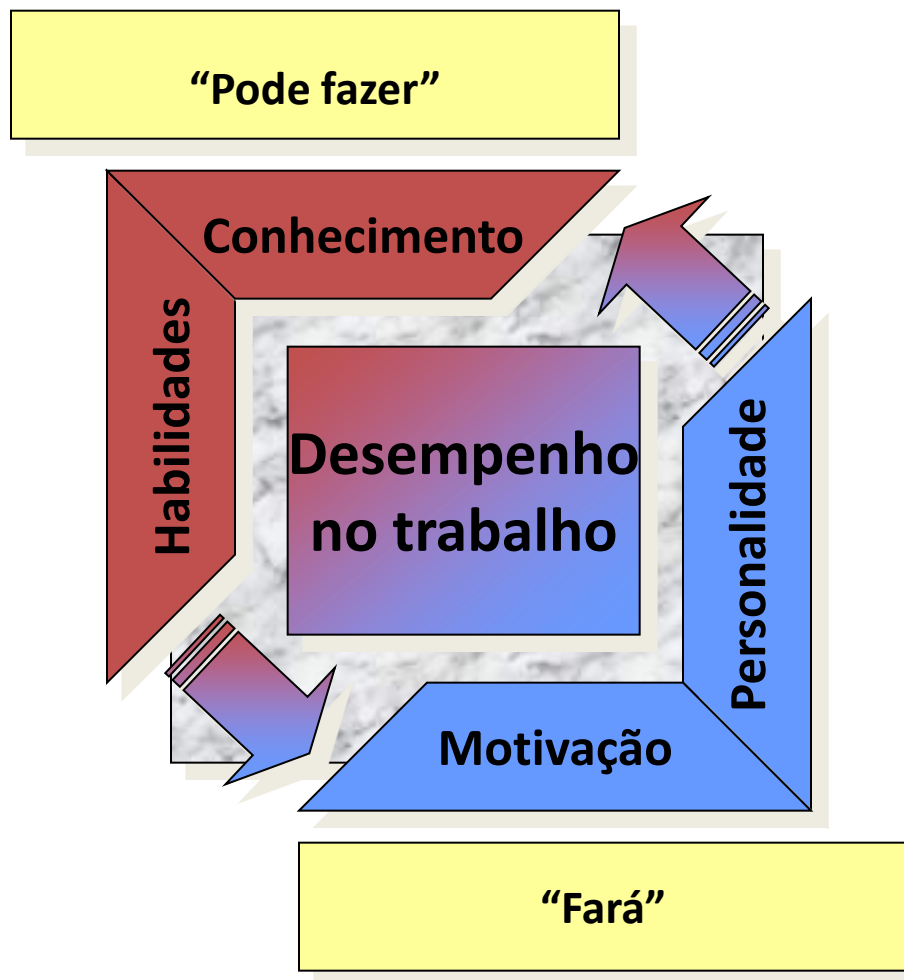
Adriana Cristina Ferreira Caldana



CONTRATAMOS  
PELAS COMPETÊNCIAS  
TÉCNICAS

DEMITIMOS  
PELAS  
DEFICIÊNCIAS  
COMPORTAMENTAIS







# 76 Empresas Brasileiras > US\$ 1 Bilhão

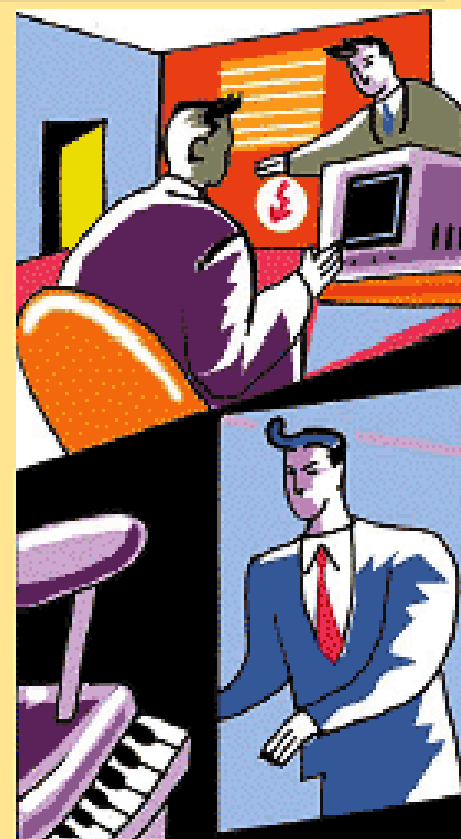
Classificação por ordem de importância das competências, quando as organizações relacionam as que desejam que seus funcionários tenham



