

a-

n-  
ei  
so

ia  
0,

a.

## ENTREVISTA COMPORTAMENTAL ALIADA AOS TESTES PSICOLÓGICOS NA AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

*Seille C. Garcia Santos*

As mudanças ocorridas globalmente nas últimas décadas, sob influência dos avanços da Tecnologia de Informações, alteraram as relações no mundo das organizações e do trabalho. Os departamentos de Recursos Humanos foram incitados a se transformarem em áreas voltadas às estratégias de negócio, com participação ativa dos processos organizacionais, norteados pelas necessidades contemporâneas de inovar na Gestão de Pessoas.

Novas ferramentas de gestão foram desenvolvidas e a criação de instrumentos apoiadores de decisões na avaliação do potencial das pessoas tem sido foco da atenção dos profissionais que atuam em Gestão de Pessoas nas organizações. Entre as ferramentas utilizadas, a entrevista é a técnica mais utilizada para inquirir e obter informações genéricas a respeito de uma pessoa seja nos processos seletivos, no acompanhamento funcional ou em avaliações em que se faça necessário investigar dados sobre um indivíduo. Existem várias formas de entrevistas que foram criadas e consolidadas ao longo do tempo: entrevista de uma só questão, com perguntas abertas, com indagações focadas em um assunto, situação ou comportamentos.

As entrevistas tradicionais são feitas de forma desestruturada com questões abertas, por vezes baseadas na descrição das atividades do cargo ou na requisição do gestor que solicita o preenchimento da vaga. Em geral, a partir desse tipo de entrevista, os critérios de exclusão de candidatos nos processos seletivos são frágeis e desprovidos de objetividade no que se refere aos comportamentos necessários para execução do repertório de tarefas exigido pela empresa.

A entrevista comportamental surgiu, fazendo um contraponto à tradicional e às suas derivadas. Tem seu berço na América do Norte, durante a década de 1970, quando também ocorria a disseminação da Gestão de Pessoas por Competências e fazia-se necessária a criação de ferramentas de avaliação que pudessem facilitar a compreensão dos comportamentos das pessoas ante as situações vivenciadas no trabalho.

Atualmente, a entrevista comportamental é um dos instrumentos mais utilizados, especialmente em processos de seleção de pessoal e, aliada a outros instrumentos de investigação, pode auxiliar na identificação do potencial da pessoa em avaliação.

Este capítulo discorre sobre a execução da entrevista comportamental, a necessidade do perfil de competência do cargo estar bem estruturado como base para a construção das questões da entrevista comportamental e a combinação da entrevista comportamental e os testes psicológicos no processo de avaliação psicológica nas organizações.

### *A entrevista comportamental*

A entrevista comportamental ou de descrição de comportamentos tem sido bastante utilizada nos processos seletivos para avaliar o potencial do candidato em solucionar problemas e situações que se apresentem para o cargo ao qual está se candidatando no ambiente ocupacional.

tu-  
ção  
ita  
de  
es-  
que  
do  
  
ra-  
na  
ém  
ên-  
ção  
os  
  
s-  
de  
es-  
oa  
  
ta  
do  
ão  
ão  
io  
  
r-  
os  
as  
se

De acordo com Janz (1982), na entrevista comportamental, parte-se da premissa que o melhor preditor do comportamento de uma pessoa no futuro é o seu comportamento no passado em situações e ambientes similares.

A entrevista comportamental diferencia-se dos outros tipos de entrevistas por ser uma entrevista estruturada, com questões embasadas no Perfil de Competências do cargo, com perguntas abertas e específicas, verbos de ação no passado e perguntas planejadas para identificar a presença ou ausência de capacidade para resolver determinada situação (CAMPION et al., 1997; HARRIS, 1989; RABAGLIO, 2005; ALMEIDA, 2004).

Os objetivos que direcionam a entrevista comportamental referem-se à investigação da experiência passada do candidato em situações vivenciadas e quais as soluções implementadas por ele. Pretende-se, na entrevista, acessar informações sobre os comportamentos passados do candidato no trabalho e verificar se esses comportamentos compreendem o repertório requisitado no perfil de competências do cargo ao qual ele está se candidatando (RABAGLIO, 2005; ALMEIDA, 2004).

