

A ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA COMO FERRAMENTA PARA A SELEÇÃO DE CARGOS OPERACIONAIS

Autora: Sarah Oliveira Alves

Prof^a. Ma. Olivia Guerreiro - Centro Universitário Fametro - Unifametro

E-mail para contato: sarah.alves02@aluno.unifametro.edu.br

Área Temática: Estratégias Organizacionais

Área de Conhecimento: Ciências da Saúde

Encontro Científico: XII Encontro de Iniciação à Pesquisa

RESUMO

O presente trabalho é referente à Atividade Prática Supervisionada (APS) do curso de Psicologia da Unifametro, e apresenta um relato de experiência sobre seleção baseada em competências para cargos operacionais. Teve como objetivo analisar a aplicabilidade de entrevistas baseadas em competências para cargos operacionais, avaliar sua eficácia na seleção de pessoal e fornecer recomendações para melhorar o processo seletivo em uma consultoria de Recursos Humanos em Fortaleza-CE. A pesquisa e resultados estão baseadas na vivência prática obtida dentro desta consultoria durante a seleção para o cargo de Atendente/Operador de Caixa para uma rede de restaurantes, utilizando o modelo das entrevistas por competência. Durante o primeiro semestre de 2024, foram entrevistadas 28 pessoas, predominantemente mulheres com idades entre 18 e 35 anos. Após a realização de entrevistas e posterior seleção, foram contratados 4 colaboradores, que apresentaram boa adequação ao perfil desejado. A seleção baseada em competências, no contexto da pesquisa, provou ser eficaz, reduzindo tempo e custos e aumentando a precisão da seleção dos candidatos. Contudo, é encorajado que haja novas pesquisas acerca do tema, explorando as possibilidades dentro de diferentes contextos organizacionais, tencionando obter números mais concisos sobre a temática.

Palavras-chave: Seleção por Competências; Entrevista Comportamental; Cargos Operacionais; Recursos Humanos; Mercado de Trabalho.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho é fruto de uma atividade proposta pelo curso de Psicologia do Centro Universitário Unifametro, é referente à Atividade Prática Supervisionada (APS), e funciona como um recorte da prática de Estágio Básico I. De acordo com os princípios de Rabaglio (2004), o objetivo da seleção baseada em competências é encontrar aptidões que possam integrar estratégias de singularidade e competitividade do mercado laboral, e, para Chiavenato (2014), o mapeamento de competências deve ser concebido como um modelo e um paradigma do processo de seleção.

Diante deste aspecto, entende-se que as áreas hierárquicas dentro de uma organização, em sua totalidade, podem ser beneficiadas desta técnica seletiva, uma vez que a competitividade dentro do mercado de trabalho por novos talentos abrange todos os setores laborais, assim como a necessidade de retê-los.

Corroborando o pensamento de Rabaglio (2001), que reconheceu a competência como um conjunto de conhecimentos, capacidades, posturas e condutas que permitem que uma pessoa realize com sucesso tarefas específicas, e capturando a noção de (Dutra, 2002; p. 35), que via competência como um “conceito de entrega e agregação de valor”, torna-se evidente que este trabalho requer planejamento e execução cuidadosos. Para isto, é interessante fazer uso da entrevista comportamental por competência, que, para Rabaglio (2001), trata-se de uma entrevista que se utiliza de comportamentos anteriores do candidato.

O cerne do problema está na crença errônea de que a seleção por competências pode ser útil apenas para funções gerenciais e estratégicas. Esta visão limitada não leva em consideração que este método também pode ser utilizado em cargos operacionais, os quais podem beneficiar-se de uma seleção mais criteriosa e adequada às demandas do mercado atual. Nesse contexto, propõe-se a divulgação dos desfechos obtidos por intermédio da implementação de entrevistas por competência direcionadas aos cargos operacionais.

A relevância científica deste estudo reside na capacidade de expandir a compreensão sobre a aplicação da seleção por competências em vários contextos organizacionais, particularmente em cargos operacionais, onde esta técnica ainda é subutilizada. No contexto social, pode acarretar em colaboradores mais satisfeitos e qualificados dentro das organizações, produzindo impactos significativos na redução da rotatividade (turnover), desempenho e qualidade nos serviços prestados.

