

MANUAL PARA CANDIDATOS

O que você precisa saber para se preparar para



CENTRO UNIVERSITÁRIO
SÃO CAMILO

MANUAL PARA CANDIDATOS

O que você precisa saber para se preparar para



CENTRO UNIVERSITÁRIO
SÃO CAMILO

**Manual para candidatos:
o que você precisa saber para se preparar para processos seletivos**
© Copyright 2024. Centro Universitário São Camilo.
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.

Centro Universitário São Camilo
REITOR
João Batista Gomes de Lima
VICE-REITOR e PRÓ-REITOR ADMINISTRATIVO
Francisco de Lélis Maciel
PRÓ-REITOR ACADÊMICO
Carlos Ferrara Junior

Produção editorial
Coordenadora Editorial
Bruna San Gregório
Analista Editorial
Cintia Machado dos Santos
Assistente Editorial
Bruna Diseró
Revisor de Texto
Rodrigo de Souza Rodrigues

Autores
*Alexandre Campos de Souza, Ana Carolina Jacob Manzoli, Daniela Sakumoto
Sriubas, Flávia Ungarelli, Gabriela da Silva Valente, Giulia Meirelles Marconi, Luciano
Sewaybricker, Marcos Stucchi Pedott, Mayra Berto Massuda, Natalia Correa Benabou,
Raquel Calcado Borges Oliveira e Renata Mojola*

Organizadores
*Luciano Sewaybricker
Daniela Sakumoto Sriubas*

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(BENITEZ Catalogação Ass. Editorial, MS, Brasil)

M251

Manual para candidatos: o que você precisa saber para se preparar para processos seletivos / Luciano Sewaybricker, Daniela Sakumoto (Org.). -- São Paulo: Setor de Publicações - Centro Universitário São Camilo, 2024.

81 p.

Vários autores
ISBN 978-65-86702-60-6

1. Mercado de trabalho 2. Avaliação de pessoas 3. Recrutamento e seleção 4. Competências 5. Emprego 6. Trabalho I. Sewaybricker, Luciano II. Sakumoto, Daniela III. Título

CDD: 331.12

Ana Lucia Pitta – Bibliotecária – CRB-8/9316



APRESENTAÇÃO**5****PARTE I****CONTEXTO DOS PROCESSOS SELETIVOS****7**

- I.I A tecnologia e o impacto no processo de seleção de pessoas para o trabalho..... 8
- I.II Como os processos seletivos são estruturados?..... 14
- I.III Entendendo o outro lado no processo de seleção para uma vaga..... 20
- I.IV Aspectos legais do recrutamento e da seleção..... 26

PARTE II**ETAPAS DE UM PROCESSO SELETIVO****32**

- II.I Como montar o currículo?..... 33
- II.II LinkedIn: como usar?..... 42
- II.III O uso de testes em recrutamento e seleção: como funcionam e o que eu ganho com isso?..... 51
- II.IV Desmistificando a dinâmica em grupo 63
- II.V Entrevista: o que é, para que serve e dicas..... 68

REFERÊNCIAS**74**

Ser avaliado ou avaliada não é das coisas mais agradáveis do mundo, especialmente quando não sabemos bem quais os critérios de avaliação utilizados, o porquê tivemos uma aprovação ou o porquê tivemos uma reprovação. Infelizmente, passar por processos de avaliação é uma parte comum de nossa vida. Desde pequenos temos avaliações médicas, um pouco mais velhos começamos a fazer nossas primeiras provas na escola, passamos por provas físico-esportivas, prestamos vestibular, nos inscrevemos em sites de namoro para que nossos perfis sejam avaliados por potenciais pretendentes... e a partir daí começamos a nos aventurar pelas muitas avaliações profissionais do mercado de trabalho. Essas últimas, relevantes aqui para nosso contexto, também não se restringem apenas ao processo de seleção para contratação de profissionais. Elas continuam acontecendo no dia a dia do trabalho, seja em avaliações de performance, seja em conversas sobre recebimento de bônus, aumentos, promoções. Enfim, tudo isso para dizer que somos constantemente avaliados nesse mundo em que vivemos.

Se você se interessou por esse assunto, este e-book é para você! Provavelmente, a avaliação no mundo profissional te parece um tanto enigmática e um pouco de informação sobre ela poderá lhe ajudar. É para isso que os capítulos que seguem foram escritos; convidamos pessoas especialistas na área para compartilhar aprendizados que te ajudem a navegar pelos processos seletivos do mundo profissional, tornando os critérios mais claros e a preparação prévia possível.

A primeira parte é dedicada a discutir o cenário contemporâneo sobre a avaliação de pessoas. Dentre todas as infinitas formas de se avaliar alguém, por que as que encontramos por aí são as utilizadas? Como vamos mostrar adiante, isso tem uma relação direta com a tecnologia que temos à nossa disposição. Diretamente relacionada com a realidade do trabalho, apresentamos, em seguida, a lógica por trás da estruturação dos processos seletivos: as etapas são encadeadas buscando reduzir os custos para se identificar o mais rápido possível a pessoa com maiores chances de ter alta performance no cargo futuro. Em seguida, Mayra Massuda, a partir de sua longa experiência na área de Recursos Humanos (RH), compartilha um pouco daquilo que as pessoas recrutadoras vivem durante o processo

seletivo. Ou seja, ela mostra um pouco dos “bastidores” dos processos seletivos. Como último tópico, Flávia Ungarelli e Daniela Sakamoto Sriuba tratam sobre os aspectos legais do recrutamento e da seleção e os direitos das pessoas candidatas. Tais aspectos são importantes na medida em que traçam limites do que pode (ou deveria) ser feito durante um processo seletivo.

A segunda parte é dedicada às etapas comuns em um processo seletivo, especialmente no mundo corporativo, as quais estão apresentadas na ordem em que normalmente são aplicadas. Em um primeiro momento, Natalia Benabou e Giulia Marconi compartilham suas experiências em avaliar currículos. Em seguida, Gabriela Valente e Raquel Oliveira apresentam os detalhes de um outro tipo de currículo, o perfil no LinkedIn. Marcos Pedott, então, destrincha os detalhes dos muitos testes que podem aparecer no meio de um processo seletivo. Como esses testes são uma marca típica de nossos tempos, eles são apresentados mais detalhadamente em suas variações. Uma das primeiras fases presenciais da seleção para vagas de estágio ou de juniores, a dinâmica de grupo, é esmiuçada por Renata Mojola. Por fim, Ana Manzoli e Alexandre Souza compartilham a lógica por trás das entrevistas e nos ajudam com a preparação para essa que, em geral, é a última etapa de um processo seletivo.

Ao término, esperamos que não apenas as avaliações do universo do trabalho lhe pareçam menos enigmáticas, mas também se apresentem como potenciais oportunidades para autoconhecimento e desenvolvimento pessoal. Sabendo melhor as “regras do jogo” e o que esperar, é possível diminuir a ansiedade e prestar atenção em aspectos mais valiosos. Há muito o que podemos “levar” conosco de positivo de um processo seletivo, mesmo daqueles nos quais a resposta final tenha sido negativa.

Boa leitura.

LUCIANO SEWAYBRICKER

PARTE I

**CONTEXTO DOS
PROCESSOS
SELETIVOS**

1.1 A TECNOLOGIA E O IMPACTO NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS PARA O TRABALHO

LUCIANO SEWAYBRICKER

De certa forma, o universo do trabalho que temos diante de nós, hoje, é um prolongamento ou uma intensificação daquilo que se desenhou entre 1950 e 1970. As tecnologias capazes de comprimir tempo e espaço se tornaram mais potentes a ponto de que produtos sejam transportados de regiões muito distantes do mundo sem grande impacto nos seus custos, pessoas transitem entre países e até mudem de país de residência com facilidade, informações geradas em qualquer lugar do mundo sejam acessíveis imediatamente por dispositivos cada vez menores e mais populares.

Porém, é importante notar que as mudanças tecnológicas e o novo contexto do trabalho não tornaram antigas formas de seleção de pessoas desnecessárias. Por exemplo, os aspectos físicos (centrais para avaliação de pessoas na época fabril) são importantes para avaliar a capacidade da pessoa suportar a jornada de trabalho, a probabilidade dela adoecer diante das pressões. Alguém que tenha uma aparência adoentada, portanto, ainda tende a ter menos chances em um processo seletivo. Por vezes, os aspectos físicos são mais importantes do que se reconhece. Muitas das características físicas são avaliadas sem que as pessoas avaliadoras tomem ciência (os chamados vieses inconscientes). Por exemplo, uma série de experimentos semelhantes, a maioria reproduzida nos Estados Unidos, constatou que currículos com nomes étnicos (sobretudo nomes comuns na comunidade negra) eram menos aprovados do que aqueles com nomes tipicamente “brancos” (Escayg, 2019). Além disso, a altura média das pessoas que ocupam o cargo de CEO (do inglês, *Chief Executive Officer*) das empresas que configuram a lista da “Fortune 500” tem 6.4 cm a mais do que a média do cidadão dos Estados Unidos (Janson; Rawlings, 2022).

Já uma outra característica, a inteligência ou a capacidade de raciocinar logicamente continua importante desde os primórdios dos computadores na década de 50. O mundo continua sendo pensado e apresentado especialmente em uma lente pragmática baseada na programação de *softwares* (que se fundamenta na lógica). Não é à toa que testes lógico-matemáticos continuam sendo utilizados nos processos

seletivos de estágio, *trainee* etc... Contudo, a ideia da “inteligência” tem sido percebida de modo ampliado e não é raro encontrar expressões como “múltiplas inteligências” (Gardner, 1993). A ideia central aqui é que, na atualidade, saber matemática e lógica estão longe de indicar, por si só, o potencial de alguém no mundo do trabalho. Isso porque o mundo do trabalho hoje, diferente de 1950, 1960 e 1970, aparenta ser mais complexo e volátil (McClelland, 1973).

Esse cenário nos apresenta três principais transformações pelas quais o mundo do trabalho passou recentemente e que pedem por novas características a serem, também, avaliadas. A primeira dessas transformações é a das **tecnologias com as quais se trabalha**, que mudam cada vez mais frequentemente. Não é difícil encontrar exemplos, basta pensar no quanto trocamos de celular, computador, temos que atualizar *softwares*, temos que nos adaptar a uma nova rede social. Como consequência, os avaliadores têm cada vez mais se atentado ao que chamam “agilidade de aprendizado”, ou seja, quão rapidamente uma pessoa é capaz de entender o contexto em que está e aprender aquilo que é central para sua performance.

A segunda das transformações é em relação às nossas relações. Estamos em **contato com pessoas cada vez mais diferentes** daquelas de nossa cultura e nosso território. As atividades de trabalho em um contexto globalizado levam as pessoas a interagir com cada vez mais pessoas diferentes daquelas com quem convivem no seu dia a dia. Eu tendo a conviver com minha família, meus amigos dos lugares pelos quais escolho circular, mas, no trabalho, as pressões por inovação, expansão de mercado consumidor, busca por redução de custos e otimizações acabam nos levando a interagir com pessoas que não são exatamente uma “escolha” minha. Seja um profissional de outro país que irá trabalhar com você ou você que acaba passando por uma expatriação, seja um fornecedor ou cliente de outra cultura, você acabará tendo que se adaptar. Essa capacidade de adaptação social tende a ser referida amplamente como “habilidade social” ou “inteligência social” e diz respeito ao quão bem você é capaz de compreender e se adequar aos distintos contextos sociais e se conectar com as pessoas que circulam neles.