Na entrevista comportamental, espera-se que a pessoa em avaliação consiga relatar seus comportamentos de forma focada e específica, demonstrando que, em determinada situação ou contexto, agiu de uma maneira tal que proporcionou a obtenção dos resultados almejados. Rabaglio (2005) sugere que o entrevistador, na entrevista comportamental, tenha em mente que um exemplo de comportamento adequado deve ser aquele que contenha o contexto (C) definido, a ação (A) implementada e o resultado (R) obtido, ou seja, o candidato em avaliação deve completar o Contexto-Ação-Resultado (CAR) para cada questão formulada. Caso isso não ocorra, o entrevistador deve utilizar estratégias de sondagem e exploração para compreender o que levou o candidato a não completar o ciclo.

Para que a entrevista comportamental seja exitosa e consiga desempenhar o seu papel como ferramenta de apoio no processo de seleção, é mandatório entender o que motiva a seleção para aquele cargo: se por ampliação do quadro funcional, necessidade de substituição por demissão ou remanejamento, se o ocupante anterior ascendeu no plano de carreira da organização, entre outras possibilidades. É desejável, ainda, entender o momento que a organização está vivendo seu clima organizacional. Dessa forma, o entrevistador amplia seu entendimento do setor requisitante e das motivações envolvidas, nem sempre manifestas com muita clareza.

Ao mesmo tempo, faz-se necessário identificar o modelo de gestão das pessoas seguido pela organização para que se entenda um pouco da cultura organizacional e seja possível definir as estratégias de levantamento de informações a serem utilizadas na seleção. Se o modelo de gestão for baseado em competências, a construção da entrevista comportamental é facilitada. No entanto, algumas organizações não utilizam a Gestão de Pessoas por Competências, o que obriga o entrevistador, que pretende utilizar a entrevista comportamental, a desencadear a construção do perfil de competências por cargo. Não é tarefa fácil, uma vez que o perfil de competências do cargo nasce de um modelo sofisticado de gestão de pessoas, que depende da decisão da Alta Direção da organização, percorre todos os níveis hierárquicos e decorre do comprometimento de todos para sua implementação, manutenção e êxito (DUTRA, 2001).

A complexidade da implantação da Gestão de Pessoas por Competências deriva do fato de que ela altera a forma de pensar da organização em relação aos seus “recursos humanos”, interfere nas relações de trabalho, no treinamento e desenvolvimento, nas avaliações de forma geral e na remuneração (DUTRA, 2001; HIPÓLITO, 2001), além de ser considerada uma estratégia de competitividade do negócio, alinhada à visão, missão e princípios organizacionais (HAMEL; PRAHALAD,

1994). Uma das etapas da implantação do modelo de Gestão por Competências é a edificação do perfil de competências para cada cargo, o que é indispensável à entrevista comportamental.

### *O perfil de competências do cargo*

A elaboração do perfil de competências por cargo é um processo de construção compartilhada e decorre da implantação de um modelo de Gestão de Pessoas baseado em Competências. Essa etapa inicia após a definição das competências organizacionais que influenciam na identificação das competências dos grupos ocupacionais e dos cargos individuais. Por ser um instrumento que define a excelência de um cargo, a elaboração do perfil de competências envolve a participação de pessoas de vários setores da organização: do gestor responsável e superior imediato, do comitê responsável pela elaboração do perfil de competências, dos especialistas no modelo de Gestão de Pessoas por Competências e diretoria.

Devem estar presentes na construção do perfil de competências: a visão do futuro, missão e princípios da organização; o foco no cliente; capacidade de trabalhar em conjunto no atingimento dos resultados; capacidade de entrega de produtos e serviços de qualidade e a capacidade do cargo em elaboração, agregar valor ao negócio, aumentando a competitividade da organização no mercado. O perfil de competências construído deve contemplar tanto as competências atuais que estão presentes naquelas pessoas que ocupam o cargo, quanto aquelas necessárias para a manutenção e crescimento da organização (SILVA, 2005). Os *gaps* advindos das avaliações posteriores à implantação do perfil de competências, realizadas com as pessoas que já fazem parte do quadro de pessoal da empresa, gerarão as matrizes de desenvolvimento ou treinamento (ALMEIDA, 2004), assunto a ser desenvolvido em outro momento, tendo em vista não ser o objetivo do presente capítulo.

