

Skills sem idade

Mapa mental para compreender competências + roteiro prático de entrevista por competências

O ponto de partida

Se queremos reduzir vieses de idade, a entrevista precisa sair da impressão e chegar à evidência. Este material ajuda o leitor a entender diferentes tipos de skills e a investigar comportamentos reais, sem presumir que juventude significa potencial ou que experiência significa resistência à mudança.

Josiane Azolin

Gestão de Pessoas | DHO | Experiência, Cultura e Educação Corporativa

Mapa mental | O que são skills?

Skill é uma capacidade que pode ser demonstrada, desenvolvida e observada. O mapa abaixo ajuda a separar dimensões que muitas vezes são misturadas em uma entrevista.

Hard skills

Conhecimento técnico e capacidade de executar tarefas específicas.

Ex.: faturamento, Excel, protocolos, legislação, sistemas.

Power skills

Competências humanas de alto impacto em contextos complexos.

Ex.: pensamento crítico, adaptabilidade, influência, decisão.

Soft skills

Comportamentos e competências relacionais aplicadas ao trabalho.

Ex.: comunicação, colaboração, empatia, negociação.

SKILLS

O que a pessoa sabe, faz, aprende e mobiliza para gerar resultado.

Meta-skills

Capacidades que ajudam a aprender e desenvolver outras competências.

Ex.: aprender a aprender, curiosidade, autorregulação, reflexão.

Digital skills

Capacidade de utilizar tecnologia com segurança e produtividade.

Ex.: sistemas, dados, automação, IA, ferramentas digitais.

Transferable skills

Competências que podem ser levadas de uma função ou setor para outro.

Ex.: atendimento, organização, análise, gestão de conflitos.

Uma provocação para o artigo

Idade não é skill. Tempo de carreira também não é competência por si só. A pergunta mais útil é: **qual evidência mostra que essa pessoa consegue aprender, executar, se relacionar e gerar resultado neste contexto?**

Como levar o mapa para a entrevista

Antes de entrevistar, escolha de quatro a seis competências realmente críticas para a função. Para cada uma, defina o comportamento observável que você espera encontrar. Isso reduz a chance de substituir evidência por impressão.

Competência	O que observar	Pergunta-base
Hard skill	Domínio técnico aplicado, precisão e atualização.	Conte uma situação em que precisou usar seu conhecimento técnico para resolver um problema.
Soft skill	Forma de interagir, comunicar, cooperar e lidar com tensão.	Fale sobre uma situação difícil com paciente, colega ou gestor. Como conduziu?
Digital skill	Uso prático de sistemas e disposição para aprender novas ferramentas.	Qual foi a última ferramenta ou tecnologia que precisou aprender? Como fez?
Power skill	Julgamento, adaptação, pensamento crítico e decisão.	Conte uma mudança importante que exigiu rever sua forma de trabalhar.
Meta-skill	Curiosidade, aprendizagem e capacidade de rever a própria prática.	O que você aprendeu recentemente que mudou sua maneira de trabalhar?
Transferable skill	Capacidade de aplicar repertório anterior em um novo contexto.	Que conhecimento de uma experiência anterior seria útil nesta função?

Roteiro de entrevista por competências

A lógica é simples: peça um exemplo real, aprofunde o contexto, entenda a ação da própria pessoa e procure o resultado. O modelo STAR - Situação, Tarefa, Ação e Resultado - ajuda a manter a entrevista comparável entre candidatos.

1. Abertura

Explique brevemente a função e diga que você fará perguntas sobre situações reais já vivenciadas. Isso reduz respostas excessivamente ensaiadas.

2. Situação

O que estava acontecendo? Qual era o contexto? Quem estava envolvido?

3. Tarefa

Qual era sua responsabilidade naquela situação? O que precisava entregar ou resolver?

4. Ação

O que você fez pessoalmente? Como decidiu? Que alternativas considerou? Quem envolveu?

5. Resultado

O que aconteceu depois? Como mediu o resultado? O que faria diferente hoje?

6. Evidência

Registre fatos e comportamentos observáveis. Evite avaliações vagas como 'pareceu maduro', 'tem energia' ou 'não tem perfil'.

Banco de perguntas | sem atalhos de idade

Aprendizagem e adaptabilidade

- Conte sobre algo importante que você precisou aprender recentemente. Como organizou esse aprendizado?
- Fale sobre uma mudança de processo, sistema ou liderança que exigiu adaptação. O que você fez?
- Quando percebe que sua forma habitual de trabalhar deixou de ser a melhor, como reage?

Tecnologia e IA

- Qual foi a última ferramenta digital que você incorporou à sua rotina? O que mudou no seu trabalho?
- Conte uma situação em que uma tecnologia ajudou a ganhar tempo ou qualidade. Como você validou o resultado?
- Quando uma ferramenta entrega uma resposta que parece correta, como você decide se pode confiar nela?

Resolução de problemas

- Conte sobre um problema recorrente que você ajudou a resolver. Como identificou a causa?
- Fale sobre uma decisão que precisou tomar com informações incompletas. Como reduziu o risco?
- Qual melhoria de processo você propôs ou ajudou a implementar? Qual foi o resultado?

Colaboração entre gerações

- Conte sobre uma situação em que trabalhou com alguém com experiência ou forma de pensar muito diferente da sua. O que aprendeu?
- Fale sobre algo que você ensinou a um colega e algo que aprendeu com outra pessoa no trabalho.
- Como reage quando alguém mais novo ou mais experiente questiona a maneira como você executa uma atividade?

Atendimento e experiência do paciente

- Conte sobre uma situação em que precisou lidar com uma pessoa insatisfeita ou ansiosa. O que fez?
- Fale sobre uma situação em que percebeu que um processo interno estava prejudicando a experiência do paciente.
- Quando velocidade e qualidade entram em tensão, como você organiza suas prioridades?

Ficha rápida de avaliação

Avalie a evidência apresentada - não a idade, aparência, estilo ou afinidade pessoal.

Competência	1 - pouca evidência	3 - evidência adequada	5 - evidência forte	Nota
Aprendizagem				
Conhecimento técnico				
Comunicação e colaboração				
Adaptabilidade				
Fluência digital / IA				
Pensamento crítico				
Foco no paciente / cliente				

Antes de decidir, pergunte

Eu tenho uma evidência concreta para esta avaliação? Faria a mesma leitura se o candidato tivesse outra idade? Estou avaliando capacidade atual, potencial de aprendizagem e aderência ao contexto - ou preenchendo lacunas com uma impressão?

LifeLong Learning | Gestão em Oftalmologia