## As competências

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 1º  | Orientação por resultados                  | 1º  |
| 2º  | Capacidade para trabalhar em equipe        | 4º  |
| 3º  | Liderança                                  | 7º  |
| 4º  | Relacionamento interpessoal                | 3º  |
| 5º  | Pensamento sistêmico (visão do todo)       | 14º |
| 6º  | Comunicabilidade                           | 16º |
| 7º  | Empreendedorismo                           | 15º |
| 8º  | Negociação                                 | 6º  |
| 9º  | Capacidade de atrair e reter colaboradores | 13º |
| 10º | Capacidade de inovar                       | 11º |
| 11º | Percepção de tendências                    | 10º |
| 12º | Multifuncionalidade                        | 12º |
| 13º | Visão de processos                         | 9º  |
| 14º | Conhecimento da realidade externa          | 8º  |
| 15º | Garra e ambição                            | 5º  |
| 16º | Pôr a mão na massa: "carnegar o piano"     | 2º  |
| 17º | Habilidade em lidar com paradoxos          | 17º |
| 18º | Domínio do inglês                          | 18º |
| 19º | Domínio do espanhol                        | 19º |

Classificação das mesmas competências, quando as organizações relacionam com que ordem as encontram em seus profissionais





# Seleção Por Competências

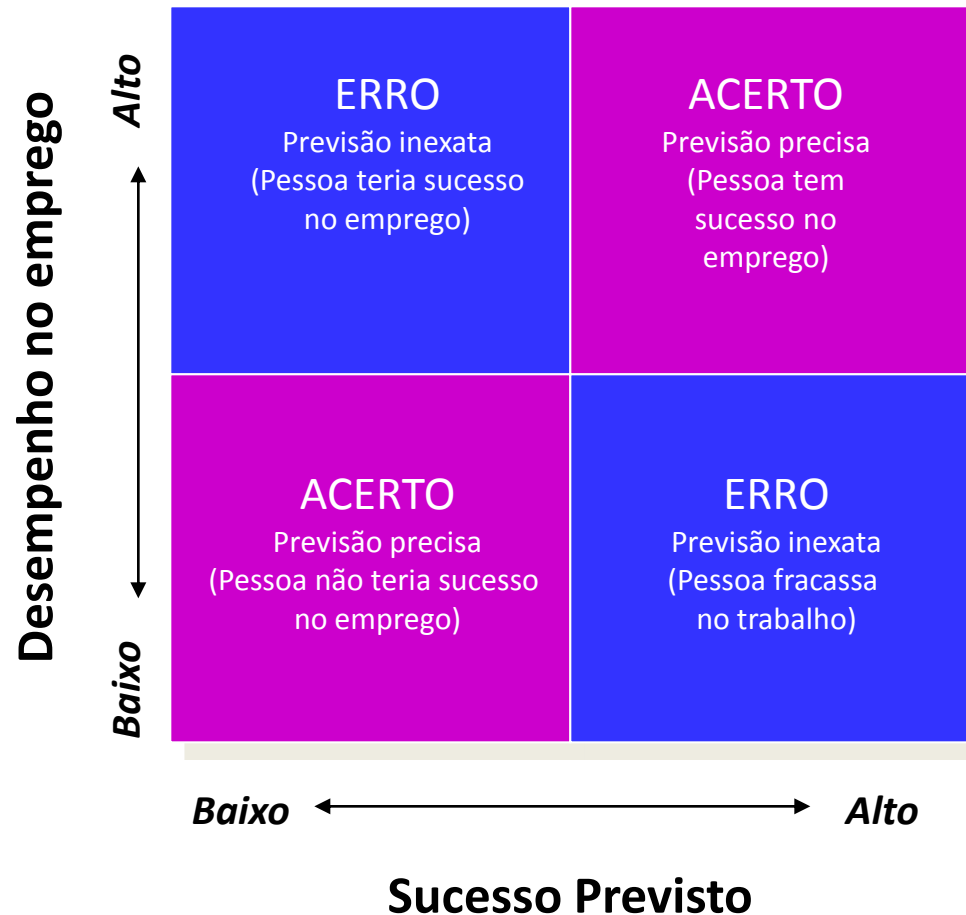
**Pressuposto simples:**

**O melhor preditor de  
comportamentos futuros é o  
comportamento passado em  
situação similar.**





## A meta da seleção: maximizar “acertos”









# O que avaliar?

Entrevistas Técnicas  
Testes teóricos  
Formulários  
Currículos

Correlação  
com a  
performance

Como  
avaliar  
Conhecimento

Como  
avaliar  
Comportamento

Conhecimento  
Técnico



Experiência  
Profissional



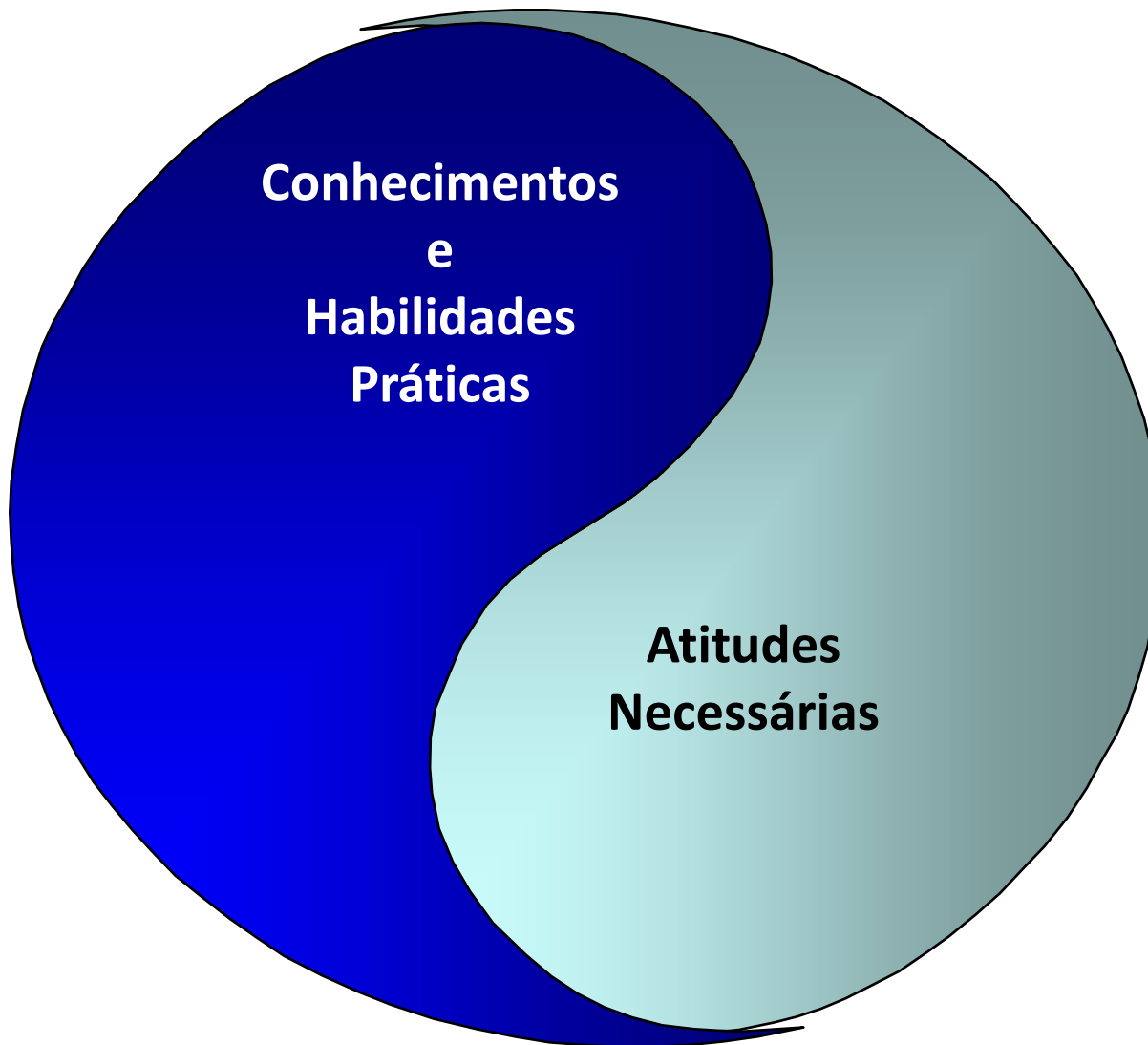
Competências de  
Liderança

**SEQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO**



# PERFIL DE COMPETÊNCIAS

T  
É  
C  
N  
I  
C  
A  
S



P  
E  
S  
S  
O  
A  
I  
S



# Níveis de Complexidade das Competências

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5

- Nível 1: Nenhuma evidência da competência avaliada
- Nível 2: Pouca evidência da competência avaliada
- Nível 3: Alguma evidência da competência avaliada
- Nível 4: Boa evidência da competência avaliada
- Nível 5: Forte evidência da competência avaliada



## Exemplo de competência: LIDERANÇA

### CONCEITO:

Capacidade de influenciar pessoas em torno de um objetivo comum.

### ATITUDES:

- Delegar tarefas
- Saber ouvir
- Definir metas e prioridades
- Resolver conflitos
- Mostrar imparcialidade
- Motivar e incentivar as pessoas

### CONHECIMENTOS:

- Técnicas de grupo
- Cultura da empresa (valores)
- Conhecimento dos produtos
- Canais de comunicação
- Conhecimento técnico das rotinas

### HABILIDADES:

- Comunicação
- Bom relacionamento interpessoal
- Organização e planejamento
- Criatividade
- Flexibilidade



# TIPOS DE TESTES

- Testes de habilidades cognitivas:

*Testes de inteligência*

*Habilidades cognitivas específicas*

- Testes de habilidades motoras e físicas.
- Testes de personalidade e interesses.
- Testes de conhecimentos específicos.