Cada organização define o seu modelo de perfil de competências do cargo e como vai estruturá-lo. Esclarecem Resende e Takeshima (2000) que o perfil de competência deve ser um instrumento útil de gestão, subsidiando todos os subsistemas de "recursos humanos"; dirigido mais para a qualificação e as competências das pessoas que para a mera descrição de tarefas. Conforme Pizzato (2000), uma estrutura de perfil de competências contém, pelo menos, os seguintes itens:

- a) Nome do cargo e grupo ocupacional: o nome é o título que identifica o cargo; o grupo ocupacional define o agrupamento de cargos que podem ser de gestão, técnicos ou operacionais, por exemplo. Também é possível definir a área de atuação, se de apoio ou de negócio.
- b) Sumário do cargo: é uma breve exposição do que compreende aquela função, desafios e área de eficácia.
- c) Responsabilidades: consistem nas principais atividades e tarefas que foram definidas para o cargo e que agregam efetivo valor ao negócio. Na avaliação das responsabilidades, verifica-se a capacidade do indivíduo na execução das tarefas.
- d) Conhecimentos técnicos: compreendem aspectos teóricos e práticos para dar conta da execução das tarefas e atividades definidas nas responsabilidades. Quando são avaliados os conhecimentos técnicos, investigam-se os saberes do indivíduo em relação àqueles conceitos, teorias e práticas.
- e) Habilidades pessoais: envolvem as capacidades de natureza intelectual ou cognitiva de realizar ato físico ou mental, com possibilidade de êxito na execução da tarefa ou atividade. Na avaliação das habilidades pessoais, observa-se a maneira de agir do indivíduo e se possui as habilidades específicas exigidas para o cargo.
- d) Atitudes: abarcam um conjunto de respostas que dizem respeito à postura do indivíduo ate as situações vivenciadas, refletindo seu jeito de ser. A atitude não é

pe-  
de  
im  
ias  
as  
as.  
de-

diretamente observada; por esse motivo, a sua avaliação necessita maior elaboração e depende da coerência das respostas, quando se fundem elementos afetivos e comportamentais.

- e) Formação escolar: é a avaliação do nível de vivência educacional formal.

do  
u-  
ou  
a

O perfil de competências deve ser adaptado a cada organização e precisa atender às suas necessidades estratégicas; quando o perfil é concluído pelo grupo de pessoas envolvidas na sua construção, deve ser aprovado e homologado na Alta Direção da organização, mantendo a estratégia de comprometimento de todos.

n-  
e e  
in  
li-  
ão

Definir um número de competências por cargo e criar enunciados para cada competência de forma clara e objetiva é uma prática que vem sendo adotada nas organizações, como foi o caso do Conselho da Justiça Federal, que definiu um conjunto de competências por cargo, entre elas: visão sistêmica, capacidade empreendedora, de comunicação, de negociação e de trabalho em equipe, por exemplo.

os  
e  
do  
se  
s,

O perfil de competências do cargo tem por objetivo principal ser a ferramenta de apoio aos gestores nas tomadas de decisão com relação ao crescimento profissional dos indivíduos e das equipes, possibilitando o acompanhamento do desenvolvimento e subsidiando o planejamento de estratégias de treinamento sintonizadas com as metas para atingimento dos resultados do negócio. Pretende também ser documento de referência para o recrutamento e seleção de pessoal.

a-  
ou  
fa  
s,  
ui

### *As etapas da elaboração da entrevista comportamental*

li-  
es  
é

A entrevista comportamental é personalizada. Para cada competência a ser avaliada é necessário um conjunto de

questões que não podem ser fechadas, daquele tipo que gera resposta de sim ou não, certo ou errado; também não podem levantar hipóteses aleatórias “como você agiria se fosse o gerente?” ou suscitar várias possibilidades de escolha, como: “você prefere trabalhar sozinho, com pessoas ou tanto faz?” Na entrevista comportamental, não interessa saber o que o candidato faria no futuro, caso algo lhe acontecesse. Interessa saber o que ele já fez em situações específicas e que tenham relação com as competências definidas no perfil de competências e necessárias para a ocupação da vaga disponível (ALMEIDA, 2004; RABAGLIO, 2005).

