BIBLIOTECA VIDA · VIDA DHO

GUIA PRÁTICO

Guia de Entrevista por Competências

Conduza entrevistas com mais critério e reduza o risco de contratações equivocadas.

Edna Borges
Psicóloga organizacional · CRP 06/227755
Vida DHO · Desenvolvimento Humano e Organizacional

VIDA
DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL

Contratar não é apenas preencher uma vaga

Muitas contratações são decididas pela primeira impressão: a pessoa se comunicou bem, pareceu simpática, "deu uma boa sensação". Semanas depois, a empresa descobre que a boa conversa não se transformou em boa entrega.

A entrevista por competências reduz esse risco. Em vez de perguntar o que a pessoa **faria**, você pergunta o que ela **já fez**. O princípio é simples: o comportamento passado é um dos melhores indicadores do comportamento futuro.

> *Na entrevista, todo mundo sabe responder o que faria. O que importa é descobrir o que a pessoa realmente fez.*

Pergunta hipotética x pergunta comportamental

Pergunta hipotética (evite)	Pergunta por competência (prefira)
"O que você faria se um cliente reclamasse?"	"Conte sobre a última vez em que um cliente reclamou com você. O que aconteceu e o que você fez?"
"Você trabalha bem sob pressão?"	"Fale de uma situação recente em que você trabalhou sob muita pressão. Como conduziu?"
"Você é organizado?"	"Descreva como você organizou sua rotina na última semana de muito movimento."

Antes da entrevista: prepare-se

1. **Revise a descrição do cargo.** Quais são as principais entregas da função?
2. **Escolha de 4 a 6 competências essenciais** para a vaga. Mais do que isso torna a entrevista superficial.
3. **Selecione 2 ou 3 perguntas por competência** no banco de perguntas deste guia.
4. **Defina o que seria uma boa resposta** para cada competência, antes de conhecer os candidatos.
5. **Use o mesmo roteiro para todos os candidatos da vaga.** Só assim a comparação é justa.
6. Se a empresa utiliza **análise de perfil comportamental**, consulte o resultado antes e anote os pontos que merecem ser explorados na conversa.

Durante a entrevista: o método STAR

Uma boa resposta comportamental tem quatro partes. Se o candidato não trouxer alguma delas, pergunte.

Etapa	O que buscar	Pergunta de aprofundamento
Situação	O contexto: onde, quando, com quem.	"Onde você trabalhava? Quando foi isso?"
Tarefa	Qual era o desafio ou a responsabilidade dele.	"Qual era exatamente o seu papel nessa situação?"
Ação	O que ele fez, pessoalmente. Esta é a parte mais importante.	"O que você fez? Qual foi o primeiro passo?"
Resultado	O que aconteceu depois e o que aprendeu.	"Como terminou? O que você faria diferente hoje?"

Sinais de atenção nas respostas

- **"Nós" o tempo todo.** Pergunte: "E qual foi a sua parte?"
- **Respostas genéricas** ("eu sempre procuro ser organizado"). Peça um exemplo concreto e recente.
- **Respostas hipotéticas** ("eu faria..."). Traga de volta: "Isso já aconteceu com você?"
- **Culpa sempre nos outros.** Observe se o candidato consegue reconhecer a própria participação nos erros.
- **Histórias sem resultado.** Pergunte como terminou e o que aprendeu.

Banco de perguntas por competência

Escolha as competências da vaga e use as perguntas como base. Adapte a linguagem ao nível do cargo.

1. Comunicação

Transmitir informações com clareza, ouvir e se fazer entender.

- Conte sobre uma situação em que você precisou explicar algo complexo para alguém que não conhecia o assunto. Como fez?
- Fale de uma vez em que houve um mal-entendido com um colega ou cliente. O que aconteceu e como resolveu?
- Descreva uma situação em que você precisou dar uma notícia que a outra pessoa não queria ouvir.

2. Trabalho em equipe

Colaborar, compartilhar e contribuir com o resultado coletivo.

- Conte sobre um projeto em equipe de que você se orgulha. Qual foi exatamente a sua parte?
- Descreva uma situação em que alguém da equipe não estava fazendo a sua parte. O que você fez?
- Fale de uma vez em que você ajudou um colega sem que fosse sua responsabilidade.

3. Foco em resultado

Cumprir compromissos, perseguir metas e entregar com qualidade.

- Conte sobre uma meta difícil que você conseguiu atingir. O que você fez de diferente?
- Fale de uma meta que você não atingiu. O que aconteceu e o que aprendeu?
- Descreva uma situação em que você precisou entregar algo com prazo muito curto.

4. Organização e planejamento

Priorizar, planejar e administrar o próprio tempo.

