



José Bancaleiro
Managing Partner da Stanton Chase international

CBBI – Entrevistas baseadas em competências

INTRODUÇÃO

Se o activo mais valioso duma organização são as pessoas que com ela colaboram, então o processo de as atrair, recrutar e integrar é, certamente, um dos que mais pode contribuir ou dificultar o seu sucesso.

Uma má admissão custa em média, segundo estudos efectuados nos USA, três vezes o seu salário anual. Da mesma forma, a admissão dum candidato “excepcional” tem uma produtividade que é o dobro da admissão dum candidato “aceitável”: Por outro lado, sabe-se que pessoas de alta qualidade “puxam” outras pessoas de alta qualidade, facilitando por propagação a criação duma cultura de elevados desempenhos.

É por tudo isto que o recrutamento deixou de ser algo “que alguém na empresa tem que fazer, para se tornar um processo de enorme relevância para o êxito (e mesmo a sobrevivência) de qualquer projecto ou organização. Não é, pois, de estranhar que as (boas) organizações, se venham tornando cada vez mais selectivas e invistam cada vez mais na atracção de talentos.

TENDÊNCIAS DO RECRUTAMENTO

Mas como tem acontecido com muitos processos organizacionais, o recrutamento já não é o que era. Algumas tendências parecem ser evidentes neste processo.

A primeira tem a ver com a substituição do recrutamento tradicional por aquilo que os Anglo-saxónicos chamam de “resourcing” e que à, falta de melhor, chamarei de “fornecimento de recursos”. Não se trata apenas duma mudança de nome. Trata-se duma mudança de paradigma.

Nos tempos que correm, mais do que lhe recrutemos uma pessoa, o que a empresa quer é que ajudemos a encontrar a melhor, mais rápida e mais eficaz solução para resolver o seu problema., Na verdade, perante uma necessidade dum cliente interno, cabe ao profissional de Recursos Humanos encontrar a melhor solução para preencher essa necessidade. Pode ser um recrutamento tradicional, mas também pode ser uma admissão a tempo parcial, uma prestação de serviço, um trabalho temporário, um “interim management” ou, ainda, uma comissão de serviço.

O primeiro passo dum processo de recrutamento não é o levantamento do perfil, como muitos pensam, mas sim o desafiar do pedido de recrutamento e a escolha da melhor forma de responder àquela necessidade.

A segunda tem a ver com a amplitude do processo. A guerra pelo talento, que teve o seu auge no ano 2000, enterrou em definitivo o processo tradicional de “coloca anúncio, faz entrevistas, contrata e entrega ao departamento requisitante. Nos nossos dias, as empresas que acreditam verdadeiramente que as pessoas fazem a diferença, olham o recrutamento como um processo bastante mais amplo.

O processo começa muito mais cedo, através da criação de condições de atracção dos melhores. Isto é conseguido, essencialmente, através do investimento na criação duma marca (Employer Branding) que seja distintiva e atractiva para os candidatos certos.

Employer Branding é um processo alinhado com os valores organizacionais e com os objectivos de negócio, estruturado duma forma consistente e continuada, que comunica (externa e internamente) os aspectos mais relevantes da identidade da organização, (missão, visão, valores, práticas de gestão, política de desenvolvimento e de compensação, etc.) com o objectivo de criar uma imagem externa de “first choice employer” e interna de “great place to work” que seja diferenciadora em relação a outros concorrentes e atractiva para o grupo alvo a que se destina.

O processo termina mais tarde do que era tradicional, porque estas empresas perceberam que, tão importante como uma boa selecção, é uma boa integração. De facto, existem estudos que provam que nos primeiros dezoito meses o risco de abandono é maior e que, na maior parte dos casos, em que isto acontece, não se ficou a dever a questões contratuais, mas sim a problemas de integração nas equipas. Por isso, foram desenvolvidos sistemas de acompanhamento e facilitação dos primeiros meses numa empresa.

A terceira tendência está relacionada com o denominado recrutamento electrónico, também conhecido por “e-recruitment”. Em termos concretos trata-se da crescente utilização das tecnologias de informação e comunicação para acelerar e melhorar partes do processo de recrutamento e selecção. Pode ir da formalização interna do processo, passando pelo anúncio da vaga, e o “interface” da relação com candidatos, à triagem Curricular, o escrutínio de candidaturas, até ao processo de admissão e integração.