A estruturação da entrevista comportamental com foco em competências conta com algumas etapas, de acordo com o pensamento de Almeida (2004) e Rabaglio (2005):

**a) Análise das competências descritas no perfil de competências do cargo**

A partir do perfil de competências, faz-se necessária uma análise minuciosa das competências elencadas em parceria com o gestor da área solicitante de preenchimento da vaga. É nesse momento que se revise o perfil de competências, ao mesmo tempo em que o entrevistador identifica o foco da entrevista comportamental e as competências a serem investigadas, homologando-as com o gestor. Por exemplo, o gestor de uma empresa hospitalar define, em conjunto com o entrevistador, que será admitido para a vaga de residente em anestesiologia o candidato que obtiver a pontuação mais elevada e, por conseguinte, contemplar, de forma adequada, as seguintes competências: “atenção ao paciente”, “comunicação interpessoal”, “capacidade de tomar iniciativa” e “senso de equipe”.

**b) Organização das questões seguindo as competências do perfil de competências**

As questões são elaboradas seguindo o padrão estabelecido por Janz (1982) e difundido por Rabaglio (2005) no Brasil: as

perguntas são abertas e específicas e os verbos são de ação no passado, de forma que proporcione ao entrevistador acesso aos comportamentos passados em situações específicas similares às que serão vivenciadas no cargo disponível.

A título de exemplo, para as competências definidas para a vaga de residente em anesthesiologia (EASDOWN et al., 2005), seria possível levantar algumas das seguintes questões:

Competência: *Atenção ao paciente*

Questão: *Descreva uma situação em que você explicou um procedimento para um paciente. Como foi?*

Competência: *Comunicação interpessoal*

Questões: *Relate-me um exemplo de um problema de comunicação difícil que você já vivenciou com seu superior imediato.*

Competência: *Capacidade de tomar iniciativa*

Questão: *Qual foi a situação, na sua trajetória profissional em que você ficou satisfeito em ter tomado a iniciativa na solução de um problema?*

Competência: *Senso de equipe*

Questão: *Qual a sua reação ao perceber que um dos membros da sua equipe não estava fazendo a parte dele?*

### **c) Elaboração do roteiro da entrevista**

Alguns cuidados são necessários antes de iniciar a entrevista propriamente dita. A sala de entrevista deve ser apropriada para a atividade, com mesa e cadeiras confortáveis; boa iluminação, ventilação e privacidade. O entrevistador necessita ter habilidade na condução do *rapport*. Faz-se necessário mesclar as perguntas desenvolvidas para a entrevista comportamental, evitando que todas as questões referentes a uma mesma competência fiquem em sequência.

O primeiro momento de contato com o candidato é de suma importância, pois é neste “encontro” que é demarcado o sucesso da entrevista. O candidato deve ser colocado à vontade para, em seguida, receber as instruções de como

será conduzida a entrevista. Cada entrevistador tem o seu modo próprio de iniciar uma entrevista; porém, na entrevista comportamental, é importante que o entrevistador esclareça que serão feitas algumas perguntas a respeito da experiência do candidato em seus trabalhos anteriores, reformulando o convite para participação do processo seletivo.

As questões são formuladas pelo entrevistador com objetividade e clareza. Os pontos focados na resposta são registrados pelo entrevistador em folha de registro criada para esse fim, observando se o candidato abordou a situação ou contexto em que o fato aconteceu, a ação implementada e os resultados obtidos (CAR). Caso um dos aspectos não tenha sido contemplado, o entrevistador introduz um complemento da pergunta com o objetivo de explorar melhor a resposta.

Ao finalizar a entrevista, é importante fazer um breve resumo do que foi tratado e as combinações das próximas etapas do processo seletivo que podem compreender dinâmicas de grupo, testes situacionais ou testes psicológicos.

#### **d) Criação do sistema de pontuação das questões**

Para objetivar a avaliação na entrevista comportamental e minimizar o quanto possível a subjetividade do entrevistador, é possível criar um sistema de pontuação por questão da entrevista (PIERRY, 2006). Cada questão poderá valer até três pontos. O candidato completará a pontuação máxima em cada competência quando completar o CAR por questão. Esse sistema permite fazer um comparativo entre os candidatos, chegando a um ranking geral do processo seletivo por meio da entrevista comportamental.

