

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA CIÊNCIAS E LETRAS DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

Análise de um *case* para a realização do serviço de Recrutamento & Seleção

Docentes: Prof^ª Dr^ª Marina Gregghi Sticca

Prof^ª Dr^ª Thaís Zerbini

Discentes: Douglas Dias Pacheco (11952991)

Isabela Debroi Silva (11793782)

Maetê Silva Machado (11839802)

Vitoria de Fátima Franco (11909790)

Ribeirão Preto

2023

1. Introdução

O presente trabalho, produzido na disciplina de Psicologia Organizacional e do Trabalho II, do Departamento de Psicologia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, tem como objetivo analisar um *case* em uma organização hipotética e propor um processo de Recrutamento e Seleção que possa ser reaplicado no futuro por toda essa organização.

Segundo Gondim e Queiroga, o recrutamento é o “processo de atração de pessoas para ocupar determinado cargo, função ou posto de trabalho” (2013, p. 381), ou seja, é o momento no qual as vagas são ofertadas, e se busca atrair pessoas que se enquadrem no perfil requerido pela vaga, para a disputarem. Já a seleção é o momento de avaliação dos candidatos atraídos, para que se possa definir quais deles possuem as características necessárias para efetivamente assumir o cargo (Gondim e Queiroga, 2013). Sendo assim, o *case* avaliado neste trabalho diz respeito a esse processo de atração de pessoas para vagas e seleção dos candidatos - o Recrutamento e Seleção.

No *case* em questão, uma equipe de 6 psicólogos foi contratada como consultores organizacionais da Devfast, uma startup do ramo de prestação de serviços em desenvolvimento de software localizada na região de Ribeirão Preto. A Devfast atua criando *squads* de trabalho personalizados para o desenvolvimento de plataformas digitais necessárias pelo contratante, e possui atualmente 30 funcionários, sendo 1 deles da área de Recursos Humanos. O objetivo do psicólogo é auxiliar a área de RH a contratar um *squad* de programadores para trabalharem na plataforma digital de uma empresa de grama sintética. O *squad* será composto por 6 programadores com diferentes níveis técnicos: 1 desenvolvedor sênior, 2 desenvolvedores plenos e 3 desenvolvedores juniores.

As vagas em questão estão abertas há um mês e ainda não houve contratações, havendo dois principais fatores para a demora do fechamento dessas vagas: a sobrecarga do membro de RH, que precisa atuar em outros processos da área simultaneamente, e as propostas de salário para os programadores, que estão abaixo do oferecido pelo mercado atualmente.

Os desenvolvedores podem ser contratados tanto em regime CLT quanto PJ e a proposta de salário máximo oferecida inicialmente pelos gerentes da Devfast é 6 mil reais (PJ). A seleção atual de funcionários é composta por uma fase de entrevista e outra de teste técnico. O mercado de trabalho da área de informática, por sua vez é altamente competitivo, e escasso em profissionais qualificados.

A partir dessas informações, o seguinte trabalho visa propor um processo de recrutamento e seleção para a Devfast, atendendo às necessidades dessa organização, e que possa ser utilizado por ela no futuro.

2. Definição do perfil

O início de um processo de recrutamento e seleção se dá com a definição de um ou mais cargos, funções ou postos de trabalho a serem preenchidos. Uma análise das necessidades da organização faz com que seja definido um perfil esperado do candidato, e então, define-se a vaga a ser preenchida.

No *case* em questão, a Devfast já definiu os 6 cargos a serem ocupados: 1 desenvolvedor sênior, 2 desenvolvedores plenos e 3 desenvolvedores juniores. Para que sejamos capazes de planejar o recrutamento e seleção para esses cargos, é necessário definir, juntamente da organização, o perfil esperado desses candidatos, retomando a análise de necessidades nesse processo.

O primeiro passo para a definição de perfil é realizar uma análise documental, ou seja, revisar os documentos que Devfast já possui no que diz respeito à descrição dos cargos, ao mapeamento de competências e a perfis determinados pela empresa. Dessa forma, poderemos partir do material já produzido pela empresa no que diz respeito à definição do perfil.