Mais do que uma tendência, o e-recruitment é nos mercados mais evoluídos já uma realidade incontornável. 96% das organizações já usam a Internet para recrutar. 30% das novas admissões vêm da Internet. 77% dos “Job seekers” usam a internet. Mais de 16 milhões de CVs circulam online.

Não será difícil de compreender a penetração desta forma de recrutar se tivermos em conta que, segundo alguns estudos, os anúncios na internet originam perto de 10 vezes mais respostas que em jornais e que o custo por recrutado electronicamente é cerca de um décimo (US\$ 377) do custo do recrutamento por via tradicional (US\$3295)

Uma última tendência clara é a do recurso a recrutamento especializado para preencher posições que possam fazer a diferença em termos de competitividade duma organização. Na

verdade, se para as funções mais “generalizadas” a tendência é o recurso a formas de recrutamento que reduzam o custo (e-recruitment), para as posições de maior valor acrescentado, a tendência é para usar formas que aumentem o valor, ie, que assegurem a contratação dos melhores candidatos do mercado. É o caso do recrutamento de executivos por pesquisa directa ou “Executive Search”.

EXECUTIVE SEARCH - PREÇO vs VALOR

Costumo dizer que o recrutamento de executivos, especialmente o que é feito por pesquisa directa, é mais uma questão de valor do que de preço. Preço é o valor pecuniário que se paga por um produto ou serviço prestado. Valor é a utilidade ou o benefício que se extrai desse produto ou serviço.

De facto, o Executive Search (ES), a minha principal actividade profissional neste momento, é, por muitos, considerada cara. E, na perspectiva que falámos anteriormente, de facto, pode ser muito cara ou . . . muito barata, dependendo do valor que ela traz para o cliente. A colocação dum candidato inadequado acarreta, para além dos custos salariais, um atraso, muitas vezes irrecuperável, no projecto em causa e pode até levar a empresa à falência. A colocação do candidato certo é habitualmente o factor fundamental para desse mesmo projecto.

O valor do Executive Search está no facto de ser a forma mais eficaz de atrair talento para a organização, por três razões.

Primeiro porque permite identificar candidatos que nunca responderiam a anúncios. De facto, os profissionais de elevada performance e com elevado potencial estão, na maioria dos casos, felizes e bem remunerados em empresas que investem neles.

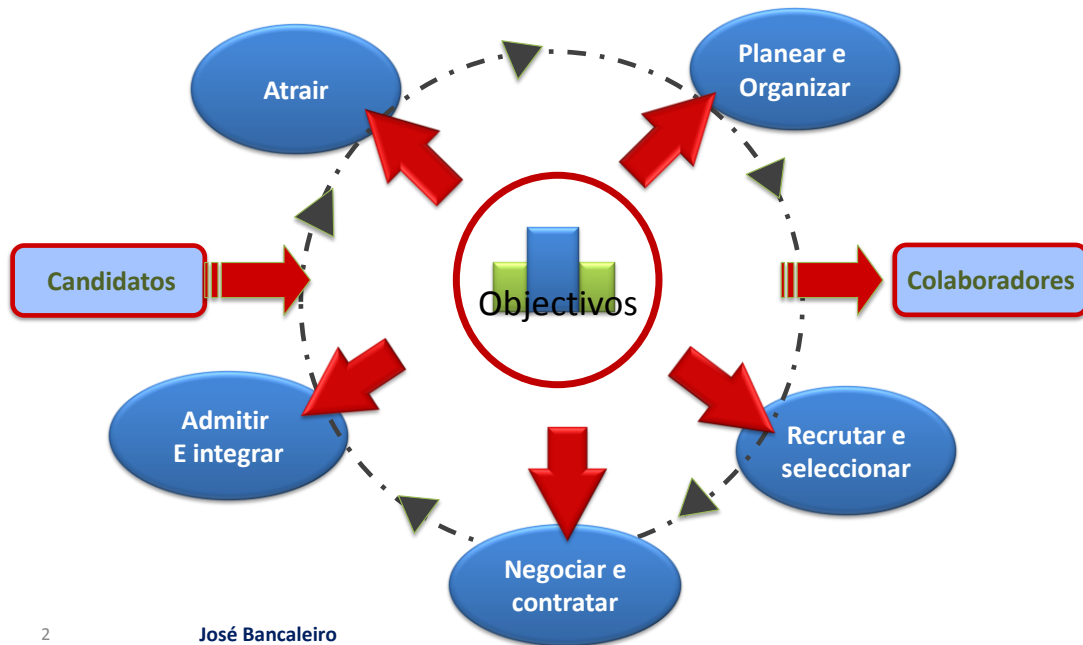
Depois, porque se concretiza através do levantamento extensivo e com malha fina de todos os profissionais com interesse dum mercado alvo. É por isso que o segredo do sucesso desta actividade está na extensão e qualidade da pesquisa. As verdadeiras empresas de Executive Search “levantam” todos os profissionais do mercado alvo. As outras usam a sua rede de contactos (contactologia) para identificarem alguns candidatos com interesse.