### *Propriedades psicométricas da entrevista comportamental*

Para que um instrumento seja considerado de cunho científico para a investigação de características psicológicas, ele

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100  
101  
102  
103  
104  
105  
106  
107  
108  
109  
110  
111  
112  
113  
114  
115  
116  
117  
118  
119  
120  
121  
122  
123  
124  
125  
126  
127  
128  
129  
130  
131  
132  
133  
134  
135  
136  
137  
138  
139  
140  
141  
142  
143  
144  
145  
146  
147  
148  
149  
150  
151  
152  
153  
154  
155  
156  
157  
158  
159  
160  
161  
162  
163  
164  
165  
166  
167  
168  
169  
170  
171  
172  
173  
174  
175  
176  
177  
178  
179  
180  
181  
182  
183  
184  
185  
186  
187  
188  
189  
190  
191  
192  
193  
194  
195  
196  
197  
198  
199  
200  
201  
202  
203  
204  
205  
206  
207  
208  
209  
210  
211  
212  
213  
214  
215  
216  
217  
218  
219  
220  
221  
222  
223  
224  
225  
226  
227  
228  
229  
230  
231  
232  
233  
234  
235  
236  
237  
238  
239  
240  
241  
242  
243  
244  
245  
246  
247  
248  
249  
250  
251  
252  
253  
254  
255  
256  
257  
258  
259  
260  
261  
262  
263  
264  
265  
266  
267  
268  
269  
270  
271  
272  
273  
274  
275  
276  
277  
278  
279  
280  
281  
282  
283  
284  
285  
286  
287  
288  
289  
290  
291  
292  
293  
294  
295  
296  
297  
298  
299  
300  
301  
302  
303  
304  
305  
306  
307  
308  
309  
310  
311  
312  
313  
314  
315  
316  
317  
318  
319  
320  
321  
322  
323  
324  
325  
326  
327  
328  
329  
330  
331  
332  
333  
334  
335  
336  
337  
338  
339  
340  
341  
342  
343  
344  
345  
346  
347  
348  
349  
350  
351  
352  
353  
354  
355  
356  
357  
358  
359  
360  
361  
362  
363  
364  
365  
366  
367  
368  
369  
370  
371  
372  
373  
374  
375  
376  
377  
378  
379  
380  
381  
382  
383  
384  
385  
386  
387  
388  
389  
390  
391  
392  
393  
394  
395  
396  
397  
398  
399  
400  
401  
402  
403  
404  
405  
406  
407  
408  
409  
410  
411  
412  
413  
414  
415  
416  
417  
418  
419  
420  
421  
422  
423  
424  
425  
426  
427  
428  
429  
430  
431  
432  
433  
434  
435  
436  
437  
438  
439  
440  
441  
442  
443  
444  
445  
446  
447  
448  
449  
450  
451  
452  
453  
454  
455  
456  
457  
458  
459  
460  
461  
462  
463  
464  
465  
466  
467  
468  
469  
470  
471  
472  
473  
474  
475  
476  
477  
478  
479  
480  
481  
482  
483  
484  
485  
486  
487  
488  
489  
490  
491  
492  
493  
494  
495  
496  
497  
498  
499  
500  
501  
502  
503  
504  
505  
506  
507  
508  
509  
510  
511  
512  
513  
514  
515  
516  
517  
518  
519  
520  
521  
522  
523  
524  
525  
526  
527  
528  
529  
530  
531  
532  
533  
534  
535  
536  
537  
538  
539  
540  
541  
542  
543  
544  
545  
546  
547  
548  
549  
550  
551  
552  
553  
554  
555  
556  
557  
558  
559  
560  
561  
562  
563  
564  
565  
566  
567  
568  
569  
570  
571  
572  
573  
574  
575  
576  
577  
578  
579  
580  
581  
582  
583  
584  
585  
586  
587  
588  
589  
590  
591  
592  
593  
594  
595  
596  
597  
598  
599  
600  
601  
602  
603  
604  
605  
606  
607  
608  
609  
610  
611  
612  
613  
614  
615  
616  
617  
618  
619  
620  
621  
622  
623  
624  
625  
626  
627  
628  
629  
630  
631  
632  
633  
634  
635  
636  
637  
638  
639  
640  
641  
642  
643  
644  
645  
646  
647  
648  
649  
650  
651  
652  
653  
654  
655  
656  
657  
658  
659  
660  
661  
662  
663  
664  
665  
666  
667  
668  
669  
670  
671  
672  
673  
674  
675  
676  
677  
678  
679  
680  
681  
682  
683  
684  
685  
686  
687  
688  
689  
690  
691  
692  
693  
694  
695  
696  
697  
698  
699  
700  
701  
702  
703  
704  
705  
706  
707  
708  
709  
710  
711  
712  
713  
714  
715  
716  
717  
718  
719  
720  
721  
722  
723  
724  
725  
726  
727  
728  
729  
730  
731  
732  
733  
734  
735  
736  
737  
738  
739  
740  
741  
742  
743  
744  
745  
746  
747  
748  
749  
750  
751  
752  
753  
754  
755  
756  
757  
758  
759  
760  
761  
762  
763  
764  
765  
766  
767  
768  
769  
770  
771  
772  
773  
774  
775  
776  
777  
778  
779  
780  
781  
782  
783  
784  
785  
786  
787  
788  
789  
790  
791  
792  
793  
794  
795  
796  
797  
798  
799  
800  
801  
802  
803  
804  
805  
806  
807  
808  
809  
810  
811  
812  
813  
814  
815  
816  
817  
818  
819  
820  
821  
822  
823  
824  
825  
826  
827  
828  
829  
830  
831  
832  
833  
834  
835  
836  
837  
838  
839  
840  
841  
842  
843  
844  
845  
846  
847  
848  
849  
850  
851  
852  
853  
854  
855  
856  
857  
858  
859  
860  
861  
862  
863  
864  
865  
866  
867  
868  
869  
870  
871  
872  
873  
874  
875  
876  
877  
878  
879  
880  
881  
882  
883  
884  
885  
886  
887  
888  
889  
890  
891  
892  
893  
894  
895  
896  
897  
898  
899  
900  
901  
902  
903  
904  
905  
906  
907  
908  
909  
910  
911  
912  
913  
914  
915  
916  
917  
918  
919  
920  
921  
922  
923  
924  
925  
926  
927  
928  
929  
930  
931  
932  
933  
934  
935  
936  
937  
938  
939  
940  
941  
942  
943  
944  
945  
946  
947  
948  
949  
950  
951  
952  
953  
954  
955  
956  
957  
958  
959  
960  
961  
962  
963  
964  
965  
966  
967  
968  
969  
970  
971  
972  
973  
974  
975  
976  
977  
978  
979  
980  
981  
982  
983  
984  
985  
986  
987  
988  
989  
990  
991  
992  
993  
994  
995  
996  
997  
998  
999  
1000