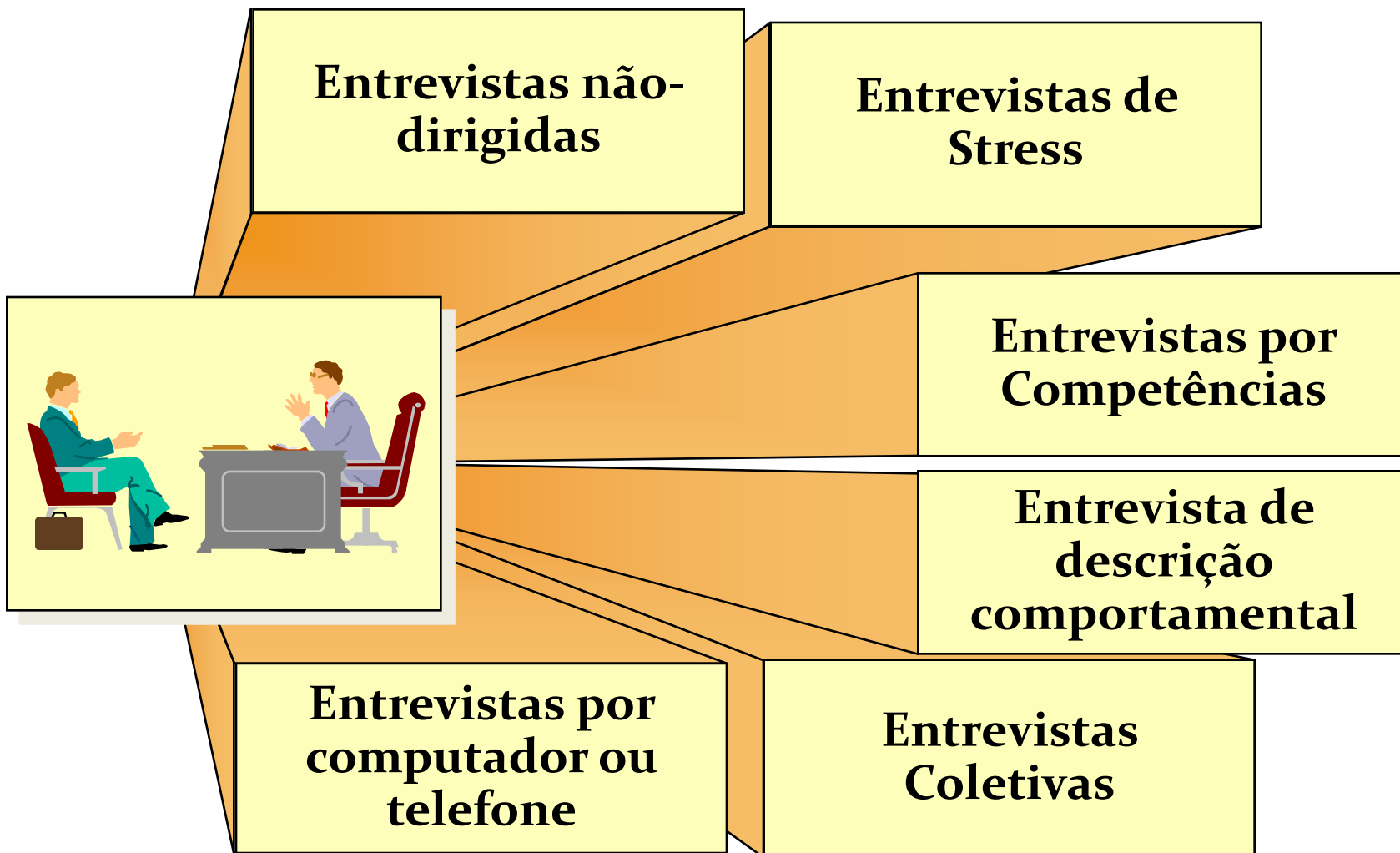


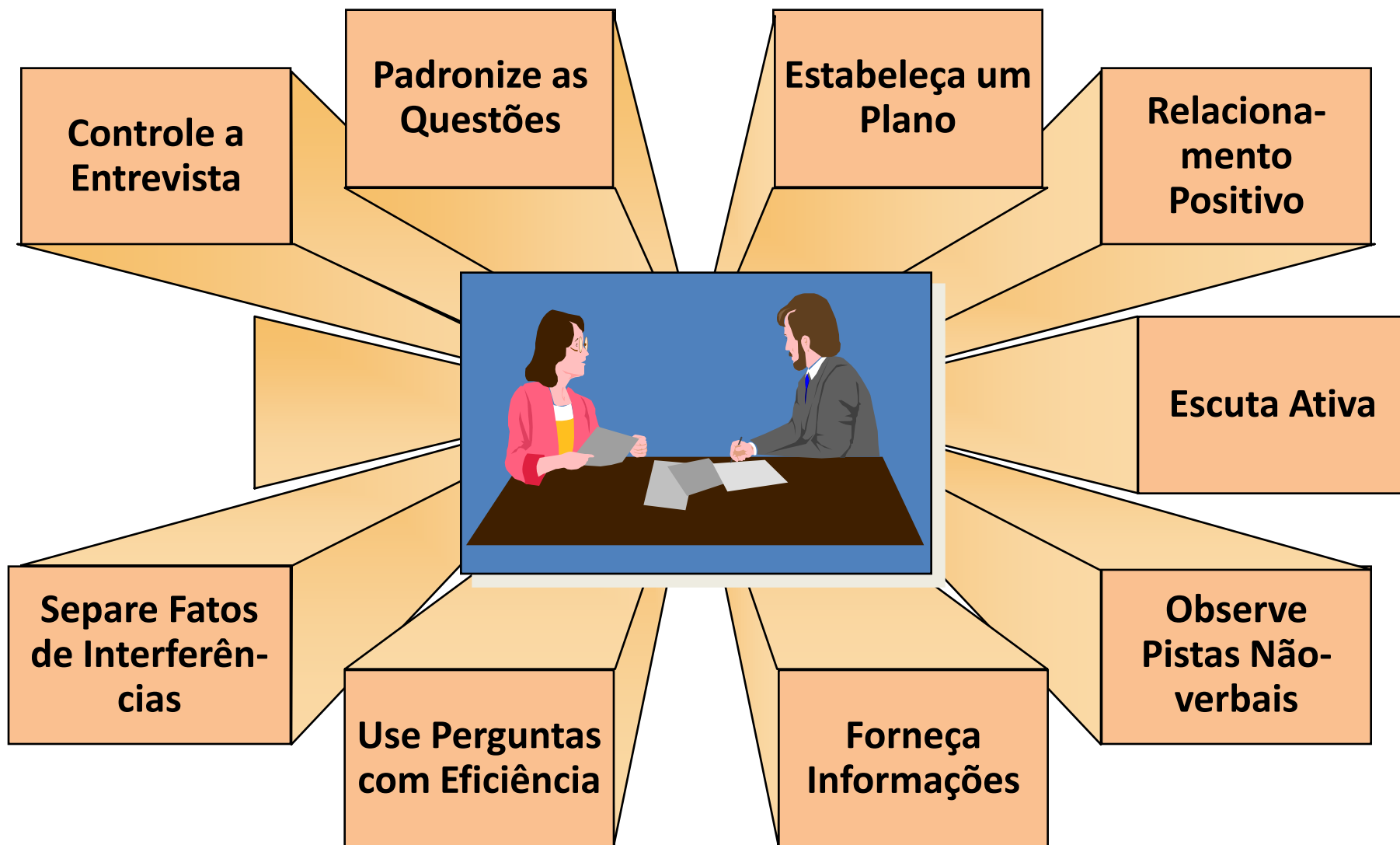
# DICAS DE ENTREVISTA





# Tipos de Entrevistas









# ENTREVISTA DE SELEÇÃO

Preparação da entrevista - Ambiente (físico e psicológico)

## **Processamento:**

- 1) não esquecer que é o candidato quem deve falar;
- 2) levantar aspectos referentes à vida profissional e educacional (presente-passado-futuro);
- 3) checar circunstâncias pessoais e outras atividades que realiza;
- 4) solicitar ao candidato relatos de situações concretas (positivas e negativas);
- 5) solicitar a resolução de situações problema.



# ENTREVISTA DE SELEÇÃO

## Finalização

1. explicitar as condições da vaga;
2. esclarecer dúvidas
3. solicitar um posicionamento final ao candidato
4. posicioná-lo quanto às ações futuras.