E, por último, porque o ES usa técnicas que tornam a selecção de candidatos mais fiável e mais segura. O trabalho de análise do perfil permite conhecer em profundidade as exigências específicas da função, as características da sua futura equipa, a cultura da empresa, as necessidades do negócio, etc. A experiência dos consultores (aspecto determinante) em avaliação dos candidatos e nas exigências do negócio, permite não só aumentar o grau de adequação como reduzir o risco próprio do “assessment”.

O PROCESSO

O recrutamento é um verdadeiro processo. Entram candidatos, são “processados” de acordo com um objectivo e saem colaboradores. Como qualquer processo, é constituído por algumas fases, conforme a figura seguinte:

Processo de Recrutamento e Selecção



Como já dissemos, cada vez mais as organizações se preocupam em ter uma imagem de empregador de primeira escolha que lhes permita atrair proactivamente os talentos que necessitam para desenvolver os seus negócios em mercados crescentemente competitivos.

Esta marca de empregador (employer branding) passa essencialmente por criar uma estratégia para comunicar externamente e internamente os aspectos mais relevantes da identidade (alma) da organização, ie, o seu propósito organizacional, os seus valores mais profundos, as suas práticas de gestão, etc. Tudo isto com o objectivo de criar uma imagem interna de "great place to work" e externa de "First choice employeur". Uma marca forte e bem posicionada aumenta muito a capacidade de atrair os melhores candidatos, ao mesmo tempo que reduz os custos de recrutamento e os níveis salariais de admissão.

Num produto, a marca incorpora as suas características, o preço e valor, a qualidade e performance e a sua imagem e prestígio. Da mesma forma, a marca RH é determinada pela missão e valores da empresa, pela sua política de compensação e benefícios, pelo estilo de liderança e pelo ambiente que se vive no seu interior. Em ambos os casos, os componentes estão interligados por um factor emocional.

Para as pessoas, a marca traduz o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos pelo "emprego" e que se identificam com a entidade empregadora, ie, traduz a proposta de valor (EVP – Employer Value Proposition) daquela organização.

Employer Brand



5

José Bancaleiro

A segunda fase do processo de recrutamento é a da preparação do recrutamento, que integra o planeamento, a orçamentação e a organização do processo. É talvez a fase menos visível e menos evidente, mas é fundamental. Ao longo do meu trajecto por diversos sectores, incluindo empresas de recrutamento de executivos, tenho constatado que muitas empresas não possuem este processo devidamente estruturado, o que acaba por minar a qualidade do trabalho que é produzido.

A terceira fase é a do recrutamento e selecção e segue um processo que integra diversas sub fases: (i) pedido / requisição do cliente interno; (ii) clarificação dos diversos componentes do perfil (exigências da função, características do candidato, denominação, reporte, salário, data prevista de admissão, etc.); (iii) registo e criação do processo (obrigatório por lei por razões de discriminação); (iv) definição da estratégia de resposta (interno ou externo, trabalho temporário, recrutamento por anúncio, e-recruitment, executive search, etc.); (v) divulgação da vaga (anúncio, contratação de serviços, etc.); (vi) selecção (triagem curricular, entrevistas, assessments, etc.); (vii) referenciação dos candidatos a admitir.