As propriedades psicométricas envolvem a fundamentação teórica – que apoia a conceituação do construto; a padronização – que diz respeito à uniformidade dos procedimentos de aplicação do instrumento, da especificação e qualidade do material utilizado; treinamento do aplicador; ambiente físico; direitos do examinando e deveres do examinador – que devem ser estabelecidos evitando improvisações que comprometam o processo de avaliação e afetem o examinando; a normatização – que se refere à uniformidade da interpretação; a demonstração de evidências empíricas de fidedignidade – que evidencia a confiança que se pode ter nos resultados do instrumento para tomar decisões; e a validade – que demonstra se o instrumento está medindo o construto que se propôs a verificar em sua definição inicial e até que ponto o faz (ALCHIERI; CRUZ, 2003; ALMEIDA; FREIRE, 2000; ANASTASI; URBINA, 2000; PASQUALI, 2003).

Dizem Champion, Pursell e Brown (1988) e Moscoso e Salgado (2001) que a credibilidade das entrevistas de seleção de pessoal é motivo de questionamentos e pesquisas há muito tempo, uma vez que a contratação de pessoal envolve alto custo financeiro para as organizações. A criação de instrumentos confiáveis, úteis e focados no trabalho competente é o objetivo de pesquisadores interessados no sucesso da alocação de pessoal.