Consideramos que também seja de grande valia para o momento de análise documental uma pesquisa pelos conhecimentos gerais da área ocupacional a respeito desses cargos. Dessa forma, podemos ter como referência os padrões de outras organizações acerca de como se definem esses cargos e qual a diferença entre os três níveis técnicos: junior, pleno e sênior. Em uma rápida pesquisa na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), é possível constatar que a ocupação de “desenvolvedor” se enquadra dentro da categoria de Técnicos de Desenvolvimento de Sistemas e Aplicações. A CBO descreve essa ocupação da seguinte forma:

“Desenvolvem sistemas e aplicações, determinando interface gráfica, critérios ergonômicos de navegação, montagem da estrutura de banco de dados, codificação e testes de programas e aplicativos; projetam, implantam e realizam manutenção de sistemas e aplicações; selecionam recursos de desenvolvimento de sistemas e aplicações, participando da seleção de metodologias de desenvolvimento de sistemas, de linguagem de programação e de ferramentas de desenvolvimento; planejam etapas e ações de trabalho.” (Classificação Brasileira de Ocupações, 2017)

Dentro do percurso profissional dessa ocupação, os desenvolvedores podem ser contratados como três níveis técnicos: júnior, pleno ou sênior. Essa classificação não é padronizada pela CBO, e não encontramos nenhuma definição dela na literatura, mas é utilizada na definição de cargos de diversas ocupações nas organizações. A classificação faz uma distinção entre os três níveis técnicos no que diz respeito ao tempo de atuação do profissional naquela ocupação, o domínio de suas competências, a complexidade esperada do seu trabalho e as responsabilidades que ele é capaz de assumir dentro da organização. Sendo assim, um profissional júnior é aquele que está iniciando sua carreira e tem como principais desafios aprender e crescer dentro da organização; dessa forma, é esperado que esse profissional realize tarefas que exijam menos conhecimento técnico avançado. Já o profissional pleno é aquele que possui alguma experiência na área e tem maior conhecimento dos processos e dinâmicas de trabalho na sua profissão; são profissionais que se responsabilizam por tarefas mais complexas do que os juniores. Já os profissionais sênior são aqueles que, além de possuir muita experiência na área e um domínio técnico avançado, sendo responsabilizados por demandas mais complexas, também são capazes de planejar e liderar o trabalho da equipe, servindo como referências para seus colegas de trabalho, principalmente em importantes processos de tomada de decisão.

Tendo reunido todas essas informações disponíveis acerca dos cargos, tanto as da empresa quanto as do conhecimento geral, o próximo passo é uma entrevista com a gestão para que se possa, enfim, definir o perfil esperado dos candidatos. Para que se chegue a esse objetivo, a entrevista abarcará, primeiramente, um momento para se situar na descrição dos cargos, revisando os conteúdos da análise documental. Nesse momento, serão discutidos quais os principais critérios básicos para que o candidato esteja habilitado a ocupar as vagas, como tempo de experiência e tecnologias das quais é necessário ter domínio - ou estar disposto e ter condições para aprender a ter domínio.

Em seguida, serão definidas as atividades e tarefas desenvolvidas pelos futuros profissionais contratados. Para esse propósito, é possível que seja chamado para a reunião um funcionário que já ocupe o cargo de desenvolvedor sênior na Devfast, por essa pessoa ter contato direto com as atividades realizadas por desenvolvedores juniores, plenos e seniores na empresa todos os dias, ter um panorama geral da dinâmica de trabalho entre esses funcionários, e portanto apresentar propriedade para definir as atividades realizadas. Com isso, espera-se que haja um alinhamento dos objetivos da função com a gestão, para que haja uma convergência entre o perfil traçado e as atividades exigidas dos futuros ocupantes.