A terceira e última transformação é uma consequência das duas anteriores. Todas essas mudanças, essas necessidades de aprendizado

constante e essas distintas interações sociais geram pressões emocionais (situações estressantes) sobre a pessoa que trabalha. Somam-se a isso as incertezas em relação ao futuro, expressas em pensamentos como “as coisas mudam tanto que eu não sei o que será do mundo daqui a 5 anos”; e as inseguranças em relação ao próprio trabalho, por exemplo: “se o mundo está tão incerto, cheio de crises, o que garante que terei meu trabalho daqui a 6 meses?” Não estranhamente se fala tanto de altas cargas de estresse e do aumento na incidência da síndrome de *burnout* (caracterizada pela exaustão emocional, indiferença ao trabalho e sentimento de incapacidade) em todo o mundo (Maslach; Jackson; Leiter, 1997). Mas, deixando o cenário apocalíptico de lado, a consequência disso para a seleção de pessoas é que a “inteligência emocional” ou **a capacidade de lidar com incertezas e pressões** se tornam chave. Uma pessoa que não suporte uma alta carga de estresse (não importa de qual fonte), será muito pouco eficiente em seu trabalho. É preciso saber navegar com incertezas, ambiguidades e constante sentimento de urgência.

■ Como esses elementos são avaliados?

Ainda que os tempos e as tecnologias mudem, os aspectos anteriormente mencionados continuam fazendo parte, de um jeito ou de outro, dos processos seletivos: a saúde física, o histórico profissional e acadêmico, a capacidade de raciocínio lógico... Mas, a estes, se soma uma principal nova forma de avaliação: as competências.

O conceito de competência foi organizado, podemos dizer, por David McClelland em 1973. A ideia dele era identificar o que diferenciava as pessoas trabalhadoras com maior *performance* das com menor ou mediana *performance*. O resultado a que ele chegou foi que era uma combinação de habilidades, conhecimentos e motivação (McClelland, 1973). É muito comum ouvir as pessoas dizerem que, para o mundo do trabalho, é importante ser “flexível”, ter “resiliência”, ter “equilíbrio emocional”; todas as três são exemplos de competências. Até aí, nada de muito genial na proposta de McClelland. O que foi mais importante, e extremamente influente até hoje, foi a proposta de como avaliar essas competências.

Os três aspectos que McClelland apresentou como fazendo parte das competências, habilidades, conhecimentos e motivação de alguém são

“coisas” internas a uma pessoa. A gente não consegue ter contato com o conhecimento, a habilidade ou a motivação em suas formas “originais”. Vocês, por exemplo, não têm contato direto com o conhecimento que eu tenho sobre processos seletivos. Mas, e esse é um ponto importante, vocês têm contato com este texto que eu escrevi sobre processos seletivos e isso tem um valor. Por causa deste texto, vocês podem deduzir que eu conheço muito ou pouco sobre o tema; podem deduzir também se eu tenho habilidade para escrever capítulos de livros e assim por diante. Dito em outras palavras, é possível que a gente veja expressões comportamentais da habilidade, do conhecimento ou da motivação de alguém.

Assim, por conta da ideia proposta por McClelland, as competências entraram no universo de seleção de pessoas direcionando a atenção para as evidências comportamentais: a pessoa avaliadora nunca terá certeza de que alguém tem ou não uma certa habilidade, um certo conhecimento ou uma certa motivação. Mas ela buscará evidências para ter maior segurança de que a pessoa avaliada possui as características-chave para o cargo. Importante: não se trata de ter certeza, mas de ter maior segurança (de que a pessoa escolhida terá alta performance no novo cargo).

Essa história toda de competências tem duas principais implicações para quem está se candidatando a um processo seletivo: uma delas é que as pessoas avaliadoras estão de olho nas evidências ao longo de todo o processo, seja no *e-mail* que é enviado, no tratamento que é dado à pessoa da recepção, no tom de voz durante a entrevista etc. Já a outra implicação é que, além de aprender e se motivar para a posição, é fundamental que a pessoa candidata reflita sobre como ela está evidenciando suas habilidades, seus conhecimentos e sua motivação ao longo do processo seletivo. Caso você receba uma reprovação em um processo seletivo, é sempre bom se perguntar: por que eu não consegui evidenciar suficientemente as minhas boas características profissionais?

■ A importância da narrabilidade

Já que o processo seletivo tratará, de modo geral, da percepção de características evidenciadas pela pessoa candidata, é essencial se atentar à importância da comunicação verbal durante o processo seletivo. Essa importância é tamanha que alguns acadêmicos apresentam

a “narrabilidade” como uma habilidade abrangente e necessária para o mundo do trabalho contemporâneo (Ribeiro, 2022). Quão bem a pessoa se comunica e conta a sua história (pessoal, de conquistas no trabalho etc.) vai interferir drasticamente em quão “competente” ela é percebida.

Por uma questão de custo e disponibilidade das pessoas candidatas, a maior parte das interações em um processo seletivo se dá por meio de comunicação verbal. O currículo ou o perfil no LinkedIn, por exemplo, são comunicações majoritariamente verbais nas quais a pessoa candidata se apresenta para eventuais avaliadores. Os diálogos ao longo de uma dinâmica de grupo ou todo o processo de conversa ao longo de uma entrevista são, sobretudo, comunicações verbais. Por essa razão, a forma como a pessoa candidata organiza seu discurso torna-se fundamental para que os conhecimentos, as habilidades e a motivação possam ser bem evidenciados, ou melhor, percebidos de forma positiva por quem a avalia.

Dependendo de como se narra uma situação, algumas características podem estar presentes ou não, o desfecho pode ser percebido como um fracasso ou um sucesso, os desafios enfrentados podem parecer pequenos ou grandes, os aprendizados podem parecer relevantes ou não. Para ilustrar, suponhamos que eu seja questionado sobre qual meu maior defeito. Essa é uma pergunta comum em processos seletivos. A minha resposta poderia ser “Eu sou desorganizado” ou, caso eu queira me esquivar, “Eu sou perfeccionista”. Mas nenhuma dessas respostas chega perto do uso da oportunidade para apresentar boas evidências de minhas características profissionais. Uma resposta alternativa poderia ser: “Eu sempre tive um problema de organização. No começo da faculdade, à medida que as atividades curriculares e extracurriculares se acumularam, eu percebi que eu havia me perdido na organização e eu estava usando muito mal o meu tempo. De lá para cá, eu fiz alguns cursos de gestão do tempo e, no último mês, eu iniciei um curso de gestão de projetos na plataforma *Udemy*. Além disso, eu passei a usar um quadro organizador de prioridades.” Nesta segunda resposta, ao mesmo tempo em que sou sincero sobre meu ponto fraco, eu aproveito para indicar que ele não é tão preocupante e que eu estou sempre me desenvolvendo.

A mesma ideia vale para a narrativa sobre experiências de vida, profissionais e acadêmicas. Após suficiente reflexão, é sempre possível

identificar aprendizados e perspectivas pelas quais a situação se mostre, profissionalmente, mais rica. Ou seja, é importante se atentar a como a história de vida profissional e acadêmica é narrada. Ao longo do processo seletivo essa história será muitas vezes reproduzida. O currículo e o LinkedIn são versões dessa história, mas é durante a entrevista que a pessoa candidata terá maior disponibilidade da atenção de um avaliador para contar sua história em maiores detalhes.

Mas cuidado! A tendência mais direta das pessoas é a de contar a história a partir de elementos objetivos: “me graduei no curso tal, trabalhei nessa ou naquela empresa, fiz parte deste ou daquele grupo”. Ainda que essa forma de contar a história não esteja errada e seja positiva por apresentar evidências indiscutíveis, alguns elementos importantes são evidenciados não no conteúdo concreto, mas nos detalhes do como vivi e agi durante a graduação, como agi e me comportei nesse ou naquele trabalho. Por exemplo, se, ao invés de dizer que “ingressei no curso de Psicologia no Centro Universitário São Camilo”, você disser que “desde pequeno sou fascinado pelo enigma de como as pessoas tomam decisões e, ainda bem jovem, com uns 10 anos, eu costumava dizer para os meus pais que eu queria ser psicólogo quando crescesse... é por isso que escolhi o curso na São Camilo”. Nesse exemplo, a motivação pela Psicologia é melhor evidenciada. A mesma coisa vale para a escolha de uma área de especialização, pela escolha de continuar ou sair de uma empresa, fazer ou não parte de uma entidade ou grupo acadêmico.

Quando a história da jornada da pessoa é contada com um começo, meio e fim provisório (a vaga desejada), como se tivesse um fio condutor ao longo dos eventos, ela parece mais interessante. Mas cuidado com as mentiras ou exageros. Uma história mentirosa tende a parecer menos consistente, seja pela postura corporal, pelo soar da voz da pessoa ou mesmo pela dificuldade de conectar a mentira com o restante verdadeiro da história. As pessoas avaliadoras têm muita experiência em separar histórias verdadeiras das mentirosas. Portanto, achar que a “narrabilidade” é um grande vale-tudo é um erro. Invista o tempo pensando no que já viveu e organizando a narrativa. Pratique contar sua história para outras pessoas, escrevendo e reescrevendo em uma folha de papel... Observe-se contando a história, seja de pé, sentado, seja na frente de um espelho.

Experimente também contar a história em 2 minutos, em 5 minutos, em 30 minutos. Esses exercícios não ajudarão somente de modo prático em processos seletivos. Eles ajudarão, no fim das contas, você a entender melhor quem é profissionalmente e pelo quê trabalha.

1.11 COMO OS PROCESSOS SELETIVOS SÃO ESTRUTURADOS?

LUCIANO SEWAYBRICKER

A ideia deste capítulo é apresentar um pouco dos bastidores da área de Recrutamento e Seleção (às vezes Atração de Talentos, às vezes, no inglês, para ficar mais chique, *Talent Acquisition*). Entender aquilo que provavelmente influencia os responsáveis da área de seleção de pessoas em uma empresa ajudará, provavelmente, a ajustar a sua expectativa em relação à duração de um processo de seleção, à falta de um retorno (seja positivo ou negativo), à conduta de uma pessoa avaliadora etc.

Você já deve ter reparado que cada processo seletivo acontece de um jeito. Alguns possuem etapas de testes (inglês, lógica, conhecimentos específicos), outros possuem dinâmicas de grupo, outros possuem inúmeras etapas de entrevistas. Não à toa, duas pessoas podem ter passado por processos seletivos em uma mesma empresa e terem tido experiências muito distintas. Isso vai acontecer porque são muitos os aspectos que influenciarão a definição de cada etapa do processo de seleção. Desses muitos aspectos, detalharei quatro deles. Contudo, antes de entrar nos detalhes, há um tema central que precisa ser compreendido: o funil de seleção.

A ideia de um funil é tradicionalmente utilizada no mundo empresarial pelas áreas comerciais (De Vasconcellos; Peixoto, 2018). Imagina-se que o processo de transformação de potenciais clientes em clientes de fato ocorre ao modo de um funil: são necessários muitos potenciais clientes para que alguns poucos se transformem em clientes. A mesma coisa acontece no mundo da seleção de pessoas: são necessárias muitas potenciais candidaturas para que uma delas se torne a pessoa aprovada. O que isso significa? Significa que, se você estiver participando

de um processo seletivo, as chances de você ser a única pessoa candidata é quase nula. Só como referência, é comum que a última etapa de seleção tenha, pelo menos, 3 pessoas candidatas. Se você chegar na finalíssima etapa de um processo seletivo, suas chances estarão na casa dos 33%.