As entrevistas comportamentais têm possibilitado verificações e estudos estatísticos de consistência interna das questões, assim como correlações com resultados de testes psicológicos consagrados por suas propriedades científicas ratificando a utilidade de sua aplicação (CAMPION et al., 1988; HAREL et al., 2002; MOSCOSO; SALGADO, 2001).

Um exemplo é o resultado apresentado na pesquisa realizada por Moscoso e Salgado (2001), durante a seleção de pessoal de seguranças privados, utilizando entrevista comportamental. Tanto os índices de consistência interna das questões foram altos, como a correlação com os resultados das baterias de testes típicos de seleção, o que permitiu aos autores declararem que, da perspectiva dos parâmetros científicos, fidedignidade e validade, os resultados apresentados, na entrevista comportamental construída, podem ser úteis para a seleção do pessoal de segurança privada.

Sabe-se que, em função da entrevista comportamental ser personalizada, produto da análise do trabalho em si e definida a partir das competências do perfil de competências, ampliam-se as dificuldades na caracterização dessas entrevistas como instrumentos que preencham os critérios da psicometria e atendam às exigências da comunidade científica dessa disciplina. A entrevista comportamental, quando segue rigorosamente os padrões de construção, aplicação e levantamento de pontos, tem demonstrado validade similar a outros instrumentos usados em seleções, inclusive os testes de habilidades cognitivas e inventários de personalidade (MOSCOSO; SALGADO, 2001).

### *A entrevista comportamental e os testes psicológicos*

Faz-se necessário situar a entrevista comportamental no contexto da avaliação psicológica.

A avaliação psicológica, subárea do conhecimento psicológico, objetiva medir fenômenos ou processos psicológicos, utilizando procedimentos de diagnóstico e prognóstico. Para tanto, dispõe de várias ferramentas que cercam o comportamento das pessoas: as observações, as inquirições (escritas e verbais) e as representações (por meio de testes representativos de ações,

reações, condutas, afetos e habilidades, mesmo que ainda não estejam expressos), explicam Alchieri e Cruz (2003).

A entrevista comportamental é uma das ferramentas à disposição da avaliação psicológica nas organizações e, associada a outros instrumentos, sejam eles dinâmicas de grupo ou testes psicológicos, proporcionam ao examinador informações apoiadoras das decisões. Especialmente quando as entrevistas são combinadas com os testes psicológicos, que são instrumentos aprovados pela comunidade científica e validados para uma determinada população, possibilitam a comparação dos resultados ampliando a margem de acerto, comenta Pierry (2006).

A combinação dos instrumentos deve ser utilizada com foco nas competências que estão sendo investigadas, até mesmo esclarecendo pontos de dúvida para o examinador. Em uma seleção em que uma das competências é o “trabalho em equipe”, por exemplo, além da avaliação desse aspecto ocorrer na entrevista comportamental, é possível proporcionar aos candidatos uma situação de dinâmica de grupo na qual possam expor habilidades e atitudes de trabalho em equipe e também observar o desempenho dos candidatos em testes psicológicos que avaliem habilidades sociais, relacionamento interpessoal, interação e integração humana. De posse dessas informações, o examinador, que estabeleceu no planejamento da seleção um sistema de ponto, chega ao resultado final com objetividade. Desta combinação emerge maior convicção, por parte do examinador, na tomada de decisão nos processos seletivos.

O psicólogo que conduz uma dinâmica observa ou aplica e interpreta um teste psicológico ou utiliza qualquer ferramenta da avaliação psicológica necessita instrumentalização teórica e prática constante. Afinal, o objetivo primordial da avaliação psicológica, em seleção de pessoal, é “escolher a pessoa certa para o lugar certo” (TAYLOR, 1994), beneficiando as pessoas envolvidas, promovendo o desenvolvimento dos indivíduos e proporcionando o atingimento dos objetivos organizacionais.

## *Considerações finais*

A premissa que fundamenta a entrevista comportamental é que o melhor preditor de um comportamento futuro de uma pessoa é o seu comportamento em situações e ambientes similares no passado. Por esse motivo, ela deve ser estruturada com perguntas abertas e específicas, utilizando verbos de ação no passado.