Estando elencadas as atividades e tarefas exigidas pelos cargos, serão definidas quais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) serão necessárias para que cada um dos futuros ocupantes realizem essas atividades e, nessa linha, quais são os comportamentos esperados. Além disso, serão discutidos quais comportamentos prejudicam o desempenho no trabalho e devem ser evitados. Esse momento será essencial para a elaboração da entrevista por competências posteriormente, na fase de seleção.

Ademais, será abordado na entrevista qual a cultura da empresa e o que seria um candidato com o perfil alinhado com a cultura e os valores da Devfast, informações também necessárias para a seleção dos candidatos.

A partir do conteúdo da entrevista com a gestão, será elaborado um documento sintetizando a definição de perfil e, além dele, uma descrição de cargos. Enquanto a definição de perfil dirá respeito ao perfil esperado do candidato para o cargo, a descrição de cargos levantará informações concernentes à organização. Sendo assim, a definição de perfil sintetizará de forma clara as competências esperadas dos candidatos; e a descrição de cargos listará as atividades e tarefas que compõem cada um dos três cargos, diferenciando-os entre si e de outros cargos existentes na organização, e detalhará a periodicidade da execução, os métodos empregados para a execução e os objetivos do cargo. A definição do perfil e a descrição de cargos serão instrumentos muito importantes para os processos de tomada de decisão seguintes do recrutamento e seleção para a Devfast, pois é fundamental que o processo seletivo se baseie em um mapeamento de competências e uma descrição de cargos claros, precisos e bem elaborados em conjunto com a gestão.

Por fim, consideramos importante para a próxima etapa a realização de uma análise de salários, com relação aos cargos de desenvolvedores juniores, plenos e seniores. Os salários previstos para esses cargos pela gestão serão comparados com os de outras empresas da mesma região, tendo-se em vista a média salarial regional (que pode variar se comparada a outras regiões). Serão também verificados os salários-base de cada um dos cargos através de uma pesquisa de mercado.

3. Recrutamento

Para iniciar a fase de recrutamento dos funcionários, é necessário uma reunião prévia com a empresa solicitante, com os departamentos de diretoria e recursos humanos, para que ocorra o planejamento do recrutamento. Com isso, iremos estabelecer alguns pontos a serem discutidos:

3.1 Análise Salarial:

Um dos primeiros pontos a serem discutidos é a faixa salarial que a empresa propõe aos cargos. Com isso, é importante lembrar que o limite salarial que a DevFast propõe é de R\$ 6.000,00 para contrato de Pessoa Jurídica. Em uma breve pesquisa realizada sobre a faixa salarial dos cargos de Desenvolvedor Júnior; Desenvolvedor Pleno e Desenvolvedor Sênior, verificamos que esse limite é muito abaixo do mercado, logo, é importante ressaltar essa diferença, e a importância da valorização dos funcionários através de um salário justo e equiparado para a exigência do cargo. É possível verificar se esse limite pode ser aumentado, ou incluir benefícios que atraem candidatos.

A proposta enviada para empresa será: Desenvolvedor Sênior: R\$6.000.00. Desenvolvedor Pleno: R\$4.000.00. Desenvolvedor Júnior: R\$ 3.000.00.

3.2 Modelo de contratação:

Depois de alinhar as propostas da empresa, será necessário definir o modo de contratação, se via pessoa física, ou pessoa jurídica. Nesse caso, será proposto que a vaga seja Pessoa Jurídica, pois entende-se que, como não é obrigatório pagar as leis trabalhistas nesse modelo contratual, o salário acaba sendo maior, e com isso, torna-se mais atrativo. Para além disso, propomos também incluir alguns benefícios dentro do contrato: parcerias com academias, parcerias com planos médicos e odontológicos.

Será proposto também que a vaga seja modalidade Home Office, visto que, não há necessidade dos contratados locomoverem até o local de trabalho, ampliando a modalidade de candidatos que residem em outras cidades. Caso haja a necessidade de em algum momento a presença do contratado na empresa, será pago a locomoção e alimentação. Além do mais, é proposto um auxílio Home Office mensal, para que ajude o funcionário com os custos da modalidade e equipamentos necessários.