Outro ponto que nos ajuda a entender o funil de seleção é imaginá-lo como sendo composto por pequenas peneiras internas a ele. Em geral, as tramas das peneiras do topo do funil serão mais largas e as das peneiras da parte de baixo serão mais estreitas. Cada peneira interna ao funil de seleção funciona como uma das etapas de seleção, filtrando gradativamente as pessoas candidatas. Se um processo seletivo tiver uma etapa de seleção de currículo, depois um teste de inglês e, por fim, uma entrevista, teremos um funil de seleção com 3 filtros (ou etapas).

Por fim, quanto mais “peneiras” (ou etapas) um processo seletivo tiver, mais pessoas candidatas serão necessárias para que, na etapa final da seleção, estejam presentes as 3 melhores candidatas. Se um processo seletivo tiver uma etapa de seleção de currículo, depois teste de inglês, teste de lógica, uma dinâmica de grupo e mais três rodadas de entrevistas, teremos um funil de seleção com 7 filtros (ou etapas). Dá para supor que será mais difícil uma pessoa ser aprovada em todas essas 7 etapas do que no exemplo anterior, com 3 etapas.

A lógica é semelhante ao uso de um filtro em um aplicativo de namoro. Quanto mais filtros eu acrescentar na minha busca por pessoas, menos candidatas sobrarão para eu avaliar se alguma é a minha “alma gêmea”. Ou seja, quanto mais filtros estiverem presentes, maior a necessidade de pessoas para serem filtradas. No caso dos processos seletivos, há ainda uma outra implicação: quanto mais “peneiras” (ou etapas) um processo tiver, mais demorado ele tenderá a ser, já que cada etapa precisa de um tempo para ser cumprida.

Para os recrutadores, o que vale é que um funil de seleção seja rigoroso o suficiente para filtrar bem as pessoas candidatas, mas não rigoroso demais para se estender muito no tempo e nem excluir participantes demais do processo a ponto de sobrarem poucas para serem avaliadas no final. Com esse conhecimento, vamos para os quatro aspectos que interferem na estrutura de um processo seletivo (Kishida, 2022).

■ As diferenças entre posições

Dependendo da posição para a qual se busca uma pessoa, naturalmente os critérios de avaliação deverão ser distintos. Para o caso da avaliação de uma pessoa para desenvolver *softwares*, será importante verificar a habilidade dela em escrever códigos em certas linguagens de programação; para o caso da avaliação de uma pessoa para trabalhar com crianças do espectro autista, o conhecimento específico sobre esse transtorno será fundamental; para o caso de uma pessoa que deverá vender seguro de viagem, a experiência prévia em vendas deverá ser importante.

Ou seja, para cada posição, o processo seletivo deverá ser moldado para possibilitar a adequada avaliação das características-chave exigidas das pessoas candidatas. É por causa disso, portanto, que alguns processos seletivos exigirão um teste de inglês, de raciocínio lógico e afins. Esses tipos de testes, utilizados no “topo do funil” (nas primeiras fases de um processo seletivo), são uma forma fácil e barata de se avaliar conhecimentos importantes para a vaga para muitas pessoas candidatas de uma vez.

Quanto mais “sênior” for a vaga de trabalho (que significa envolver maiores responsabilidades na organização, habilidades técnicas mais difíceis de serem desenvolvidas e habilidades socioemocionais), mais o processo seletivo dependerá de interações com outras pessoas, sejam entrevistas ou dinâmicas de grupo. Isso acontece porque as interações com outras pessoas são formas muito mais eficazes de se identificar evidências sobre como a pessoa candidata se vincula com colegas, lida com pressões e incertezas, estabelece parcerias etc (Pontes, 2021).

Em resumo, quanto mais “júnior” for a posição que está sendo pleiteada, espere encontrar mais etapas impessoais de testes, análise de currículo e “entrevistas” virtuais (quando as pessoas candidatas gravam respostas no computador e enviam seus vídeos para posterior análise). Quanto mais “sênior” for a posição, espere um número maior de entrevistas e interações ao vivo.

■ Variação entre organizações

Se o ideal para uma organização é ter, no final do processo seletivo, cerca de três pessoas finalistas, a quantidade de filtros deverá ser regulada em função disso. Isso tem uma grande implicação quando pensamos na

reputação de certas empresas. Por exemplo, uma empresa com grande reputação, como o Google, recebe uma infinidade de candidaturas quando divulga uma vaga. Essa reputação da empresa faz com que ela possa inserir muitas etapas em seu processo de seleção, pois, ainda assim, ela terá pelo menos 3 excelentes pessoas candidatas no final do processo.

Por outro lado, a não-tão-famosa “Marmoraria do Tinoco” não poderá incluir tantas etapas em seu processo seletivo, pois provavelmente receberá pouquíssimas candidaturas. Uma consequência disso é que o processo seletivo em empresas pouco conhecidas pode ser bem rápido e, um pouco menos raramente, você pode ser a única pessoa candidata no processo. Já o processo seletivo em grandes empresas tenderá a ser mais alongado no tempo e você provavelmente será uma dentre várias pessoas candidatas.

■ **Terceirização do recrutamento**

Uma prática muito comum no mundo da seleção de pessoas é a terceirização de parte do processo (contratação de uma outra empresa para realizar parte do serviço de recrutamento e seleção). Quando isso acontece, as pessoas candidatas tendem a ficar um tanto confusas por conta da divergência de informações e da mudança no trato recebido ao longo do processo seletivo.

Quando as empresas terceirizam parte de seu processo seletivo, em geral, o que elas fazem é terceirizar a parte inicial da busca de boas pessoas candidatas. Um típico contrato firmado tende a ter a forma de “em duas semanas, nós, da consultoria X, enviaremos 3 pessoas candidatas aprovadas por nós para passarem por uma última entrevista com a pessoa responsável pela posição na empresa cliente”. Em outras palavras, no fim de um período determinado, a pessoa que contratou a consultoria receberá bons candidatos para avaliar.

O aspecto delicado, contudo, é que quando você está vivendo esse processo como candidato ou candidata, você pode facilmente se perder na mudança de comunicação entre a consultoria contratada e a empresa cliente. Há algumas informações que a pessoa da consultoria poderá lhe dar, há outras às quais ela não tem acesso. Do mesmo modo, você não terá contato com a empresa na qual quer trabalhar até muito tarde no processo,

somente em caso de você ser uma das pessoas finalistas. Não é raro uma consultoria te aprovar em um processo de seleção, enviar seus dados para a pessoa responsável na empresa onde deseja trabalhar, ou para seu cliente, e não ter retorno por uma, duas semanas. O cliente simplesmente some. Você, pessoa candidata, provavelmente terá muita ansiedade, mas não terá como conseguir informações, já que não tem acesso ao cliente.

Um outro problema comum é que, já que o nome da consultoria contratada nem sempre fica evidente no processo seletivo, as pessoas consultoras que fazem a seleção nem sempre se sentem impelidas a cuidar bem das pessoas que passam pelo processo seletivo. Algo como “já que não impactará a imagem da consultoria na qual trabalho, por qual razão eu vou me desgastar para dar um *feedback* de qualidade para as pessoas reprovadas?”.

Importante, portanto, tentar entender se um processo de seleção está sendo conduzido por uma consultoria terceirizada ou não e ajustar as suas expectativas de acordo com esse entendimento. Uma última observação importante sobre esse ponto: o cenário tende a ser bem diferente para vagas mais seniores (posições executivas). Nesse contexto, uma vez que o universo de pessoas disponíveis no mercado é menor, as consultorias tendem a cuidar muito bem de todas as pessoas candidatas.

■ **Desorganização e urgência**

O último dos aspectos que moldam os processos de seleção diz respeito à capacidade de uma empresa para se organizar. Quanto mais organizada for a empresa, mais o processo de seleção parecerá rápido e eficiente. Por exemplo, um processo desorganizado tenderá a ter muitas entrevistas, fazendo com que a pessoa candidata se sinta repetindo informações (“mas isso já não foi avaliado antes?”; “será que não anotaram as coisas que falei na última entrevista?”). Essa repetição toma tempo de todas as pessoas envolvidas no processo seletivo e poderia ser poupada caso as etapas fossem bem elaboradas e seus resultados documentados (Dutra, 2002).

Em alguns casos, a desorganização pode aparecer não na estrutura das etapas de seleção em si, mas na clareza que as pessoas da empresa têm sobre as informações relevantes para o processo. Uma forma bem

simples com que isso é percebido pelas pessoas candidatas é em relação à divergência de informação: prometem responder até determinado dia, mas chega o referido dia e nenhum posicionamento é dado. Outra forma, menos aparente para as pessoas candidatas, é a falta de alinhamento interno sobre quais são os requisitos da pessoa-chave para a vaga. Esse desalinhamento interno pode fazer com que, depois da entrevista com alguém da área de Recursos Humanos (RH), você sinta que seja a pessoa certa para a vaga, mas, na entrevista seguinte, sinta que deu tudo errado. Nesse caso, muito provavelmente as duas pessoas que te entrevistaram estavam avaliando critérios diferentes.

Em algumas empresas, os problemas de desorganização e desalinhamento podem assumir outras formas, como no caso de a pessoa responsável pela vaga dizer algo como “essa pessoa que eu entrevistei é boa, mas não acho que seja ela a pessoa certa. Contudo, não vamos reprová-la ainda, vamos ver se aparece alguém de quem eu goste mais.” Nesse caso, a pessoa que foi entrevistada ficará um tempo em um limbo em que não terá resposta nem positiva, nem negativa. Essa situação serve de exemplo para o fato de que muitas empresas esperam a totalidade do processo seletivo acabar para dar o retorno negativo para todas as outras pessoas que se candidataram. Isso não seria tão ruim se o processo demorasse pouco tempo. Mas acontece que muitas vezes ele demora meses e, por vezes, a vaga é pausada ou cancelada depois de vários meses de indefinição, fazendo com que as pessoas que se candidataram nunca tenham um retorno.

■ **Peça *feedback* e aceite que haverá poucas informações**

Dois são os pontos mais importantes para se guardar a partir do apresentado neste capítulo. O primeiro é que os processos seletivos mudam e as pessoas candidatas têm pouco acesso à lógica interna do processo e aos acontecimentos particulares à empresa que divulga a vaga. Em meio a isso tudo, mande mensagem para a pessoa da empresa com quem teve contato, peça para saber o *status* da seleção ou mesmo peça o *feedback* sobre sua performance. A pior coisa que poderá acontecer é você não ter nenhum retorno, que é o que já estava acontecendo antes. Apenas tome cuidado para não bombardear a pessoa da empresa com mensagens. Uma mensagem já

basta. A falta de resposta em uma semana já será um forte indicativo de que alguma coisa levou sua candidatura a não ser priorizada internamente.