Sabe-se que, para Rabaglio (2004), o maior objetivo da entrevista por competência é desenhar um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade no mercado de trabalho, e aplicá-lo como modelo de seleção. Portanto, dado o exposto, os objetivos do trabalho descrito foram: analisar a aplicabilidade da entrevista por competência voltada aos cargos operacionais, avaliar a eficácia da execução técnica na seleção de pessoal e, com base nos resultados, fornecer recomendações para o aprimoramento do processo seletivo.

METODOLOGIA

A metodologia desta atividade foi formulada com base em minhas experiências práticas enquanto estagiária dentro de uma consultoria de Recursos Humanos em Fortaleza-CE durante o primeiro (1º) semestre de 2024, mais precisamente durante o final do mês de abril e terminou antes do fim da primeira quinzena do mês de maio, tendo as entrevistas ocorrido de maneira simultânea ao período mencionado.

Este projeto foi focado na seleção de cargos operacionais, tomando como referência a função de atendente/operador de caixa para uma rede de restaurantes presentes na cidade de Fortaleza e região metropolitana. Será apresentada em forma de coleta de dados.

A abordagem metodológica englobou as seguintes etapas:

1. Análise detalhada destes cargos para entender todas as especificidades e demandas necessárias nos perfis dos funcionários deste empregador.
2. Desenvolvimento de entrevistas com perguntas/questões baseadas em uma análise e levantamento de dados para a rede de restaurantes contratante.
3. Aplicação das questões de seleção no instrumento de avaliação de candidatos (entrevista por competência).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A consultoria de Recursos Humanos concedente de estágio propôs o desafio para a equipe montar todo o quadro de funcionários de uma empresa cliente. A empresa requisitante em questão configura-se como sendo parte do ramo de restaurantes, e o número maior de vagas solicitadas foi para o cargo de Atendente/Operador de Caixa (4).

Segundo Rabaglio (2004), para cumprir com o objetivo da seleção por competências é preciso ter um foco bem definido. Portanto, realizei a análise das necessidades do empregador tencionando montar um mapeamento de perfil comportamental e de competências ideais.

Para este fim, foram consultadas as gerentes do restaurante e a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), buscando entender os conhecimentos e habilidades necessárias para o cargo. Percebi, com isso, que seria interessante encontrar um perfil comunicativo, com habilidades interpessoais e capacidade de lidar com um ambiente dinâmico, logo, o foco da entrevista foi o de encontrar este(a) candidato(a).

Uma breve análise de mercado foi útil para o entendimento acerca do salário base da categoria e, visando maior adesão e menor evasão de candidatos para a fase de entrevistas, foi optado por realizar esta etapa de maneira 100% remota, via WhatsApp vídeo chamada ou pelo aplicativo Google Meet.

Um facilitador para o interesse dos candidatos entrevistados foi o fato da empresa contratante ofertar benefícios interessantes para seus funcionários, como vale-alimentação e participação nos lucros (10% de fundo de caixa), e um fator que dificultou o processo foi o horário de atuação para o turno de fechamento, que iniciava às 14h e seguia até o horário de 22h30.

Com base na pesquisa de atividades de atendente no site da CBO (Classificação Brasileira de Ocupações), exigências do cliente contratante e entendimento das habilidades interpessoais necessárias para bom desempenho das atividades de atendente de caixa, foi possível montar uma pequena lista com 4 perguntas para o cargo:

1. Qual foi o cliente mais desafiador que você já enfrentou? O que você faz/fazia para lidar com as situações difíceis em relação à clientela?

2. Você já teve que lidar com conflitos internos em equipe? Como você cuidou desse problema?

3. Quais foram os momentos onde você mais sentiu uma maior carga de trabalho? Como você lidou com essa situação?

4. Houve alguma vez em que você teve de lidar com mais de uma obrigação ao mesmo tempo? Como você trabalhou com isso?

Os candidatos entrevistados, em sua maioria, conseguiram responder às questões da maneira desejada, compartilhando suas experiências e pontuações

acerca delas, conforme requisitado. No entanto, alguns outros candidatos não conseguiram fornecer uma resposta completa, ou não haviam tido vivência em algumas das perguntas, em especial a questão de número 1.