3.3 Treinamento:

Outra proposta para que a vaga fique mais atrativa seria o treinamento de habilidades, capacidades e competências para os funcionários, em que seriam contratados profissionais que tenham experiências em cursos de treinamentos para lecionar cursos, auxiliando no desenvolvimento profissional dos colaboradores. Uma outra proposta é fazer parceria com uma escola de cursos online, logo, o funcionário pode optar por realizar um curso de longa duração.

3.4 Plano de carreira:

Definir um plano de carreira dentro da empresa, principalmente para deixar as vagas mais atrativas. Um exemplo prático disso, é a promoção dentre as vagas de desenvolvedores,

a partir do desempenho do funcionário, considerar a sua promoção entre subníveis nas vagas depois de um período de 6 meses.

3.5 Modalidade de recrutamento:

O recrutamento dessas vagas será feito via recrutamento externo, pois como o foco é encontrar potenciais candidatos e implementar o plano de carreira após esse processo seletivo, é a forma que achamos mais conveniente para a empresa. Além disso, o recrutamento externo é interessante para a empresa pois, como já explicitado, há a possibilidade de candidatos fora da cidade de Ribeirão Preto por via home office, além de, trazer novas experiências e visões nas resoluções de problemas, e novos conhecimentos, aumento do nível de conhecimentos e habilidades não disponíveis na empresa. Haverá diferentes modalidades para as vagas, para o desenvolvedor sênior, será um recrutamento ativo, visto que, como é um cargo que demanda mais responsabilidades, mais qualificação profissional e uma maior demanda. A importância para esse cargo ser um recrutamento ativo é, como é uma função que demanda mais responsabilidade, é ideal que o profissional que ocupe essa vaga tenha experiência em atividades similares, além de, a partir da sua experiência trazer novas resoluções que facilitem o dia a dia da empresa.

Já para os desenvolvedores plenos e juniores, o recrutamento será passivo. Entende-se que, como são cargos que exigem menos experiência, pode-se a partir da rotina prepará-los e qualificá-los para as responsabilidades das funções.

O recrutamento será feito via plataforma do LinkedIn, de modelo fechado e de forma indireta, realizada pela equipe.

3.6 Exemplo do anúncio:

Cargo: Desenvolvedor Sênior

Descrição do cargo: Estamos procurando um desenvolvedor sênior qualificado para liderar nossa equipe de desenvolvimento. Como desenvolvedor sênior, você será responsável por projetar, desenvolver e implementar soluções de software de alta qualidade. Você terá um papel-chave na arquitetura e na tomada de decisões técnicas, além de orientar e apoiar outros membros da equipe.

Responsabilidades: Liderar o desenvolvimento de software, desde a concepção até a entrega final; Participar ativamente de todas as fases do ciclo de vida do desenvolvimento de software, incluindo análise de requisitos, design, codificação, testes e implantação; projetar e arquitetar sistemas escaláveis, robustos e seguros; realizar revisões de código e fornecer orientação técnica aos desenvolvedores juniores; identificar e resolver problemas de

desempenho, segurança e escalabilidade; colaborar com equipes multifuncionais, como designers, analistas e gerentes de projeto, para alcançar metas comuns.

Requisitos: Experiência sólida como desenvolvedor, com foco em desenvolvimento de software em larga escala; forte conhecimento em pelo menos uma linguagem de programação, como Java, C#, Python, JavaScript; experiência em arquitetura de sistemas e design de soluções escaláveis; domínio de frameworks e tecnologias relevantes para o desenvolvimento web (por exemplo, Spring, .NET, Django, Node.js); experiência em bancos de dados relacionais (SQL) e não-relacionais (NoSQL); habilidades comprovadas em liderança técnica, capacidade de orientar e influenciar outros membros da equipe; excelentes habilidades de resolução de problemas e capacidade de tomar decisões técnicas sólidas.

Formação acadêmica em Ciência da Computação, Engenharia de Software ou área relacionada. Desejável pós graduação. Inglês avançado.