O segundo aspecto importante de guardar é que, apesar de não termos controle sobre muito do processo seletivo, podemos ajustar nossa ansiedade quanto melhor tivermos informações sobre sua lógica geral. (1) A empresa quer gastar o mínimo de tempo e recursos para selecionar uma pessoa que atenda a todos os requisitos. Isso significa, por vezes, não enviar mensagens para as pessoas candidatas. (2) A pessoa tomadora de decisão final sobre contratar ou não alguém não é do RH, mas a pessoa responsável pela vaga (em geral, a gestora da área para a qual a vaga foi aberta). (3) Pela lógica do funil de seleção, as primeiras etapas tendem a ser mais impessoais e filtram um grande número de pessoas candidatas (como as etapas de análise de currículo e de testes); as últimas etapas são mais pessoais e lidam com um universo menor de pessoas candidatas (como as dinâmicas de grupo, entrevistas com alguém do RH e as entrevistas com a pessoa responsável da área).

Sabendo dessas informações, espero que você consiga sofrer menos e aprender mais ao longo dos processos seletivos pelos quais passará ao longo de sua trajetória profissional.

I.III ENTENDENDO O OUTRO LADO NO PROCESSO DE SELEÇÃO PARA UMA VAGA

MAYRA BERTO MASSUDA

Compreender as variáveis que impactam um processo seletivo é complexo não só para os profissionais de Recursos Humanos, mas também para as pessoas candidatas que se aplicam às vagas. O primeiro passo é entender os “bastidores” de um processo seletivo, que começa com a análise da necessidade de contratação, a criação de uma descrição detalhada do cargo e a triagem dos currículos submetidos. A falta de clareza sobre os pré-requisitos necessários para o cargo e a mudança de escopo da vaga no meio do processo de seleção são apenas dois dos fatores importantes que impactam os processos seletivos, transformando-os em extensos ciclos de alinhamento e realinhamento que podem custar

muito tempo e frustrar tanto as pessoas gestoras quanto as pessoas de Recursos Humanos e pessoas candidatas. Dessa forma, neste capítulo, são abordadas as principais dificuldades enfrentadas tanto pelas empresas – representadas aqui pela equipe gestora e pelos profissionais de Recursos Humanos – quanto pelas pessoas candidatas, durante um processo de seleção para uma vaga.

■ **Ativos mais importantes**

É comum ouvir de lideranças, pessoas gestoras e fundadoras de empresas que “pessoas” são o ativo mais valioso de uma organização. Entretanto, é comum presenciar, nas mesmas empresas, processos seletivos que comprometem a experiência da pessoa candidata ou levam a decisões de contratação enviesadas e pouco eficientes, seja na tentativa de manter o alto nível de rigor em sua triagem ou na tentativa de se adaptar à agilidade e flexibilidade que o mercado atual pede.

Por um lado, as empresas tradicionais, na obrigação de cumprir as exigências de padrões internacionais de qualidade e transparência nas contratações, acabam adicionando uma nova camada de complexidade aos processos com burocracia e etapas de avaliação e verificação de informações. Por outro lado, as *startups* – empresas de tecnologia novas e mais inovadoras – e as companhias alinhadas a uma cultura organizacional mais versátil acabam favorecendo processos flexíveis, menos estruturados e, por vezes, sem informações claras e com inúmeras falhas de processo.

De uma maneira ou de outra, na busca por suprir sua necessidade de novos profissionais – que, muitas vezes, é urgente – e, ao mesmo tempo, atingir o alto padrão de qualidade e rigor que espera dos seus mais valiosos ativos, as empresas se veem aprisionadas a processos seletivos tão burocráticos que afastam pessoas candidatas com ótimo potencial ou então permitem que decisões de contratação enviesadas e sem respaldo técnico sejam tomadas no meio de uma reunião ou outra.

Controlar as variáveis que impactam um processo seletivo parece, então, uma missão complexa e morosa não só para o departamento de Recursos Humanos, mas também para as pessoas candidatas que se aplicam às vagas na esperança de uma resposta positiva. Diante disso, neste capítulo abordamos as principais dificuldades enfrentadas tanto

pelas pessoas avaliadoras quanto pelas pessoas candidatas nos processos seletivos e como esses fatores impactam não apenas o processo e a decisão final, mas principalmente a experiência de todas as partes envolvidas.

■ Os bastidores de um processo de seleção

Um primeiro passo para entender essas dificuldades é conhecer os “bastidores” de um processo seletivo, quais são os procedimentos adotados pelo departamento de Recursos Humanos antes mesmo do primeiro contato com a pessoa candidata na avaliação de currículo e das entrevistas.

Abstraindo-se as especificidades de cada segmento e de cada empresa, que podem exigir ou não diversos níveis de aprovação para a abertura de uma vaga, usualmente o início se dá com a análise da necessidade de contratação, sendo por iniciativa do departamento de Recursos Humanos ou por requisição da liderança. Nesse momento, é discutido o volume de trabalho *versus* a disponibilidade de pessoas para serem alocadas para essas atividades, e assim identificar se há uma necessidade real de contratar uma nova pessoa para essa função.

A partir da confirmação da necessidade de contratação, o departamento de Recursos Humanos juntamente com a pessoa gestora da área – chamada de *hiring manager* para fins de contratação – cria uma descrição detalhada do cargo, incluindo as principais responsabilidades e qualificações necessárias para a posição. Alguns profissionais de Recursos Humanos incluem ainda nesse processo a entrevista com demais pessoas do departamento para entender a dinâmica de trabalho, o perfil do grupo e os principais desafios, para ter ainda mais informações úteis tanto para definir a estratégia de contratação, quanto para selecionar e engajar a pessoa candidata no processo seletivo.

Nessa etapa é importante que a pessoa responsável por fazer a triagem dos currículos submetidos tenha acesso às informações necessárias para que a sua análise seja a mais assertiva possível e evite reprocessamento do trabalho ou decisões de contratação equivocadas. Só esse fator já é suficientemente complexo e, por diversas vezes, precisa ser revisitado e realinhado com a liderança, seja porque não havia clareza sobre as habilidades ou experiências necessárias para a vaga, ou porque o escopo da vaga mudou, ou ainda porque não há tantos profissionais disponíveis no mercado com os pré-requisitos indicados.

A falta de clareza sobre os pré-requisitos necessários para o cargo e a mudança de escopo da vaga no meio da seleção de pessoas candidatas são fatores importantes que impactam os processos seletivos, transformando-os em extensos ciclos de alinhamento e realinhamento que podem custar muito tempo dedicado e a frustração tanto das pessoas gestoras, quanto dos profissionais de Recursos Humanos e pessoas candidatas.

Um elemento que é muitas vezes deixado de lado durante o processo de alinhamento sobre a vaga são as lacunas de habilidades e *expertise* que o departamento possui para uma atividade ou projeto. Assim, por vezes, a liderança, ao invés de aprovar talentos que complementam as áreas de domínio da sua atual equipe, busca repetir os padrões que aparentemente têm funcionado, o que pode ser prático por um lado, mas limitante por outro. Quando isso acontece é comum ver a gestão frustrada porque havia uma demanda de habilidades que não foi suprida, mesmo com uma nova contratação.

Além disso, é comum que pessoas gestoras menos experientes tenham pouca clareza sobre quais são as habilidades e experiências ideais para que uma pessoa preencha a vaga e pouco entendimento sobre quais seriam os métodos mais adequados para avaliar esses requisitos, muitas vezes rejeitando currículos que poderiam ser promissores e comprometendo a credibilidade do processo seletivo.

Esse alinhamento prévio leva, então, à construção do documento de descrição do cargo, que muitas vezes conta com a colaboração dos departamentos de Comunicação e Marketing. Esse documento, conhecido como *job description*, também ajuda a elucidar as expectativas da gestão em relação à pessoa contratada e serve como base para o anúncio da vaga.

A divulgação da vaga conta, então, com a descrição dos pré-requisitos, das responsabilidades do cargo e – raras vezes, ao menos no Brasil – do salário oferecido. Alguns estados dos Estados Unidos, por exemplo, contam com legislações próprias em relação ao anúncio de vagas locais que exigem que o salário seja anunciado para garantir processos seletivos mais transparentes (Liu, 2022). Entretanto, a sensibilidade dessa informação para empresas que não têm uma política de salários aberta faz com que muitas empresas prefiram não publicar o salário oferecido, mesmo que isso seja um fator de grande impacto na atração de talentos.

A triagem de currículos e a seleção de candidatos para entrevista

são os próximos passos de responsabilidade do departamento de Recursos Humanos, dos quais faz parte a avaliação das candidaturas em relação aos requisitos do cargo, selecionando, dessa forma, as pessoas candidatas com as experiências e habilidades mais adequadas para avançar para as próximas etapas do processo de seleção.

Em geral, a fase de avaliação das pessoas candidatas pode contar com testes psicológicos e de personalidade, testes técnicos, dinâmicas de grupo e entrevistas, tanto com o departamento de Recursos Humanos quanto com pares e com a liderança direta. Essa é a principal oportunidade que a empresa tem de avaliar as habilidades, as experiências e a personalidade das pessoas candidatas e levantar informações que auxiliem a embasar a decisão de contratação. Esse também é um momento importante para quem está se candidatando avaliar as interações com as pessoas avaliadoras, identificar evidências que essas pessoas dão sobre a cultura da empresa e o ambiente de trabalho, além de ser a oportunidade fundamental para fazer perguntas sobre o histórico da vaga, sobre as responsabilidades e expectativas para o cargo.

Essa é, possivelmente, a etapa mais demorada na seleção de pessoas candidatas. Na busca pelo processo de avaliação mais assertivo e à prova de erros, muitas empresas acabam adicionando testes redundantes, como testes técnicos, entrevistas técnicas, demonstrações ou soluções de casos de estudo ou desnecessários ao processo seletivo, o que o torna muito mais demorado e moroso para as pessoas candidatas. De acordo com artigo publicado no *website* da “*McKinsey & Company*” em 2019, o uso excessivo de etapas de avaliações pode resultar em decisões de contratação equivocadas e, pior ainda, pode influenciar negativamente a experiência da pessoa candidata e diminuir o engajamento no processo seletivo, resultando em um alto número de desistências (Imose *et al.*, 2019).

É papel da equipe de Recursos Humanos discutir e alinhar com a gestão quais são as melhores práticas para avaliação das pessoas candidatas, escolhendo, assim, métodos que atendam aos objetivos do processo e que ilustrem não apenas as situações de trabalho e habilidades reais exigidos para o cargo, mas que também sejam representativas da cultura da empresa.

Quando as avaliações chegam ao fim, é frequente que o departamento de Recursos Humanos ainda solicite à pessoa candidata a autorização para

realizar a verificação de referências e antecedentes para garantir a veracidade das informações fornecidas. Essa verificação pode ser liderada tanto pela própria empresa quanto por empresas parceiras que são procuradas para garantir a segurança de dados, transparência e ética no processo.

As etapas descritas anteriormente são as etapas principais do processo seletivo, após as quais é esperado que a pessoa candidata receba então um *feedback* – um retorno ou resposta sobre o resultado da sua avaliação no processo seletivo – e/ou a proposta de emprego formal, incluindo detalhes sobre a função, o tipo de contrato, o salário, os benefícios e outros termos e condições do emprego.