5

Fases do Processo de Recrutamento



Escolhido o candidato que se quer admitir entramos na fase da negociação. Fase de grande importância mas que, em regra, é muito mal trabalhada. De facto, o cenário mais comum é o das empresas investirem muito dinheiro e muito tempo e energia de alguns dos seus dirigentes na procura do candidato ideal e quando o encontram limitam-se a fazer-lhe uma proposta de admissão que se confina ao salário anual, ao bónus e aos benefícios mais relevantes. Ora, na quase totalidade dos casos, a empresa tem muito mais valor para oferecer a um candidato do que a parte financeira. O conteúdo da função, as possibilidades de desenvolvimento, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o estilo de liderança, a reputação de empresa socialmente responsável são exemplos de componentes da oferta que têm grande valor para os candidatos.

É por isso que a negociação da admissão deve ser feita duma forma estruturada e por profissionais com capacidade de entender e de transmitir qual a proposta de valor que melhor se adequa a cada candidato em concreto.

Proposta de valor - Exemplos



A última fase é a da admissão e integração. Como referimos no início deste texto, uma das características do processo de recrutamento é que terminam mais tarde do que era tradicional, porque as empresas perceberam que tão importante como uma boa selecção é uma boa integração. De facto, existem estudos que provam que nos primeiros dezoito meses o risco de abandono é maior e que, na maior parte dos casos, em que isto acontece, não se fica a dever a questões contratuais (hard), mas sim a problemas de relacionamento e integração nas equipas (soft).

Um estudo realizado durante a década de noventa no universo das empresas de hotelaria procurou avaliar o que levava pessoas recém admitidas numa organização a querer ficar ou a procurar sair. Algumas das conclusões do estudo foram muito interessantes. A primeira foi que o risco de saída voluntária é consideravelmente maior nos primeiros dezoito meses. A partir desse momento existe uma integração ou uma acomodação. A segunda foi a constatação que as razões que uns apresentavam para ficar eram as mesmas, mas em sentido contrário, que outros apresentavam para procurar sair. A terceira conclusão foi que os principais factores valorizados (positiva ou negativamente) eram todos de natureza emocional, sendo os quatro primeiros a forma como foram recebidos pela equipa, o apreço demonstrado pela chefia, o ambiente de boas vindas e o espírito de equipa. Só depois destes vinham factores como a

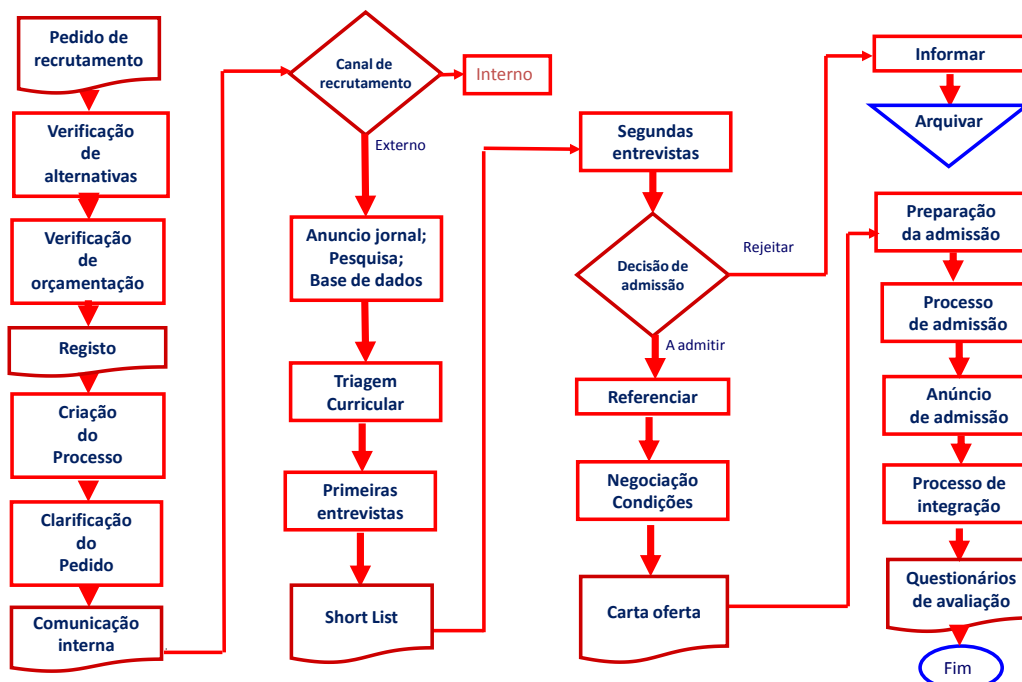
formação (quinto), os valores e políticas da empresa (sexto), a comunicação (sétimo), a competência (nono) ou a segurança do emprego (décimo primeiro).