Benefícios: Parceria com academias, parceria com convênio médico e odontológico, cursos de formação durante o contrato.

Salário: Contratação PJ com remuneração de R\$6.000,00.

4. Seleção

Nesta etapa, inicia-se às avaliações e o momento de evidenciar o processo com base nas competências apresentadas pelos candidatos recrutados anteriormente. A seleção se trata de quando se escolhe os profissionais mais aptos para exercer determinada função, o propósito é encontrar pessoas que tenham o perfil ideal para compor as equipes da empresa. O recrutamento e a seleção se complementam, enquanto o foco do recrutamento é chamar atenção de candidatos considerados qualificados para a empresa, o da seleção de pessoas é escolher os de mais destaque entre esses candidatos

Deve-se ter muito cuidado ao escolher e aplicar as etapas de seleção, pois quando aplicadas erroneamente, pode-se escolher um candidato não alinhado ao perfil da empresa, trazendo problemas futuros para a organização. É complexa a resposta da pergunta sobre qual a forma ideal de realizar o processo seletivo de uma organização, mas a literatura indica que:

"Basear a escolha dos critérios de seleção em pesquisas que estudam as relações entre os instrumentos utilizados para avaliar as características dos candidatos e as exigências do cargo e os valores da organização são um caminho recomendável (Gondim & Queiroga, 2013, p. 381)."

Diante disso, o objetivo nessa fase é avaliar o candidato de modo que possa prever seu desempenho futuro no trabalho, considerando o perfil previamente definido, assim como as demais informações coletadas. A triagem inicial dará início por meio da análise curricular. Não colocamos essa etapa como eliminatória, uma vez que é "uma falácia crer que o currículo seja uma base confiável para a tomada de decisão de pessoas, pois, na maioria das vezes, ele informa sobre a experiência prévia e nem sempre sobre as competências do candidato" (Gondim & Queiroga, 2013).

Após realizada a análise curricular, para os candidatos que tiveram o currículo selecionado de acordo com os critérios e pré-requisitos da empresa, será aplicado um Fit cultural, por meio de um formulário que será enviado por e-mail aos candidatos. No mesmo formulário do Fit serão perguntados alguns dados do candidato, como nome, data de nascimento, estado civil, formação acadêmica, especializações, endereço e pretensão salarial, e na próxima aba do formulário dará início aos cases do Fit, que serão avaliados posteriormente em escala de 1 a 5, sendo 1, indivíduo pouco alinhado aos valores e cultura da empresa e 5 bastante alinhado aos valores e cultura da empresa. O fit tem situações semelhantes às comuns de acontecerem no cotidiano de trabalho, cases que contemplem uma situação próxima a que será vivenciada pelo desenvolvedor, de acordo com o que já foi validado previamente por um profissional que atua no cargo e com a gestão e, a partir da forma que o candidato agir diante da situação, será identificado se ele apresenta comportamentos que se identificam com os valores e cultura da empresa, ao invés de conflitar.

A cultura organizacional é um conjunto de elementos (crenças, valores e normas) que influenciam o clima de uma empresa, ela é importante para as organizações por guiar e alinhar os comportamentos dos funcionários no trabalho. Com o Fit cultural aplicado, esta será uma das formas de avaliar o alinhamento que um colaborador tem, além de soft skills e traços de personalidade, com os valores da cultura e com a missão da empresa. Isso é importante pois quando há esse alinhamento, permite que o relacionamento do profissional com a empresa seja positivo, e também o próprio relacionamento em equipe de trabalho se torne mais eficiente, tornando todo o clima organizacional mais leve e produtivo.