Ao todo foram entrevistadas 28 pessoas para o cargo, sendo o perfil predominante mulheres entre 18 e 35 anos (19 candidatas, 67,9% do total), e homens entre 18 e 32 anos (9 candidatos, 32,1% do total). Deste resultado, 11 foram convidados para o segundo momento de entrevista (com a gestão do restaurante), e, desse número, 5 foram selecionados para a etapa de teste prático. Ao fim do processo, foram contratados 4 funcionários para a ocupação do cargo, sendo 1 homem e 4 mulheres, idades variadas entre 19 e 27 anos. Abaixo estão representados em forma de gráfico todos estes levantamentos.

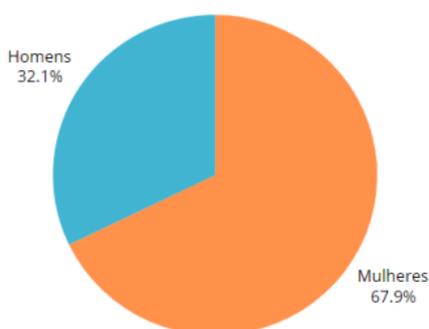


imagem 1: gráfico comparativo dos gêneros dos participantes do processo seletivo
Fonte: Sarah Oliveira Alves

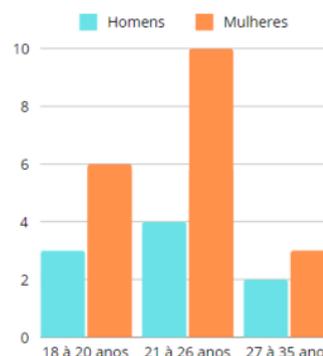


imagem 2: gráfico comparativo das idades dos participantes da seleção
Fonte: Sarah Oliveira Alves

Apesar do fato de que os candidatos escolhidos encontram-se ainda dentro do período de experiência de 90 dias, até a primeira quinzena do mês de maio de 2024 não foram apresentadas pela gerência do restaurante nenhum tipo de queixa acerca do comportamento e/ou habilidades dos candidatos aprovados. Tal situação respalda o pensamento de Rablagio (2004), onde a autora afirmou que a seleção com foco em competências proporciona às organizações diversas vantagens, dentre elas, a boa adequação do profissional à realidade laboral.

A seleção ocorreu de maneira objetiva, tendo em vista que 28 pessoas foram entrevistadas em um espaço de, aproximadamente, 2 semanas. Isso se deve, à luz do pensamento de Moura (2023) ao fato de que o processo de seleção por

competências traz consigo a diminuição de tempo e despesas, assim como o aumento da segurança e foco ao escolher o aspirante à ocupação da vaga, com base no perfil de competências, garantindo a empresa uma contratação bem-sucedida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, concluo que a seleção por competência pode ser eficaz para cargos operacionais. Os candidatos selecionados até maio de 2024 parecem se encaixar bem no trabalho, e a administração não tem queixas sobre eles. Com isso, foi demonstrado que a seleção por competência reduz o tempo e os custos associados à seleção de pessoal.

No entanto, a generalização é difícil e a pesquisa é limitada, pois exclui outras organizações e tipos de cargos deste estudo. Verifica-se que certas instituições e suas posições (cargos/setores) podem precisar de modificações na metodologia de seleção, de acordo com as suas especificidades. É oportuno estudar a aplicabilidade desta técnica a várias esferas de trabalho operacional e mostrar um número maior de indivíduos no futuro, bem como considerar o desempenho a longo prazo dos funcionários recrutados usando este método.

Se bem aplicada, esta técnica pode transformar a realidade dos processos seletivos, beneficiando tanto cargos estratégicos quanto cargos operacionais, melhorando a retenção e satisfação dos colaboradores, independentemente do nível hierárquico que este ocupa.

REFERÊNCIAS

1. CBO - CBO - 6.0.0. Mteco.gov.br. Disponível em: <<https://cbo.mte.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>.> Acesso em: 20 maio 2024.
2. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. - Barueri, SP : Manole, 2014
3. DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2002.
4. MOREIRA, Daiany Alves Araújo. **Seleção por competência: uma ferramenta diferenciada para captação de talentos humanos** [recurso eletrônico]. /Daiany Alves Araújo Moreira - Ponta Grossa: Aya, 2023. 50 p.
5. RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 4. ed. São Paulo: Educator, 2004.
6. RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.