Quando uma pessoa chega a uma nova organização tem uma ideia muito difusa do que o aguarda. Esperam-no novos colegas para conhecer, processos e sistemas para se adaptar, procedimentos para aprender e uma nova cultura para se “aculturar”. Tudo isto no mais curto de espaço de tempo possível e sempre com uma preocupação de performance. É por isso que é muito importante que as empresas possuam processos de acolhimento e integração devidamente estruturados.

Estes programas devem ter duração e características adaptados á realidade da organização, não havendo uma forma ideal. Existem, no entanto, alguns aspectos que podem ser uma boa ajuda. Uma mensagem “séria” de boas vindas pelo “presidente”, a formação inicial sobre os produtos e o funcionamento da organização, a transmissão dos valores da cultura ou a existência de um “buddy” que ajude o “recruta” a adquirir o conhecimento informal, são boas práticas que facilitam o sucesso da integração.

A figura que se segue, apresenta um exemplo de fluxograma dum processo de recrutamento.

Fluxograma Geral do Processo de Recrutamento



6

José Bancaleiro

A ENTREVISTA

Um momento determinante de qualquer processo de recrutamento e selecção é o da entrevista. Apesar de ser muito importante e de não ser uma “operação” de grande

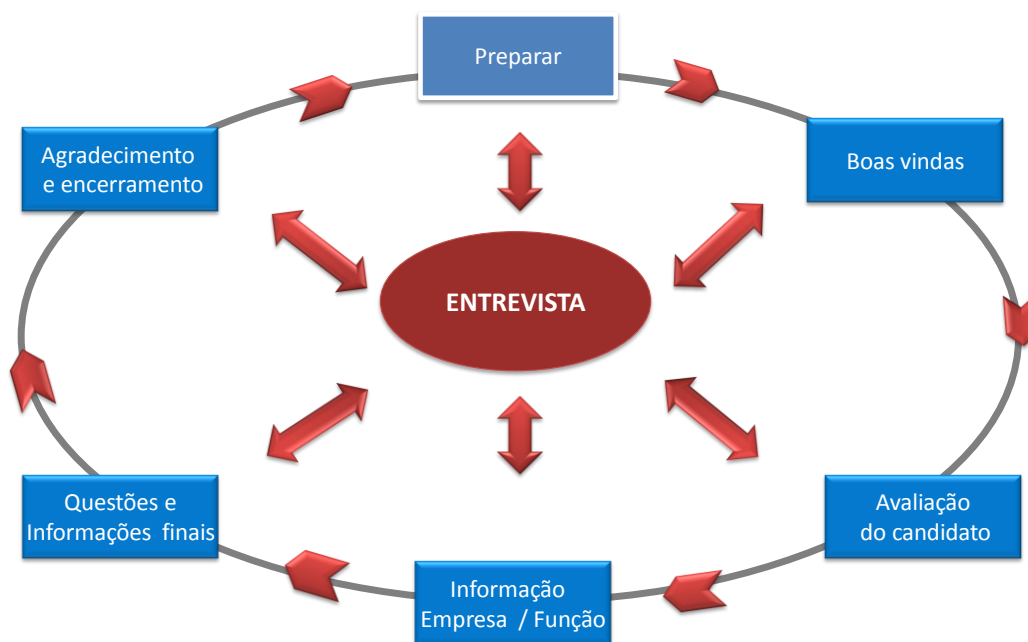
8

complexidade, tenho constatado que, quer em empresas quer em consultoras especializadas, **o domínio das técnicas de entrevista é muito reduzido**. Em alguns casos porque os entrevistadores acham (erradamente) que conseguem “cheirar” os bons candidatos à distância. Noutros porque pensam que como (maus) profissionais já sabem tudo como fazer entrevistas de selecção, transigindo (talvez abandalhar seja mais apropriado) em termos de rigor e qualidade.