A etapa seguinte ao Fit cultural será a aplicação de uma prova de teor prático para que por meio dela seja feita uma avaliação mais vivencial e realista das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que foram previamente definidas. Será avaliado as competências práticas, resolução de problemas, prezar pela qualidade da tarefa, agilidade, etc., ademais, a equipe irá analisar se o candidato possui as competências técnicas e

habilidades necessárias para a execução do trabalho. A prova não terá prazo, visando diminuir a pressão e aversão que os candidatos podem sentir em processos seletivos, que podem influenciar em seu comportamento e, quando em excesso, afetar o desempenho na prova, que, por esse motivo, também não será eliminatória, uma vez que prezamos por uma avaliação múltipla. A tarefa consistirá no candidato sendo apresentado a um código que possui um erro que impede o programa de rodar e, diante disso, o desenvolvedor deve identificar onde está o problema, planejar e executar estratégias para solucioná-lo. Por ser uma tarefa cotidiana, que desenvolvedores plenos e seniores já estão mais acostumados, essa etapa será aplicada somente para a vaga em nível júnior, pessoas, muitas vezes, recém formadas e mais inexperientes, em que a aplicação da prova faz mais sentido como forma de avaliação, visando não estender o processo sem muita necessidade.

Posteriormente à prova, na etapa seguinte será aplicado um teste de língua, para avaliar o nível de fluência do candidato, uma vez que o idioma na linguagem de programação é o inglês, exigindo um determinado nível de compreensão dos candidatos e de vocabulário técnico para a execução do trabalho e, muitas vezes, para a comunicação com a equipe. Serão aceitos também, substitutivamente, certificados de proficiência em língua inglesa que o candidato possa ter, de cursos ou provas que tenha realizado anteriormente e possuem a classificação do nível de inglês do mesmo. Para o nível júnior e pleno será pré-requisito o nível intermediário, enquanto para o Sênior, o critério será o nível fluente.

Uma vez que analisados o Fit cultural, a prova e o teste de língua, avaliando exigências iniciais, os candidatos que não apresentarem desempenho de acordo com o esperado pela organização serão desclassificados, não podendo continuar no processo seletivo, visando reduzir o número de pessoas que seguirão adiante no processo, para que a equipe de consultores consiga realizar as entrevistas e avaliações dentro do tempo proposto.

A literatura nacional discute a seleção com um foco direcionado para os processos seletivos orientados para a gestão de competências. Pesquisas indicam que os resultados são promissores em relação ao valor preditivo do comportamento em entrevistas, quando o conteúdo da entrevista é voltado para o desempenho no trabalho. As entrevistas devem ser baseadas em comportamentos esperados e em competências previamente mapeadas (Gondim & Queiroga, 2013). Diante disso, a etapa seguinte se trata de uma entrevista focalizando a predição do desempenho. Contudo, existe uma discussão crítica de que a prática da entrevista como instrumento de seleção tende a fazer que os candidatos comportem-se de acordo com o que é socialmente desejável (Gondim & Queiroga, 2013), diante dessa problemática, que deve ser considerada na elaboração do processo seletivo, a entrevista não deve ser o único

método de seleção, optamos por realizar uma seleção pautada em uma avaliação múltipla para a obtenção da eficácia e confiabilidade desejada. Além disso, a equipe optou por uma entrevista semi-estruturada, para que houvesse a abertura para a inserção de novas perguntas ao longo da entrevista, a medida que surgissem dúvidas ou incoerências sobre as situações trazidas pelos candidatos, além de investigar com detalhamento a resposta, na tentativa de evitar filtros ou até mesmo invenções dos mesmos ao tentarem demonstrar que são aptos para a vaga. Consiste em um modelo de entrevista flexível, que possui um roteiro prévio, mas abre espaço para que o entrevistador faça perguntas fora do que havia sido planejado, dando mais naturalidade e dinamismo à entrevista e ao mesmo tempo tendo um roteiro de guia. As respostas do candidato devem ter Contexto, Ação e Resultado obtido (CAR), sendo papel do entrevistador investigar o comportamento até esses pontos serem citados.