- Descreva como foi uma semana em que você teve muitas demandas ao mesmo tempo. Como decidiu o que fazer primeiro?
- Conte sobre uma situação em que um planejamento seu não funcionou. O que você fez?
- Que ferramenta ou método você usa para organizar sua rotina? Dê um exemplo de como usou recentemente.

5. Resolução de problemas

Analisar situações, encontrar causas e propor soluções.

- Conte sobre um problema no trabalho que ninguém sabia resolver. Qual foi o seu papel?
- Descreva uma situação em que você identificou um erro antes que ele causasse um prejuízo maior.
- Fale de uma melhoria que você propôs e que foi colocada em prática.

6. Autoresponsabilidade

Assumir as próprias escolhas, erros e aprendizados.

- Conte sobre um erro que você cometeu no trabalho. Como lidou com ele?
- Descreva uma situação em que algo deu errado e você poderia ter culpado outra pessoa. O que fez?
- Fale de um feedback difícil que você recebeu. O que mudou depois dele?

7. Relacionamento e atendimento

Construir relações de confiança com clientes internos e externos.

- Conte sobre o cliente mais difícil que você já atendeu. Como conduziu a situação?
- Descreva uma vez em que você foi além do esperado para atender alguém.
- Fale de uma situação em que você precisou dizer "não" a um cliente. Como fez?

8. Liderança

Conduzir pessoas, desenvolver a equipe e assumir decisões. (Para cargos de gestão.)

- Conte sobre uma pessoa da sua equipe que você ajudou a se desenvolver. O que você fez?
- Descreva uma decisão difícil que você precisou tomar como líder. Como chegou a ela?
- Fale de um conflito na sua equipe. Como você conduziu?

Ficha de avaliação

Preencha logo após cada entrevista, enquanto as informações estão frescas. Registre evidências (o que o candidato disse ou fez), e não apenas impressões.

Candidato	
Vaga	
Entrevistador(a)	
Data	

Competência	Evidências (exemplos citados)	Nota (1 a 4)
Média		

Escala de avaliação

Nota	Significado
1	Não demonstrou. Não trouxe exemplos ou os exemplos mostram o comportamento oposto.
2	Demonstrou parcialmente. Exemplos vagos, pouco recentes ou com participação pequena.
3	Demonstrou. Exemplos concretos, com ação pessoal clara e resultado.
4	Destaque. Vários exemplos consistentes, com resultados relevantes e aprendizado.

Pontos fortes	
Pontos de atenção	
Recomendação	☐ Seguir no processo ☐ Seguir com ressalvas ☐ Não seguir

Cuidados que toda entrevista precisa ter

O que não perguntar

Perguntas sobre a vida pessoal não avaliam competência e podem gerar situações de discriminação. Evite perguntar sobre:

- Estado civil, planos de casamento, gravidez ou filhos.
- Religião, orientação sexual ou posicionamento político.
- Idade, origem, cor ou aparência física.
- Condições de saúde, a não ser o que for estritamente necessário e previsto para a função, conduzido pelo exame admissional.

Boas práticas

- ☐ Comece apresentando a empresa, a vaga e como será a entrevista. Isso reduz a ansiedade e melhora a qualidade das respostas.
- ☐ Fale menos e ouça mais. O candidato deve falar a maior parte do tempo.
- ☐ Anote durante a entrevista, avisando o candidato no início.
- ☐ Se a entrevista for gravada, peça autorização e informe como os dados serão utilizados e guardados, de acordo com a LGPD.
- ☐ Deixe espaço para o candidato fazer perguntas.
- ☐ Informe os próximos passos e o prazo de retorno. E cumpra o prazo, mesmo quando o retorno for negativo.

Os erros mais comuns do entrevistador

- **Efeito primeira impressão:** decidir nos primeiros minutos e passar o resto da entrevista confirmando essa opinião.
- **Efeito semelhança:** preferir quem se parece com você, e não quem tem o perfil da vaga.
- **Efeito halo:** deixar uma característica muito boa (ou muito ruim) contaminar a avaliação de todas as outras.
- **Perguntas que induzem a resposta:** "Você trabalha bem em equipe, não é?"

> *Uma boa entrevista não depende de intuição. Depende de método, critério e escuta.*

E agora?

Este material é um ponto de partida. Ele ajuda a enxergar com mais clareza, mas cada empresa tem uma história, um momento e pessoas diferentes.

Se, ao usar este material, você percebeu pontos que merecem um olhar mais cuidadoso, podemos conversar. Não é preciso saber exatamente qual serviço contratar. Primeiro, precisamos entender o que sua empresa precisa.

Agende uma conversa com a Vida DHO.