Muitas pessoas gestoras têm dificuldade de prover ao departamento de Recursos Humanos uma devolutiva objetiva e assertiva sobre a avaliação das pessoas candidatas. Quanto menos estruturado ou transparente o processo de seleção, mais difícil é para as pessoas avaliadoras determinarem se os critérios de avaliação foram atendidos e mais suscetíveis elas estão a decisões enviesadas. Além disso, devolutivas delicadas, confusas, ou com muitas críticas e pontos negativos exigem muita atenção das pessoas de Recursos Humanos em manter o profissionalismo e, ao mesmo tempo, buscar formas de coletar informações que fundamentem as decisões de contratação. O objetivo é, principalmente, fornecer à pessoa candidata recursos suficientes para entender por quais motivos foi aprovada ou rejeitada em um processo seletivo. Contudo, por pressões diversas de suas atividades e metas, infelizmente não é raro que as pessoas de Recursos Humanos acabem deixando em segundo plano a apresentação de *feedback* para as pessoas candidatas.

Para além de todos os fatores já citados anteriormente, fatores econômicos e mudanças nas decisões de negócio também afetam os processos seletivos e podem ser decisivos na hora de realizar ou não uma proposta de contratação. Por exemplo, momentos de instabilidade e insegurança que alguns setores sofreram durante a pandemia da Covid-19 (Exame, 2022) ou crises em setores específicos como as mais recentes vivenciadas pela indústria de tecnologia (Capoot; Blum, 2023) podem mudar decisões de negócio e consequentemente as decisões sobre contratação.

Assim, é essencial que os profissionais de Recursos Humanos tenham conhecimento e estejam atualizados sobre o mercado de trabalho

para fundamentar as discussões estratégicas que influenciam as decisões que permeiam todas as etapas de abertura de vagas e contratação. Além disso, é essencial que esses profissionais tenham domínio das ferramentas que vão facilitar a busca, triagem e avaliação de pessoas candidatas – como as plataformas de publicação de vagas, de busca de perfis e currículos e de gestão e automação de candidaturas.

De maneira geral, é possível afirmar que são tantos processos e tantas pessoas envolvidas na seleção de pessoas candidatas que é inevitável que as empresas sigam agendas diferentes na busca de profissionais. As decisões, na maioria das vezes, não são unânimes e exigem estratégia e um grande esforço de alinhamento entre departamentos. Não se pode deixar de lado também fatores inerentes às atividades do departamento de Recursos Humanos, como a necessidade de realizar numerosos processos seletivos ao mesmo tempo e a pressão por concluir as contratações com eficiência, no menor tempo possível, o que pode comprometer a qualidade e assertividade da triagem e seleção de pessoas candidatas.

Diante disso, é importante que a pessoa candidata conheça os principais passos de um processo seletivo, entendendo o que esperar do corpo gestor e do departamento de Recursos Humanos em cada momento. É essencial também que, ao se candidatar a uma vaga e participar de um processo seletivo, a pessoa tenha em mente que ela também está no papel de quem seleciona a empresa em que gostaria de trabalhar e, dessa forma, pode tomar a iniciativa de avaliar se as pessoas com as quais interagiu e a experiência que teve no processo seletivo – desde a primeira interação até a conversa final – estão de acordo com suas práticas e valores.

I.IV ASPECTOS LEGAIS DO RECRUTAMENTO E DA SELEÇÃO

DANIELA SAKUMOTO SRIUBAS

FLÁVIA UNGARELLI

Acredita-se que a maioria das pessoas já passou ou irá passar por um processo seletivo para uma vaga de emprego em algum momento. A situação nem sempre é cômoda. Por mais descontraído e acolhedor

que possa ser, trata-se de um processo avaliativo que gera tensão entre as partes, em especial àqueles que estão sendo avaliados.

Muitas vezes, são feitas perguntas desconfortáveis que colocam o candidato em dilema: se responder, exporá questões íntimas que preferiria manter em sigilo; se não responder, ainda que assim lhe seja facultado, poderá despertar a antipatia do recrutador. Mas será que essas perguntas poderiam ser feitas?

Curiosamente, o desconforto também atinge os recrutadores, que esbarram no dilema entre o que desejam saber sobre o candidato e o que realmente podem perguntar ou apurar sem desprezitar os preceitos legais.

A questão é bastante delicada e merece ponderações.

■ O que a pessoa recrutadora pode perguntar

A preocupação com as questões éticas e legais deve nortear todas as fases do processo seletivo. Muitas vezes, as empresas vêm replicando formulários antigos que trazem perguntas contrárias à legislação ou que, embora legalmente permitidas, são eticamente questionáveis na atualidade. Não há uma lista com questionamentos proibidos, mas, na dúvida, uma fórmula básica deve ser levada em consideração: **perguntar apenas aquilo que for imprescindível para apurar a aptidão do candidato para a vaga.**

Se quiser não apenas cumprir a lei, mas também agir de forma ética, o recrutador precisa ter em mente que deve perguntar apenas o que for essencial para apurar as condições necessárias para a vaga. Apenas aquilo que envolver diretamente as capacidades intelectuais, práticas e técnicas do candidato para realizar as atividades relacionadas à vaga à qual está concorrendo.

Tudo que se relaciona ao currículo profissional do candidato é permitido perguntar sem ferir a lei. Tudo que se relaciona com a intimidade, vida privada, honra e até imagem do candidato deve ser evitado pelo recrutador e pode trazer consequências indesejáveis.

Perguntas relacionadas à situação conjugal, à existência de filhos ou à intenção de tê-los estão dentre os assuntos que devem ser evitados sob pena de serem considerados discriminatórios principalmente para mulheres. Sabe-se que muitas empresas deixam de contratar mulheres justamente para evitar lidar com os custos da licença maternidade, o que configura discriminação. Orientação sexual, religião, posicionamento político, gravidez, time para o qual torce, traumas pessoais, situações

íntimas familiares, preferências alimentares, passeios, viagens, dívidas... Todas essas questões devem ficar de fora de formulários e entrevistas por caracterizarem violação da intimidade e da vida privada do candidato.

Questionamentos em relação à idade também devem ser evitados sob o risco de incorrer em etarismo, um tipo de discriminação em função da idade e que acontece muito com pessoas em idade avançada. O inverso é permitido caso a pessoa candidata aparente ser menor de 16 anos, idade permitida por lei para iniciar a relação de emprego com exceção dos menores aprendizes que podem iniciar aos 14. Perguntar ao candidato se ele tem planos de aposentadoria e em quanto tempo pretende realizá-los também pode ser constrangedor e discriminatório por parecer que a empresa percebe que o candidato não será “útil” a longo prazo.

Perguntas relacionadas ao estado de saúde do candidato também devem ser vetadas. Para isso, existem os exames admissionais, que deverão atestar, respeitando o sigilo médico, se o candidato está apto ou não ao exercício das funções requeridas pelo cargo. Mesmo por ocasião dos exames admissionais também não se pode exigir exames comprobatórios de gravidez, doenças sexualmente transmissíveis ou que envolvam quaisquer diagnósticos que não tenham relação com a atividade laboral a ser exercida pelo candidato.

Mesmo questões aparentemente inocentes devem ser evitadas. Vale aqui uma segunda regra que pode evitar problemas: **se não é um critério de seleção, não há por que apurar**. Por exemplo, em uma entrevista de pré-seleção, não existe necessidade de perguntar o local de moradia do candidato. Embora não seja uma questão de caráter íntimo, pode dar a entender que aqueles que moram mais distante terão menos chance de conquistar a vaga. Se essa não foi a intenção da empresa, se esse não é um critério a ser considerado, melhor não perguntar. Evita-se mal-entendidos. Claro que, posteriormente, será necessário constar nos cadastros o endereço do empregado, mas essa pergunta pode ser feita depois de finalizado o processo seletivo de modo que não paire dúvidas sobre a utilização desse critério na aprovação do funcionário.

■ **Redes sociais, antecedentes criminais, cadastro de inadimplentes**

Além das perguntas que os recrutadores fazem aos candidatos,

é comum que realizem algumas investigações por conta própria. Esses procedimentos geram muitas dúvidas quanto à sua licitude e ética.

A internet, em especial as redes sociais, é bastante explorada pelos recrutadores na busca por mais informações e referências sobre os candidatos. Não há vedação legal, desde que seja acessado apenas o conteúdo público. Embora legalmente lícita, a atitude é eticamente questionável, uma vez que as informações acessadas podem não ter relação direta com as aptidões requeridas para o cargo e, se utilizadas como critério de exclusão, isso pode ser considerado discriminatório.

De modo algum deve haver violação ou fraude para acessar conteúdo privativo e o candidato também não é obrigado a liberar o acesso caso seja solicitado pelo recrutador. De toda forma, cabe ao candidato ficar atento aos conteúdos que divulga e torna públicos para que seja um bom cartão de visitas para os recrutadores.

Outra prática comum é a consulta a antecedentes criminais e a bancos de dados relacionados à inadimplência, como SERASA, SPC e cartórios de protestos. A consulta em si não é uma violação, uma vez que esses bancos de dados são públicos. A questão é a conduta adotada pelos recrutadores diante dos dados obtidos.

O Tribunal Superior do Trabalho determina que a consulta a antecedentes criminais ou a exigência da certidão negativa de antecedentes criminais só é válida quando a atividade a ser exercida justificar o pedido, caso contrário, a empresa pode estar cometendo um ato discriminatório e estará sujeita às sanções cabíveis. O mesmo posicionamento pode ser adotado para as certidões negativas de débitos.

■ **Aplicação da Lei Geral de Proteção de Dados ao recrutamento e à seleção**

Em 2018, foi publicada a Lei Geral de Proteção de Dados, Lei. 13709/18, que dispõe sobre o tratamento de dados pessoais. Esse tratamento, estejam as informações em meio físico ou digital, deve garantir proteção aos titulares. O objetivo da lei (LGPD) é proteger dados sensíveis das pessoas, garantindo sua privacidade. Estabelece que as empresas e o poder público, através dos seus diversos órgãos, só podem armazenar, tratar ou fazer uso dos dados pessoais se o cidadão permitir. Partindo

do princípio de que o candidato a uma vaga de emprego é, sobretudo, “um cidadão”, a LGPD não pode ser ignorada nos processos seletivos. As empresas que deixam de cumpri-la estão sujeitas a multas que podem chegar a 2% de seu faturamento.

Todas as informações pessoais que compõem os principais dados que caracterizam um cidadão dizem respeito à sua individualidade, intimidade e privacidade, direitos protegidos constitucionalmente. A Constituição Federal de 1988 protege os direitos de personalidade dos indivíduos bem como a inviolabilidade do sigilo de dados, como estabelece o artigo 5º, inciso X e XII, da CF/88, que assim dispõe:

X – são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação;

XII – é inviolável o sigilo da correspondência e das comunicações telegráficas, de dados e das comunicações telefônicas, salvo, no último caso, por ordem judicial, nas hipóteses e na forma que a lei estabelecer para fins de investigação criminal ou instrução processual penal.

(Brasil, 1988)

Assim, o vazamento das informações coletadas dos candidatos fere a LGPD, que é clara ao dizer que é obrigação da empresa a segurança dos dados coletados. Quando a empresa coleta dados de assuntos que não precisa saber, aumenta as chances de ferir a lei ao não cuidar e deixar vaziar um número maior de informações pessoais dos candidatos.

Todos os dados pessoais, como endereço, número de celular, WhatsApp, contatos, endereço residencial, RG e CPF, endereço de e-mail, links para redes sociais, número da carteira de trabalho e número de inscrição no PIS (Programa de Integração Social), são dados sensíveis que devem ser cuidados pelo recrutador e cuja utilização deve ser autorizada pelo candidato. São dados sigilosos, identificadores e personalíssimos. Portanto, o uso indevido pelo recrutador pode gerar consequências e o dever de reparação moral.