Ademais, visando diminuir ou evitar os possíveis vieses subjetivos do consultor que fará o papel do entrevistador, na aplicação da entrevista haverá a presença de mais um avaliador, que fará o papel de observador, além de tomar notas das falas dos candidatos, visando uma avaliação posterior fidedigna ao que o candidato trouxe como resposta. Também, será anotado quando o candidato demonstra outras competências em uma questão que estava avaliando uma competência diferente, para considerar na posterior avaliação qualitativa. Inicialmente, na entrevista, será possível conhecer melhor cada candidato que se inscreveu à vaga, onde o profissional terá a oportunidade de mostrar ao entrevistador os pontos relevantes de seu currículo e da sua trajetória. As perguntas feitas ao longo de toda entrevista serão elaboradas visando evitar o viés na resposta do candidato, perguntas que gerem como resposta “sim” ou “não”, perguntas que citem opções de escolha entre várias possibilidades e perguntas que levantam hipóteses, como por exemplo, “como você agiria em determinada situação?”, serão evitadas. Vale ressaltar que ao longo da etapa, a equipe de consultoria procurou seguir os princípios éticos, não fazendo perguntas invasivas e pessoais sobre a vida do candidato, uma vez que prezamos pelo compromisso ético com este e com a organização.

De acordo com Janz (1982), a entrevista comportamental parte da premissa de que a melhor forma de previsibilidade comportamental de uma pessoa no futuro, é considerando seu comportamento no passado em situações similares. A entrevista comportamental é embasada no perfil de competências previamente definido para os cargos, com perguntas abertas e específicas, verbos de ação no passado e perguntas elaboradas visando identificar a presença ou ausência da capacidade para resolver determinada situação e verificar se os comportamentos apresentados pelo candidato compreendem o repertório requisitado no perfil

de competências para o cargo ao qual ele está se candidatando (Cardoso, 2009). Assim, na fase da entrevista, para cada competência a ser avaliada serão realizadas questões que possibilitem levantar o que o candidato já fez em situações passadas, para que por meio disso sejam identificados conhecimentos, habilidades e atitudes que ele utilizou durante a situação do relato.

Por fim, é importante ter bem definidos os parâmetros de avaliação utilizados em entrevistas, as competências serão avaliadas em uma escala de 1 a 5. Tais parâmetros foram pensados de acordo com comportamentos observáveis, considerados como esperados por alguém que tenha determinada competência desenvolvida, sendo 1 uma pessoa que não possui essa competência desenvolvida; 2 uma pessoa que precisa aprimorá-la; 3 seria considerado regular, ou neutro quando, por meio da situação que o candidato traz como resposta, acaba não sendo possível ter clareza da apresentação dessa competência, apesar das tentativas de destrinchar a situação; 4 quando o candidato apresenta os comportamentos esperados para alguém que possua a competência bem desenvolvida e 5 quando, além do esperado, o candidato ainda traz algo a mais, como por exemplo, além de solucionar o problema, o candidato realiza uma tentativa de melhoria ou pensa em forma de evitar o mesmo problema no futuro.

Segue abaixo, para exemplificar, uma das perguntas utilizadas no roteiro e a respectiva competência principal a ser avaliada na situação perguntada:

- Questão: Conte-me sobre um momento em que você tenha tido um prazo curto para entregar muitas tarefas em alguma situação da sua vida.
- Competência a ser avaliada: Organização.
- Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHAs):
 - Conhecimentos: listar suas responsabilidades e tarefas, registrar de forma a não esquecer-las, ordenar suas tarefas por prioridade e importância;
 - Habilidades: analisar a melhor estratégia para lidar com imprevistos, planejar-se, organizar bem o tempo, concluir as tarefas dentro do prazo, concluir as tarefas com qualidade;
 - Atitudes: solucionar problemas, adaptar-se a imprevistos, conduzir a organização do projeto ou trabalho para o resultado esperado.

A avaliação da pontuação será feita conjuntamente pelos dois consultores presentes na entrevista, visando diminuir vieses também na análise, e posteriormente haverá a realização de uma análise quantitativa e qualitativa da soma da pontuação da escala por competência. Na quantitativa, será considerado peso 3 para as principais competências necessárias para o

cargo, consideradas básicas, uma vez que níveis mais complexos exigem competências mais complexas, que em outros níveis pode ser menos necessário, visando diferenciar a avaliação de acordo com esse fator. As competências tidas apenas como desejáveis ou adicionais, terão peso 1, visando considerar que a ausência ou necessidade de aprimoramento dessas competências não afetarão significativamente o desempenho e poderão ser desenvolvidas à medida que o contratado adquira experiência, como liderança para o nível júnior, por exemplo.