Uma entrevista tem especialmente três objectivos: (i) avaliar os candidatos duma forma justa e eficaz, de modo a identificar os que trazem maior valor para a organização. (ii) sem faltar à verdade, tratar os candidatos duma forma cortês e profissional, originando uma imagem positiva da empresa e fazendo com os candidatos desejem ser admitidos; e (iii) ajudar os candidatos a compreenderem melhor a cultura e o funcionamento da organização, a função e as suas exigências e com base nisso a tomar uma decisão fundamentada.

Embora o fluir duma entrevista seja bastante variável, é possível identificar **6 fases típicas duma entrevista**. A **primeira** é preparação da entrevista. Fase fundamental e muitas vezes esquecida, passa por aspectos tão simples como analisar detalhadamente o Curriculum Vitae do candidato, reservar o tempo e uma sala em que não existam interrupções nem factores que perturbem a entrevista.

Fases duma entrevista



A **segunda** fase é a das boas vindas ao candidato, apresentação do entrevistador e informação sobre o essencial do que se vai seguir, nomeadamente, a duração prevista e as fases da conversa. A principal finalidade desta fase é a de descontrair o candidato e criar um ambiente favorável à comunicação. Uma brincadeira simpática pode ajudar.

A **terceira** parte da entrevista é a da avaliação do candidato. Devem ser analisados aspectos como o confronto curricular, apresentação e forma como comunica, o meio familiar e social, as experiências e vivências profissionais, os aspectos psicológicos mais relevantes, os seus principais interesses e motivações e as motivações para a função, entre outros.

É nesta fase que a técnica do entrevistador se revela. Uma entrevista depende acima de tudo da arte de fazer perguntas. Deverão ser utilizadas técnicas de comunicação exploratórias e seguir algumas regras importantes, como sejam: (i) Fazer perguntas abertas, evitando as de resposta Sim / Não; (ii) Usar linguagem adaptada ao candidato; (iii) fazer uma pergunta de cada vez; (iv) Fazer fluir a entrevista, evitando mudar bruscamente de assunto; (v) Antes de haver bom relacionamento, evitar perguntas de cunho pessoal; (vi) Mostrar interesse e atenção ao que o candidato refere, evitando atitudes críticas ou excesso de aprovação; (vii) Controlar a entrevista, levando-a para os aspectos relevantes para o objectivo, não deixando que seja o candidato a conduzi-la; (viii) tomar notas simples, que não distraiam o candidato nem o façam parar as suas respostas.

A **quarta** fase da entrevista é a da apresentação da empresa e da função. A empresa deverá ser apresentada do geral para o particular, começando por referir os aspectos mais relevantes do mercado, a posição da empresa nesse mercado, os principais produtos e serviços, a história e a cultura, a estrutura e o funcionamento e chegando á equipa e ao seu chefe.

A função também deverá ser apresentada em detalhe. O seu propósito, as principais tarefas que a compõem, as competências e as exigências, a sua posição na cadeia de valor, os principais clientes, etc.

Esta fase tem dois objectivos principais. Informar e aliciar o candidato. Quanto a este ultimo propósito é necessário fazê-lo de forma equilibrada. Muito pior que não conseguir fechar com um bom candidato é seduzi-lo com base em pressupostos que não se poderão verificar. O candidato sentir-se-á enganado e concentrará a sua energia nos primeiros meses pagos pela empresa para procurar um novo empregador. É mau para todas as partes.

Depois desta avaliação, entramos na **fase (quinta)** de esclarecimento e informações finais. É a fase de clarificar “algumas pontas soltas”, de dar a possibilidade ao candidato de fazer as perguntas que entender e de lhe fornecer informações sobre os próximos passos daquele projecto.

A **última fase** é a de agradecer ao candidato e sua participação no projecto e encerrar a entrevista, reforçando a imagem de cortesia e profissionalismo. Afinal, estamos ali a representar a nossa organização.