Outro aspecto importante de se considerar é que somente será permitido à empresa recrutadora manter o currículo do candidato em banco de dados se houver autorização expressa do candidato. Caso

contrário, a empresa pode ferir a LGPD. A proteção de dados por parte da empresa não ocorre apenas no contrato de um novo profissional, ela abrange a fase pré-contratual também.

■ **Processo seletivo inadequado: o que fazer?**

As relações de trabalho são baseadas no livre-arbítrio das partes e, como princípio, a escolha é livre em contratar (empresa-recrutador) e ser contratado (candidato). Todavia, é notório que há uma assimetria na relação empresa e candidatos. Os candidatos estão em posição de maior vulnerabilidade, por terem menor conhecimento legal e menos recursos para arcar com um eventual processo judicial. A empresa contratante “dita as regras” desde o processo seletivo e vai continuar ditando enquanto durar a possível prestação do serviço.

Mas no processo seletivo, assim como na vigência do contrato de trabalho, é possível coibir abusos. **Para tal, é importante, quando possível, juntar evidências tais quais um e-mail, anotar quando e onde a situação aconteceu, detalhes do que foi feito/dito e quem mais estava presente como testemunha.**

A invasão de privacidade e a utilização de dados pessoais com critério de exclusão ou inclusão são passíveis de punição. O candidato que se sentir constrangido pelo desrespeito a algumas das circunstâncias aqui ponderadas poderá pleitear providências. As consequências podem acontecer nas mais diversas esferas. Se o comportamento adotado for discriminatório, poderá haver responsabilização na esfera criminal inclusive, por crimes como o de discriminação e racismo. O candidato pode ainda ser indenizado por danos materiais e morais sofridos em decorrência do processo seletivo. Quanto ao vazamento de dados, a própria LGPD prevê punição aos responsáveis, sem prejuízo da indenização aos prejudicados.

Tentando prevenir que abusos aconteçam, é crescente a utilização de processos seletivos às cegas. Nessa modalidade, os recrutadores não têm acesso a nenhum dado pessoal do candidato. Nome, sexo, idade e todos os dados são ocultados do recrutador. Até mesmo a instituição de ensino em que o candidato estudou é ocultada para evitar estigmas. Dessa forma, pretende-se eliminar vieses que possam levar a abusos e condutas discriminatórias.

De todo o modo, vale lembrar: se não há relação direta com o cargo, não é uma pergunta ética. Não deveria ser feita.

PARTE II

**ETAPAS DE UM
PROCESSO SELETIVO**

11.1 COMO MONTAR O CURRÍCULO?

GIULIA MEIRELLES MARCONI

NATALIA CORREA BENABOU

O currículo, também conhecido como *curriculum vitae* ou CV, é um tipo de documento envolto em diversos questionamentos, que se dão desde confusão em relação às suas funções e utilidades até dúvidas sobre como deve ser formulado adequadamente. Antes de discorrer sobre o assunto, é importante apontar que, neste texto, falaremos sobre o currículo profissional, que faz menção à carreira, não ao plano de ensino de uma escola ou universidade, que também pode levar o nome de currículo.

Para compreender o que é um CV, é interessante observar a origem e o significado do termo em latim *curriculum vitae*. Este representa, de forma simplificada, “trajetória de vida”. É atribuído ao Leonardo da Vinci o primeiro registro do uso dessa expressão para nomear um documento de apresentação pessoal, no caso, enviado ao Duque de Milão com o objetivo de conseguir o trabalho de desenhar uma nova armadura para o exército (Christenbery, 2014). Apesar do conceito amplo, ao considerar que o currículo deve representar sua “trajetória de vida” em referência à sua carreira e vida profissional, é possível concluir que neste documento devem estar descritos o seu percurso educacional, profissional e suas aptidões e competências pessoais. Dessa forma, o currículo deve resumir seus dados pessoais, sua formação, suas experiências profissionais e até algumas atividades e experiências não profissionais, mas que podem agregar nesse contexto.

A tentativa de resumir a vida profissional e acadêmica pode se tornar um desafio, tanto para pessoas que possuem vasta experiência quanto para pessoas que sentem não possuir experiência relevante e não sabem como buscá-la. Portanto, neste texto, iremos apontar a utilidade de um currículo, como ele é avaliado e daremos algumas dicas sobre como construir um bom currículo.

Primeiramente, o currículo é um documento que se torna útil diante de algumas oportunidades, como no momento de se inscrever a uma vaga de emprego, de buscar um patrocínio para a realização de um projeto de pesquisa, diante de possibilidades de promoção para novas ocupações dentro de empresas, entre outras. Normalmente, a apresentação

de um currículo é o primeiro passo para que você possa acessar essas oportunidades anteriormente descritas. Ele tende a ser exigido na primeira etapa dos processos seletivos.

Mas por que a análise de currículos tende a ser o primeiro passo dos processos seletivos? O currículo apresenta as informações mais importantes e básicas que podem indicar a qualificação de alguém a alguma tarefa ou algum emprego, pois nele normalmente estão dispostos a experiência acadêmica (o conhecimento), capacidade de uso de certas ferramentas (não necessariamente ferramentas físicas, mas também as tecnológicas, como o *Microsoft Excel*, por exemplo) e, por vezes, pode indicar alguns traços pessoais interessantes para certos cargos.

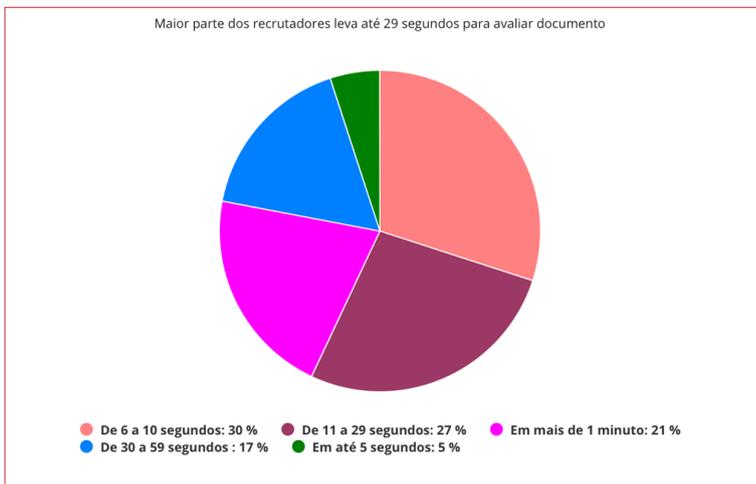
Dessa forma, o currículo se torna útil por facilitar o processo seletivo para avaliadores, tornando o reconhecimento de bons candidatos mais fácil e rápido; e por permitir que os candidatos do processo façam uma “autopromoção”, apontando nesse documento as informações que sejam mais atrativas para alcançar seus objetivos. Com um bom currículo, organizado adequadamente e que apresente informações relevantes, você tem a oportunidade de se destacar e, possivelmente, garantir a passagem para as próximas etapas de processos seletivos, nas quais você terá a oportunidade de demonstrar melhor suas características e qualificações pessoais. A realidade é que um bom currículo serve para “abrir portas”, garantindo maior contato e, conseqüentemente, maiores chances de impressionar os avaliadores.

Considerando a utilidade de um currículo, é possível compreender que esse documento será avaliado por algum profissional que irá decidir se você se adequa ou não a continuar participando do processo seletivo. Para construir um bom currículo, é importante ter em mente como ele é tipicamente avaliado e, para isso, saber um pouco sobre como funciona o trabalho dos recrutadores que fazem a triagem dos currículos, quais fatores podem ser considerados para inclusão ou exclusão do processo seletivo e o que mais pode acontecer nesses bastidores.

A primeira coisa importante de se saber é que os currículos triados nos processos seletivos são utilizados como meios de comparação entre os candidatos. Normalmente, os avaliadores verificam centenas de currículos diariamente, levando poucos segundos para decidir por descartá-los ou

não. Em uma pesquisa feita pela empresa de recrutamento online Catho, na qual foram entrevistados 400 profissionais de RH, destes, 17% levam de 30 a 59 segundos para analisar um currículo, 27% de 11 a 29 segundos, 30% de 6 a 10 segundos e 5% até 5 segundos, razão pela qual, como discorreremos adiante, o currículo deve ser claro e objetivo.

Figura 1 – Tempo médio de avaliação de currículo.



Fonte: G1 (2019).

Uma importante tendência atual para organizar e avaliar currículos, de acordo com a matéria “Análise Curricular: 6 dicas para otimizar o processo e melhorar a seleção” (2023), disponível no Bloga Vagas For Business, é o uso de Sistema de Rastreamento de Solicitante (ATS). Esse *software* é capaz de organizar os currículos recebidos para cada função e permite algum grau de automação na triagem deles, utilizando palavras-chave e perguntas eliminatórias.

Considerando que suas informações pessoais estarão dispostas no currículo, como a idade, o gênero e a localização de sua residência, elas podem ser suscetíveis a preconceito e podem te colocar como alvo de discriminações. Ao considerar como os currículos são analisados, é importante ter isso em mente, razão pela qual recomendamos que não insira alguns elementos, como foto, estado civil, endereço exato, redes

sociais desvinculadas à vida profissional, entre outros. Obviamente que essa recomendação pode ser revista diante do pedido explícito dos empregadores por essas informações.

Além das habilidades e qualificações, os avaliadores provavelmente buscarão características pessoais dos candidatos que se adequem à cultura ou compartilhem dos ideais da empresa. Dessa forma, é estratégico buscar aprender mais sobre a empresa para a qual está se candidatando e, a partir disso, adaptar seu currículo para que este se torne mais atrativo, dispondo de informações que você acredite serem relevantes para os avaliadores.

■ **Dicas para o currículo**

O currículo deve ser dividido em algumas seções. Recomendamos que elas sejam: Nome e Dados Pessoais, Objetivo ou Sobre Mim, Formação Acadêmica, Experiência Profissional, Habilidades e Formação Complementar. Abaixo, é possível observar como essas seções podem ser dispostas, uma breve descrição e sugestões de como elas podem ser elaboradas e o que pode ser escrito em cada uma.

Nome e dados pessoais: Nessa seção, você pode dispor seu nome completo, cidade e estado de residência, telefone para contato, e-mail para contato, link de acesso a sua página em uma rede social (como LinkedIn, por exemplo), nacionalidade, entre outros dados. Recomendamos que não coloque fotos pessoais, estado civil, endereço exato (como rua e bairro), dados como número de RG ou CPF, sexualidade, entre outros dados que podem ser sensíveis e que representam algum risco ao serem compartilhados ou que possam ser suscetíveis à discriminação. Em relação às redes sociais, como Instagram, Tik Tok e Facebook, recomendamos que só as inclua caso elas sejam utilizadas com finalidade profissional.

Objetivo: Aqui você pode escrever, de forma sucinta, sua pretensão profissional ao se inscrever em alguma vaga de emprego, como uma ocupação específica ou área na qual gostaria de atuar. Algumas pessoas optam por não colocar “objetivos” em seus currículos, decisão

a qual alguns recrutadores aprovam e outros não. Recomendamos que utilize esse campo, a menos quando participar de oportunidades como programas de estágio, considerando que, em situações como essa, não é possível se inscrever para uma ocupação específica. Em relação a esse tema, é importante considerar que quanto mais conseguir especificar o que busca profissionalmente melhor, já que isso sugerirá maior determinação da pessoa que está se candidatando.