A entrevista comportamental baseia-se no perfil de competência de um cargo, que explicita e direciona o foco de concentração no que é necessário trabalhar para que a organização atinja seus objetivos, pois está alinhado às competências e estratégias organizacionais. A construção do perfil de competências por cargo é produto da implantação de um modelo de gestão complexo e resultado do esforço compartilhado de muitas pessoas. Exige comprometimento da organização como um todo.

Por meio da entrevista comportamental, é possível avaliar o potencial do candidato, prevendo possíveis facilidades ou dificuldades ante as responsabilidades, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes do cargo para o qual está se candidatando. É um instrumento que minimiza as limitações de uma simples observação dos comportamentos, permitindo, ao entrevistador, maximizar a geração de dados e obtenção de resultados mais eficazes e de maior sucesso para as organizações.

A combinação dos vários instrumentos da avaliação psicológica nas organizações: entrevistas, dinâmicas, provas ou testes psicológicos, proporcionam maior segurança na tomada de decisão pelo profissional de seleção de pessoas, minimizando o risco de decidir equivocadamente, influenciando prejudicialmente a vida das pessoas e da organização. Para tanto, é imperativo qualificar os profissionais envolvidos em seleção de pessoal, a fim de proporcionar uma compreensão contextualizada do processo avaliativo e de cada instrumento a ser utilizado, possibilitando uma interpretação menos subjetiva dos resultados.

## Referências

tal  
de  
es  
u-  
os  
  
e-  
1-  
io  
e  
o  
e  
o  
?  
l  
:

ALCHIERI, J. C.; CRUZ, R. M. **Avaliação psicológica: conceito, métodos e instrumentos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.

ALMEIDA, L. S.; FREIRE, T. **Metodologia da investigação em psicologia e educação**. Braga: Psiquilíbrios, 2000.

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANASTASI, A.; URBINA, S. **Testagem Psicológica**. 7. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

CAMPION, M.; PALMER, D.; CAMPION, J. A review of structure in the selection interview. **Personnel Psychology**, v. 50, p. 655-702, 1997.

CAMPION, M. A.; PURSELL, E. K.; BROWN, B. K. Structured interviewing: raising the psychometric proprieties of the employment interview. **Personnel Psychology**, v. 41, n. 1, p. 25-42, 1988.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Manual do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências**. Disponível em: <<http://conline1.cjf.gov.br/phpdoc/pages/sen/gestao/comofazer.htm>>. Acesso em: 1 maio 2007.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Resolução nº 002/2003**. Disponível em <<http://www.pol.org.br>>. Acesso em: 17 abr. 2006.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.

EASDOWN, L. J. et al. The behavioral interview, a method to evaluate ACGME competences in resident selection: a pilot project. **JEPM**, v. 7, n. 1, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HAREL, G. H.; ARDITI-VOGEL, A.; JANZ, T. Comparing the validity and utility of behavior description interview versus assessment center ratings. **Journal Managerial Psychology**, v. 18, n. 2, p. 4-104, 2002.

HARRIS, M. M. Reconsidering the employment interview: a review of recent literature and suggestions for future research. **Personnel Psychology**, v. 42, p. 691-726, 1989.

HIPÓLITO, J. A. M. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, J. S. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.

JANZ, T. Initial Comparisons of Patterned Behavior Description Interviews versus Unstructured Interviews. **Journal Applied Psychology**, v. 67, n. 5, p. 577-580, 1982.

MOSCOSO, S.; SALGADO, J. F. Psychometric properties of a structured behavioral interview to hire private security personnel. **Journal of Business and Psychology**, v. 16, n. 1, p. 51-59, 2001.

PASQUALI, L. **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: LabPAM/IBAP, 1999.

\_\_\_\_\_. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação**. Petrópolis: Vozes, 2003.

PIERRY, F. **Seleção por competências: o processo de identificação de competências individuais para recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal**. São Paulo: Vetor, 2006.

PIZZATO, F. Documento de gestão de pessoas por competências. **InfoSaúde: Representação e Comércio em Informática**, 2000.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2005.

RESENDE, E.; TAKESHIMA, M. L. **RH em tempo real: conceitos e ferramentas modernas para gestão de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SILVA, M. O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1994.