CBBI – COMPETENCY BASED BEHAVIORAL INTERVIEWING

O conceito de entrevistas baseadas em comportamentos já tem alguns anos. A premissa é que **comportamentos passados são os melhores indicadores de comportamentos futuros**. Daí que a metodologia de entrevistas conhecida por CBBI (também chamada de entrevistas baseadas em comportamentos ou entrevistas baseadas em competências) passe, no essencial, por tentar levar o candidato a falar do seu comportamento em experiências passadas retirando daí conclusões sobre a sua performance passada, que servirão como um indicador fiável para prever a sua performance futura.

O CBBI é um processo simples e estruturado de entrevistar candidatos que se concentra em recolher informação específica sobre experiências concretas pelas quais o candidato passou em anteriores funções e sobre o tipo de comportamentos que ele demonstrou nessas situações. O seu foco não é apenas avaliar a adequação das competências técnicas e funcionais do candidato às exigências da posição em causa, mas também assegurar que ele possui as competências comportamentais (soft) para se integrar na equipa / organização e para desempenhar com sucesso aquela função. Como se **focaliza em procurar comportamentos concretos que consubstanciem competências específicas aplicadas em experiências de trabalho reais**, o CBBI reduz a subjectividade e aumenta a eficácia da entrevista.

O essencial desta metodologia é aprender a fazer perguntas sobre situações concretas que o candidato viveu no passado, esmiuçando-as até onde for possível e tentando captar “evidências” sobre qual o papel que ele desempenhou nessas situações. Vejamos alguns tipos de questões habitualmente usadas nesta **metodologia aplicada a um exemplo de avaliação da capacidade de um candidato para gerir conflitos**:

- Conte-me uma situação concreta em que tenha tido uma situação de desacordo que tenha sido difícil de gerir. Porque era tão difícil? O que fez para a ultrapassar? Qual foi o resultado?
- Conte-me uma situação profissional em que conseguiu resolver um conflito entre duas pessoas. O que gerava a situação de desacordo? Como é que eles reagiram à sua intervenção? E o chefe deles como reagiu? Qual foi o segredo da sua actuação? Qual foi o resultado final? Manteve-se ou foi “sol de pouca dura”?
- Conte-me uma situação em que tenha discordado do seu chefe. Foi um caso único ou era frequente? Como procedeu? Porque tomou esse caminho, não pensou noutros? Como reagiu o seu chefe? Como terminou esse caso?

Mas o que distingue esta metodologia de entrevista de outras. Vejamos as principais.

A **técnica tradicional de entrevistar**, usa as (estafadas) questões do tipo como quais são as suas 3 principais qualidades e o principal defeito? Como se descreve como pessoa? O que gostou mais / menos na sua última função? O que espera estar a fazer dentro de 5 anos? Depois do primeiro “round” de entrevistas, qualquer jovem estagiário minimamente inteligente aprende a respostas mais eficazes e politicamente correctas e . . . torna este tipo de questões em absolutamente inócuas para o efeito pretendido.

Uma **segunda técnica** de entrevista que, no fundo é uma variação da anterior, utiliza as denominadas **questões “únicas”**. Questões do tipo se você fosse um animal selvagem, qual seria? Qual é a sua cor favorita e o que acha que isso reflecte da sua personalidade? Quem são os seus 3 heróis e porque os escolheu? Esta metodologia padece também um pouco do problema apontado à anterior, mas o seu principal defeito é a da segurança nas conclusões que se podem tirar das respostas. São tão etéreas e conceptuais que dificilmente se podem tirar ilações sobre a capacidade do candidato para lidar com casos reais.

Uma **terceira técnica** de entrevista (denominada de **situacional**) baseia-se na criação de cenários hipotéticos do tipo “e se . . . ” e visam tentar perceber como o candidato reagiria em numa determinada situação. Como lidaria com um colaborador que trata mal os seus clientes? O que faria se uma pessoa altamente colocada na sua empresa lhe fizesse uma proposta que

violasse a lei? Você é membro duma equipa de trabalho e dois dos seus colegas... ? Você recebeu na sua equipa uma nova pessoa que ? Esta técnica pode ter algumas vantagens quando o candidato não tem ou tem uma reduzida experiência profissional, porque permite avaliar a capacidade de raciocínio, a ligação à realidade e a sua maturidade. No entanto, para candidatos experientes, tem reduzido valor porque os candidatos responderão aquilo que deverá ser feito e não aquilo que eles fariam. É a diferença entre saber como se pilota um avião e tê-lo já feito. Você arriscaria?