Sobre mim: Aqui você pode inserir alguma história sobre você que demonstre alguma aptidão para a vaga; uma narrativa sobre o porquê decidiu ingressar na sua área profissional e o que te motiva. Esse campo é especialmente interessante para: (a) pessoas que têm pouca experiência formal de trabalho, na medida em que podem falar mais prolongadamente de suas motivações; e (b) pessoas que estão fazendo uma transição de carreira, na medida em que podem justificar a razão de apresentarem um tipo de ruptura na trajetória profissional. Essa seção não é necessariamente obrigatória ou esperada pelos recrutadores, mas, normalmente, pessoas que optam por não colocar “Objetivo” em seu currículo decidem por adicionar uma seção “Sobre Mim”. Como se trata de uma pequena história sobre você, a seção “Sobre Mim” pode ocupar bastante espaço em seu currículo; portanto, não é recomendável para pessoas que possuem muitas experiências acadêmicas e profissionais.

Formação acadêmica: Nesse campo, deve-se informar a conclusão ou a atual realização de cursos de formação acadêmica, os quais podem ser Ensino Fundamental, Ensino Médio, Bacharelados, Cursos Técnicos, Pós-graduação, Doutorados e Mestrados. É importante, também, informar a instituição na qual cada curso foi realizado e o mês e ano de início e conclusão desses cursos. Em alguns casos, como enquanto cursa a graduação, é interessante acrescentar também o período do dia em que realiza o curso, como “matutino” ou “noturno”. A partir da realização de um curso técnico ou bacharelado, recomendamos que não sejam dispostas informações sobre Ensino Fundamental e Ensino Médio, considerando que tais informações provavelmente não serão relevantes para a “história” contada em seu CV.

Experiência profissional: Informar ocupações anteriores ou atuais, nomeando e detalhando qual o nome da empresa, qual foi/é sua posição e o período em que ocupou tal posição. Em relação às atividades desempenhadas, tenha em mente que nem todas as experiências profissionais terão a mesma relevância para dizer sobre suas qualidades. Quanto mais recente a experiência for ou quanto mais parecida com a posição almejada, a tendência é que seja mais relevante para sua apresentação. Para essas experiências, descreva as atividades desempenhadas em maior detalhe: apresente quais foram as tarefas que realizou, dê evidências do tamanho da responsabilidade que tinha e, se possível, indique bons resultados que alcançou.

Formação complementar: Nessa seção, você pode discorrer sobre demais cursos que complementam sua experiência acadêmica ou profissional, premiações educacionais, congressos, simpósios, iniciação científica, projetos de extensão, projetos de pesquisa, pesquisas, experimentos, trabalhos voluntários, intercâmbios, obras publicadas, participação em grupos de atlética ou centros acadêmicos, entre outras conquistas. O ideal é que sejam informadas as datas de início e fim da participação nas atividades, uma pequena descrição sobre seu papel e as tarefas realizadas durante a participação e, se houver, a instituição vinculada às atividades.

Habilidades: Informar habilidades que possam ser úteis para melhor desempenho na ocupação para a qual está se inscrevendo. Essas podem ser a capacidade de utilizar uma ferramenta tecnológica (como *Microsoft Excel*, *Power BI*...), capacidade de utilizar uma linguagem de programação (*Python*, *SQL*...), nível de proficiência em uma língua estrangeira, entre outros. Algumas ocupações podem exigir maestria em habilidades físicas, as quais podem ser informadas nessa seção também. Nesse campo, é desejável que todas as habilidades declaradas sejam seguidas de alguma forma de comprovação. Algumas formas de provar algumas capacidades são informar a instituição e o período no qual foi realizado um curso, informar a posse de uma certificação ou informar a pontuação em uma prova ou teste oficial. No caso de línguas ou habilidades

aprendidas em ambiente escolar ou familiar, é relevante apontar esse fato. Ainda, recomendamos fortemente que você não coloque habilidades que não possui de fato, isso pode acarretar sérias consequências inclusive anos após assumir um cargo ou ocupação.

Uma boa formatação para dispor as informações em um currículo também é um fator relevante, considerando que torna o texto de fácil compreensão e garante melhor aproveitamento do espaço, possibilitando que mais informações sejam apresentadas. Não há regras específicas sobre como um currículo deve se parecer esteticamente, mas é recomendável que não sejam utilizados muitos elementos iconográficos, muitas fontes diferentes e muitas cores, pois isso pode dificultar o acesso às informações e limitar a quantidade de espaço para o conteúdo textual. Importante lembrar que os avaliadores disponibilizarão poucos segundos para identificar as informações-chave em seu currículo antes de decidir descartá-lo ou não.

Utilizando as dicas que foram abordadas acima, também é importante se atentar ao tamanho de seu currículo. Indicamos que o mesmo não ultrapasse duas páginas de extensão, considerando a importância de ser breve e objetivo. Para pessoas com muitas experiências acadêmicas e profissionais, é necessário adequar o seu currículo aos seus objetivos no momento de se inscrever em algum processo seletivo. Ou seja, recomendamos que aponte as conquistas mais relevantes relacionadas à área e à empresa pelas quais você se interessa, para que seu currículo seja sucinto e demonstre somente informações adequadas e relevantes ao seu nível e posição.

Outro tópico importante ao tratar de currículos está relacionado à menção de *soft skills*. As *soft skills* podem ser descritas como:

Habilidades importantes no ambiente de trabalho moderno, pois podem auxiliar no atendimento às demandas apresentadas pela expansão tecnológica, pela mudança organizacional estrutural, pela integração de negócios geograficamente dispersos em redes de produção globais, além da necessidade de acompanhar os avanços tecnológicos e responder aos novos desenvolvimentos do mercado (Penhaki, 2019, p. 8).

Assim, alguns exemplos de *soft skills* são “organizado”, “proativo”, “boa capacidade de trabalhar em grupo”, “capaz de aprender rápido”, “boa capacidade de se comunicar”, entre outros.

Apresentar *soft skills* como habilidades e características pessoais em um currículo pode ser um problema, pois são habilidades impossíveis de mensurar ou comprovar com dados ao modo como seria possível comprovar a habilidade de falar inglês de modo fluente. Ou seja, esse pode ser o tipo de informação que não tem uma utilidade prática, podendo até fazer um currículo parecer pouco profissional.

Apesar disso, é possível apresentar *soft skills* de forma implícita em um currículo, através das conquistas acadêmicas, da descrição de atividades e ocupações anteriormente assumidas, com um texto autodescritivo que pautar as motivações e história pessoal, com uma boa organização visual do currículo, entre outras possibilidades. Por exemplo, em vez de mencionar que você é uma pessoa atenta aos detalhes, você pode apresentar um currículo “impecável”. Ainda, é importante considerar que o momento de apresentar as *soft skills* pode chegar em outras etapas de processos seletivos, como em dinâmicas de grupo e entrevistas.

Abaixo, segue um exemplo de formatação de currículo que recomendamos:

Figura 2 – Exemplo de formatação de currículo.

<h1>NOME COMPLETO</h1>	
Telefone: (XX) XXXXX-XXXX • Email: xxxx • LinkedIn: xxxx.com.br	
• Estudante de XXX •	
SOBRE MIM/OBJETIVO	EXPERIÊNCIA EXTRA-CURRICULAR
Inserir alguma história sobre você que demonstre alguma aptidão para a vaga; uma narrativa sobre o porque decidiu ingressar nessa área e o que te motiva. Por exemplo: "procuro um emprego que me faça colocar em prática todas as coisas que venho aprendendo durante a faculdade. O curso xxx entrou na minha vida através de muita pesquisa em que logo me apaixonei (...).	Discorrer sobre demais cursos que complementam sua experiência acadêmica ou profissional, premiações educacionais, congressos, simpósios, iniciação científica, projetos de extensão, projetos de pesquisa, pesquisas, experimentos, voluntários, intercâmbios, obras publicadas, participação em grupos de atlélica ou centros acadêmicos, entre outras conquistas. Por exemplo: Curso XXXX Nesse curso eu aprendi (...). Data de início - Data de término
FORMAÇÃO	Trabalho Voluntário
Informar a conclusão ou atual realização de cursos de formação acadêmica. Nome da Instituição - Nome do Curso (Data início - Data fim) Por exemplo: Centro Universitário São Camilo - Psicologia (2020-2025)	Essa instituição tem como intuito (...) e minhas principais atribuições são xxx Data de início - Data de término.
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	IDIOMAS
Informar ocupações anteriores ou atuais, nomeando e detalhando qual foi/é sua posição, quais tarefas esta envolve, fazendo uma breve descrição de suas atividades. Nome da Instituição (data de início - data de fim) Cargo ocupado Atividades desempenhadas. Por exemplo: Hospital São Camilo (03/2021 - atual) Estagiário de Administração Hospitalar Responsável pela organização da documentação e correto uso do software XYZ pela equipe de enfermagem. Acompanhamento do uso, diagnóstico e condução de treinamentos.	Nível de Proficiência na Língua - instituição e a durabilidade do curso. Por exemplo: Inglês Avançado - Professora particular - desde 2019 até atualmente.
	HABILIDADES
	Informar habilidades que possam ser úteis para melhor desempenho na ocupação para a qual está se inscrevendo. Habilidade - Evidência/Instituição (data, se houver) Por exemplo: Microsoft Power Point - Curso Avançado no Udemy (2022)

Fonte: Elaboração própria.

Agora, com todas essas dicas e orientações, você já poderá melhorar ou construir o seu currículo. Deixamos abaixo algumas recomendações

de sites, plataformas e redes sociais nas quais você poderá buscar outras formas de apoio. Lembre-se de sempre manter seu currículo atualizado e com informações verídicas, pois durante o processo seletivo você deverá colocar em prática aquilo que foi descrito nele.

Informações sobre processo seletivo:

Blog de RH da Gupy www.gupy.io/blog

Ferramenta com modelos de currículo:

Canva www.canva.com

Ainda, informamos que o Centro Universitário São Camilo oferece o serviço de Consultoria de Currículo, vinculado ao projeto de extensão Consultoria de Recursos Humanos. Nesse serviço, alunos-consultores avaliarão seu currículo e o devolverão com comentários sobre como melhorá-lo. Para obter esse apoio, basta enviar um e-mail para consultoria.curriculo@saocamilo-sp.br com: (a) seu currículo em arquivo Word ou PDF, (b) seu nome completo e (c) seu objetivo profissional.

II.II LINKEDIN: COMO USAR?

GABRIELA DA SILVA VALENTE

RAQUEL CALCADO BORGES OLIVEIRA

O LinkedIn é a maior rede social profissional do mundo, movimenta mais de 14 milhões (Nosso Meio, 2022) de vagas no mercado de trabalho, sendo a principal fonte de recrutamento para muitas empresas. A plataforma, criada em 2002 na Califórnia, EUA, tem como objetivo criar e cultivar redes de contato profissional, aumentar a taxa de empregabilidade, conectar oportunidades de trabalho e negócios, além de fortalecer a marca pessoal de seus usuários.

Ao se falar em divulgação de vagas e busca de perfis profissionais, sobretudo em relação ao mundo corporativo, imediatamente se pensa no LinkedIn. No Brasil, a plataforma se popularizou em 2010 e registra mais de 50 milhões de perfis ativos, sendo o quarto país mais ativo na rede, ficando atrás apenas da China, Estados Unidos e Índia (Almenara, 2021).