## Avaliação do candidato





# TABELA DE CONTRATAÇÃO

**Cargo - Eng. Produção**

**NOME: Carlos Gomes Silva e Silva**

**Classificação: 1º**

## Competências

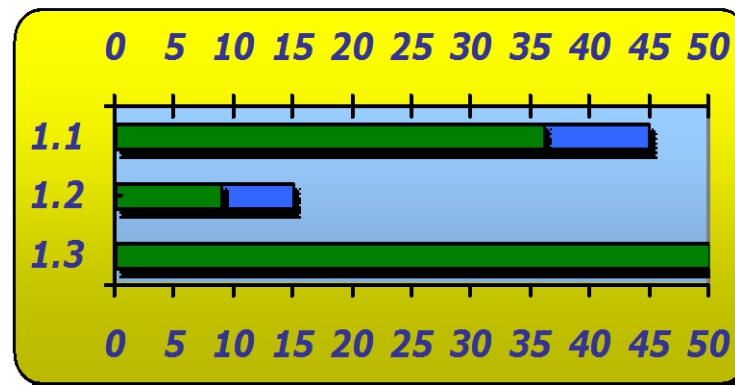
### 1 - Técnicas

1.1 Experiência Profissional

1.2 Conhecimentos Gerais

1.3 Conhecimentos Técnicos

|                              | E | D | P  | N5 | Np | Nc | Ncp |
|------------------------------|---|---|----|----|----|----|-----|
| 1.1 Experiência Profissional | X |   | 9  | 5  | 45 | 4  | 36  |
| 1.2 Conhecimentos Gerais     |   | X | 3  | 5  | 15 | 3  | 9   |
| 1.3 Conhecimentos Técnicos   | X |   | 10 | 5  | 50 | 5  | 50  |



### 2 - Comportamentais

2.0 Liderança

2.1 Iniciativa

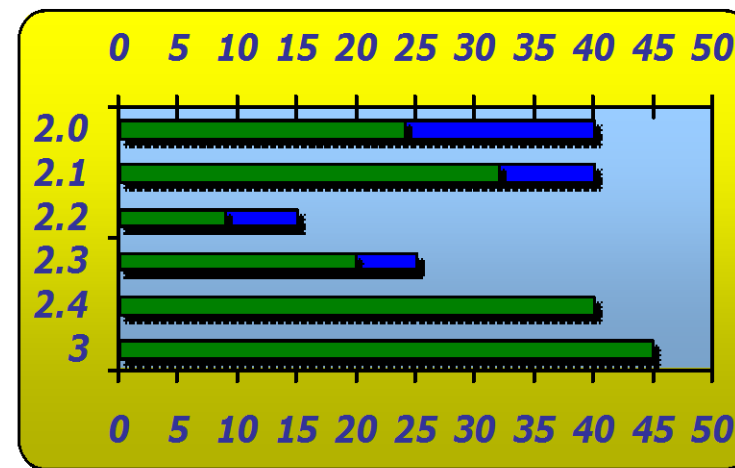
2.2 Flexibilidade

2.3 Interesse

2.4 Criatividade

3 Disponibilidade

|                   | E | D | P | N5 | Np | Nc | Ncp |
|-------------------|---|---|---|----|----|----|-----|
| 2.0 Liderança     | X |   | 8 | 5  | 40 | 3  | 24  |
| 2.1 Iniciativa    | X |   | 8 | 5  | 40 | 4  | 32  |
| 2.2 Flexibilidade |   | X | 3 | 5  | 15 | 3  | 9   |
| 2.3 Interesse     |   | X | 5 | 5  | 25 | 4  | 20  |
| 2.4 Criatividade  | X |   | 8 | 5  | 40 | 5  | 40  |
| 3 Disponibilidade | X |   | 9 | 5  | 45 | 5  | 45  |





# QUESTÕES SITUACIONAIS

- Suponha que um colega de trabalho seu não seguiu os procedimentos padrões. Este colega tem mais experiência que você e afirma que o novo procedimento é melhor.
- Você usaria o novo procedimento?
- Suponha que você foi dar uma exibição de vendas e surgiu uma difícil questão técnica que você não soube responder.
- O que você faria?



# QUESTÕES SOBRE COMPORTAMENTOS PASSADOS

- Baseado na sua experiência profissional, qual a ação mais significativa que você já fez para ajudar um colega de trabalho?
- Você pode dar um exemplo de uma ocasião onde você desenvolveu uma demonstração de vendas que foi altamente efetiva?



## QUESTÕES SOBRE FORMAÇÃO

- Quais são suas experiências profissionais, treinamentos ou outras qualificações que você possui para atuar em equipe?



# CASOS DE SUCESSO

## Caso: Microsoft

- Diretriz: contratar sempre profissionais melhores do que aqueles que já trabalham na empresa
- Entrevistas com questões inusitadas de lógica

## Caso: HP

- Seleção por afinidades (*assessment center* com colegas da área)





*Obrigada!*

*[caldana@fearp.usp.br](mailto:caldana@fearp.usp.br)*