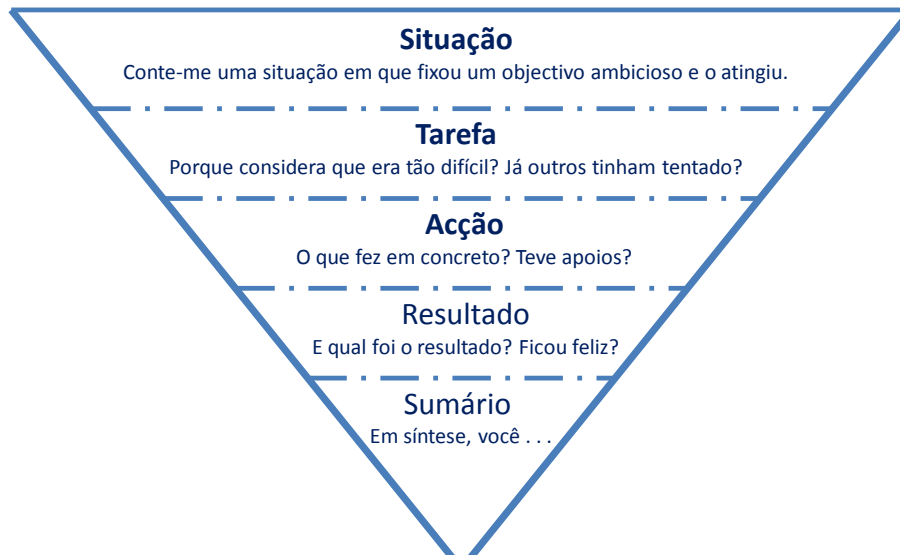
A última **técnica é a denominada “brainteaser”**. É muito recente e tem sido utilizada principalmente em grandes multinacionais de tecnologia. Utiliza questões como “o que faria como líder de um projecto para colocar toda gente a guiar à direita? Como mediria o peso dum avião sem usar uma escala? Se tivesse que remover um estado dos EUA qual escolheria e porquê? Este tipo de entrevista é útil para detectar a destreza mental, a capacidade de análise, a criatividade, mas será difícil detectar através dela se os candidatos sabem aplicá-la em equipas no terreno e perante problemas reais. É um pouco como os jogos de gestão.

Todas estas formas de entrevista têm prós e contras. Todas elas podem ser usadas em algumas situações que se mostrem adequadas. Aquilo que defendemos é a utilização em termos gerais da técnica de entrevista baseada em comportamentos e competências (CBBI), usando em algumas fases da entrevista outros tipos de técnicas que se mostrem adequadas.

Em termos concretos e muito simples, o processo CBBI passa por (i) identificar quais são as competências (capacidades, qualidades, aptidões e comportamentos que contribuem para o desempenho eficaz) mais importantes para o desempenho duma função, (ii) estruturar um guião de entrevista (sequência de perguntas) que permita avaliar o candidato nesse tipo de competências e (iii) e aplicá-lo de forma disciplinada e flexível.

Uma técnica de organizar as perguntas é a do funil STARS:

Entrevista CBBI – Funil STARS



José Bancaleiro

8

O segredo do recrutamento, por muitos softwares e técnicas que se usem, passa inevitavelmente pela entrevista duma short list de candidatos dos quais sairá, provavelmente, a pessoa a quem iremos confiar uma missão (quase sempre) muito importante para o futuro da nossa organização. Por isso haverá uma enorme vantagem em poder usar uma técnica de entrevista que aumente o conhecimento sobre os comportamentos e competências do entrevistado e minimize a subjectividade da nossa avaliação. O CBBI não sendo uma solução milagrosa que retira todo o risco inerente a qualquer recrutamento é, claramente, a técnica de entrevista que melhor o poderá ajudar.

Aprenda mais sobre ela e experimente-a!

In Recursos Humanos Magazine, Março/Abril 2010

13