5. Feedback/contratação

Inicialmente, será realizada uma reunião com a empresa contratante a fim de coletar feedbacks sobre o serviço de consultoria prestado. Em seguida, serão apresentados os pareceres para a empresa sobre a aprovação dos candidatos sugeridos pela equipe de consultoria, para que os contratantes possam verificar os resultados obtidos através da seleção e ter acesso aos laudos desenvolvidos sobre cada candidato. Nesse sentido, a equipe de consultoria sugere os candidatos de acordo com os resultados obtidos na análise curricular e nas etapas da seleção. Entretanto, cabe ressaltar que fica a critério do responsável contratante do serviço analisar as sugestões oferecidas pela equipe de consultoria e tomar decisões juntamente com a equipe sobre a contratação ou não dos candidatos.

Por fim, serão realizadas devolutivas por e-mail para todos os candidatos a fim de comunicá-los sobre a aprovação no processo seletivo ou não. Nessa devolutiva, será explicado o desempenho do candidato no processo, incluindo todas as etapas que foram prestadas. Além disso, também será solicitado um feedback dos candidatos sobre o processo seletivo realizado.

6. Cronograma de aplicação/calendário do serviço

Tabela 1

Cronograma de aplicação da consultoria prestada

Atividades	Mês 1				Mês 2				Mês 3	
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2
Delineação do Perfil	Análise Documental	X								
	Pesquisa na CBO	X								
	Reunião com a Gestão	X								
	Elaborar Descrição de Cargos	X	X							
	Análise de Salários		X							
Recrutamento	Reunião com a Gestão		X							
	Definição do Recrutamento		X							
	Definição da Divulgação da Vaga			X						
	Definir Etapas da Seleção			X						
	Elaboração, Teste e Revisão dos Instrumentos			X	X					
Seleção	Recrutamento Ativo (Sênior)			X	X					
	Divulgação da Vaga (Júnior e Pleno)			X	X					
	Análise de Currículos				X	X				
	Prova Prática					X				
	Análise da Prova Prática					X				
	Teste de Fluência						X			
	Análise do Teste de Fluência						X			
	Entrevista							X	X	
	Análise da Entrevista							X	X	
	Reunião com a Gestão									X
Feedback									X	X
Devolutivas para os Candidatos									X	X

7. Tabela de precificação

Tabela 2

Precificação da consultoria prestada com base nos valores do CFP/Fenapsi

Atividade	Valor por consultor	Valor pela equipe
Elaboração de perfil profissiográfico	288,96	1733,76
Avaliação das características da personalidade	321,66	1929,96
Entrevista devolutiva	287,46	1724,76
Recrutamento e seleção de pessoal	285,1	1710,6
Desenvolvimento de projetos relativos ao trabalho	403,73	2422,38
Orientação e encaminhamento de empregados	273,38	1640,28
Realização de pesquisas	285,1	1710,6
Consultoria empresarial	558,7	3352,2
Total do serviço	2704,09	16224,54

Referências

- Cardoso, L. M. (2009). Entrevista comportamental aliada aos testes psicológicos na avaliação por competências. In: *Aspectos práticos da avaliação psicológica nas organizações* (pp. 23-38).
- Classificação Brasileira de Ocupações (2017). 3171: *Técnicos de desenvolvimento de sistemas e aplicações*. <http://www.mtebo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf#>
- Gondim, S. M. G., Queiroga, F. (2013). Recrutamento e Seleção de Pessoas. In: Borges, L.; Mourão, L. (Org). *O Trabalho e as Organizações. Atuações a partir da Psicologia*. Porto Alegre: Editora Artmed, 376-405.