Um estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Estatística do Cérebro, *Statistic Brain*, constatou que 90% dos recrutadores utilizam o LinkedIn regularmente. Além disso, esse estudo indicou que, aproximadamente, 122 milhões de usuários conseguiram uma entrevista através do LinkedIn e 35,5 milhões foram contratados através da plataforma. Outra forma de compreender a relevância do LinkedIn é a partir do volume de seu uso: cerca de 49 milhões de pessoas usam o LinkedIn para buscar empregos semanalmente e, a cada minuto, são recrutadas 8 pessoas pela plataforma (Nosso Meio, 2022).

Pensando no *networking*, a rede disponibiliza diversas ferramentas de incentivo para essa prática. Participação em grupos, *lives*, utilização do *feed* interagindo com publicações e envio de mensagens com base nos lembretes diários sobre conexões são alguns exemplos de como você pode começar a praticar o relacionamento com pessoas da rede.

■ Como um profissional é avaliado no LinkedIn

Podemos classificar 4 dimensões existentes no LinkedIn, segundo Andrés, Aguado e de Miguel (2023), em seu artigo “Qué hay detrás de LinkedIn?”. São elas:

Amplitude da experiência profissional – Relativa às suas experiências profissionais, às empresas, aos cargos e às vagas que ocupou ao longo da carreira.

Capital social – Número de conexões, recomendações, grupos e empresas que segue.

Interesse em manter conhecimento atualizado – Cursos e grau universitário (graduação, pós-graduação, mestrado) que o seu perfil indica possuir.

Amplitude de informação não profissional – Preenchimento de outras categorias, como trabalho voluntário, apresentação pessoal, idiomas e níveis de proficiência.

Outra forma de entender a relevância do seu perfil na rede é através do *Social Selling Index* (SSI), uma ferramenta que pertence às soluções de vendas da plataforma, disponível gratuitamente. Nela, é possível mensurar e acompanhar sua relevância na rede, verificar se está usando as ferramentas da melhor forma e como se compara com sua rede de contatos e seu setor cadastrado. O SSI é dividido em 3 métricas:

Classificação SSI do setor: Essa métrica nos mostra em qual classificação nosso perfil está em relação ao setor em que atuamos, nos dando uma pontuação de 99% a 1%. Quanto mais próximo do 1%, melhor, pois significa que você está classificado em um grupo mais seletivo e estratégico do setor, pois só 1% dos usuários do seu setor têm um LinkedIn tão bem “montado” como o seu.

Classificação SSI da rede: Na classificação por rede, podemos pensar com a mesma lógica, com a única diferença de que o sistema não irá comparar seu perfil com o perfil de todos do seu setor, mas sim com sua rede de contatos.

SSI atual: No SSI geral, o racional difere dos dois primeiros apresentados. Aqui, é contabilizada uma nota de 0 a 100 e, quanto mais próxima do 100, melhor. Uma nota alta significa que você está usando o LinkedIn de forma mais estratégica e usufruindo de suas ferramentas com frequência. Ele é baseado em 4 pilares e cada um pode pontuar de 0 a 25%, totalizando 100%. Esses quatro pilares são:

— **Estabelecer uma marca profissional:** analisa se você tem um perfil completo, se está publicando conteúdo, se está se posicionando como uma referência em sua área de atuação. *Como aumentar essa nota?* Publicar mais e ser mais presente na produção de conteúdo da rede (especialmente de artigos), preencher aquilo que falta do perfil; colocar mídia nos destaques e experiências.

— **Encontrar as pessoas certas:** relaciona-se a como você está usando as ferramentas da plataforma para localizar pessoas, fazer conexão e a frequência de uso do LinkedIn. *Como aumentar essa nota?* Busca ativa

de perfis para fazer conexão utilizando ferramentas de busca (entre no perfil, veja se realmente vale a pena fazer essa conexão, abra a página toda de busca de pessoas); fique de olho em quem viu seu perfil e aceite novas conexões. **ALERTA:** Cuidado ao fazer conexões. Quando você se conecta a muitas pessoas indiscriminadamente, o site pode entender como atividade suspeita e barrar sua funcionalidade de pesquisa por um curto período.

— **Interagir oferecendo *insights*:** analisa como você está interagindo com sua rede e se sua rede interage com você: analisa tudo que você faz relacionado ao *feed* de notícias do seu perfil, se clica em *links*, compartilha e comenta, se você entra em grupos e o quanto é exibido em pesquisas. *Como aumentar?* Interagir mais com as publicações, os grupos, desejar felicitações por novos cargos, comentar sobre um artigo que leu e gostou. Os engajamentos recebidos em artigos contam muito.

— **Cultivar relacionamentos:** analisa interações, conversas e taxa de aceitação dos seus convites de conexão. *Como aumentar essa nota?* Enviando mensagens como: “bem-vindo a minha rede”, “feliz aniversário” e se conectando a mais pessoas.

O grande objetivo de olharmos para o SSI é entendermos onde podemos melhorar nossa atuação no LinkedIn, seja em publicações para gerar conexões e engajamento, interação com usuários na rede ou busca por oportunidades.

■ Algoritmo do LinkedIn

O LinkedIn funciona através de um algoritmo que utiliza palavras-chave, fazendo com que os perfis entendidos como “corretos” pela plataforma se encontrem. Quando você estiver buscando uma vaga, você querará que seu perfil seja identificado como “correto” para recrutadores. Nesse sentido, as palavras-chave devem estar contidas em todos os campos editáveis do LinkedIn, como no título profissional, no campo sobre você, nos cargos de interesse, nas experiências profissionais e acadêmicas, nas competências, nas legendas e nos comentários de publicações. Devido a isso, é importante pesquisar para compreender quais são as palavras-chave alinhadas com a expectativa de um “perfil ideal” dentro da rede.

Existem algumas formas de encontrar e selecionar essas palavras, porém, as duas mais eficazes são por buscas ativas dentro da própria plataforma.

1. Procurar por perfis que atuem no mesmo segmento e cargo que você deseja e identificar as palavras que ilustram bem aquilo que essas pessoas fazem.
2. Selecionar algumas vagas nas quais gostaria de se candidatar e identificar as palavras que se repetem para apresentar as características-chave dessas vagas.

Ao incorporar essas palavras em seu próprio perfil, você terá maiores chances de ter seu perfil apresentado para recrutadores ou outras pessoas de interesse para seus objetivos no LinkedIn.

Nós vamos apresentar aqui um exemplo de como incluir as palavras-chave no Título Profissional. Essa seção tem objetivo de introduzir o que outros usuários verão no seu perfil, por isso, é importante que você selecione as palavras certas, para atrair, de forma mais assertiva, quem você deseja que acesse seu perfil. O título aparece logo abaixo do nome e da foto em toda atividade que você realizar na plataforma, como comentários e publicações. Na imagem abaixo, você pode ver um exemplo, no qual o título profissional é “Recursos Humanos | Recolocação | Recrutamento e Seleção | Estratégia | Tecnologia”.

Figura 3 – Exemplo de Título Profissional no LinkedIn.



Suponhamos que um profissional atue como Analista Júnior de Recrutamento e Seleção e queira progredir nessa carreira. Nesse caso, é desejável que seu título profissional contenha seu cargo atual, seu cargo de interesse futuro e demais expertises, conforme abaixo:

Analista Jr. de R&S (cargo atual e que pretende manter) |
Atração e Seleção | Desenvolvimento | Liderança | KPIs

Mais especificamente, para o contexto de Recrutamento e Seleção dentro da plataforma, as palavras-chave são fundamentais, já que os recrutadores as utilizam no que chamamos de “busca booleana”. A busca booleana é a aplicação da Lógica de Boole, na qual se combinam dois ou mais termos, relacionando-os por operadores lógicos, que tornam a busca mais restrita ou detalhada. Esse mesmo tipo de busca pode ser realizado em plataformas como o Google, quando procuramos por páginas específicas na internet.

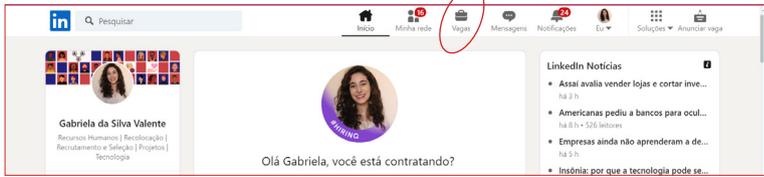
Por meio de uma busca booleana é possível fazer a combinação de palavras-chave com operadores como AND, NOT e OR durante a pesquisa, possibilitando diversas combinações e especificidades de resultados para a pesquisa. Por essa razão, incluir as palavras-chave estratégicas ao seu objetivo profissional é fundamental para que seu perfil seja apresentado nas buscas dos recrutadores.

Segundo um artigo da *PagePersonnel*, consultoria de RH especialista em recrutamento, os quatro principais pontos que um recrutador avalia no LinkedIn são: título profissional, experiência profissional, formação acadêmica e idiomas. Em vista desse fato e do que falamos sobre a busca booleana, recomendamos uma tarefa a partir da leitura deste capítulo: mantenha essas quatro informações sempre atualizadas e ajustadas estrategicamente ao seu objetivo profissional.

■ Busca por oportunidades

Quando pensamos em busca por oportunidades, o LinkedIn disponibiliza diversos recursos para te apoiar. O primeiro é a “plataforma de vagas”, que pode ser acessada no topo da página do LinkedIn (como indicado na imagem que segue).

Figura 4 – Plataforma de vagas do LinkedIn.



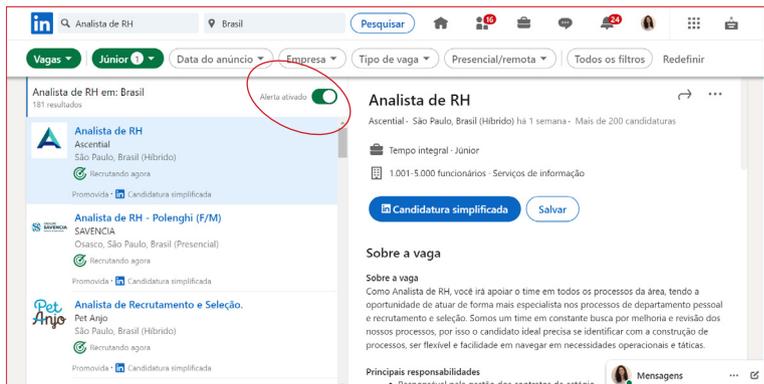
Fonte: Elaboração própria

Nela, você pode buscar posições abertas, identificar empresas contratantes e, em alguns casos, quem é a pessoa responsável pelo anúncio (recurso muito útil para construir uma rede de contatos profissional estratégica).

Outro recurso é o alerta de vagas. Por meio dele, você pode indicar sobre quais oportunidades quer imediatamente saber quando estiverem abertas. Para criar um alerta, basta você realizar a busca de vaga de trabalho que deseja na plataforma e clicar o botão “Alerta ativado” (indicado na imagem a seguir). O cadastro pode incluir diversas especificações, como o título da vaga, a localização e o segmento da empresa. Esse recurso é muito importante, pois quanto antes você se inscrever em uma vaga, maiores serão as suas chances de ter seu perfil notado.

48

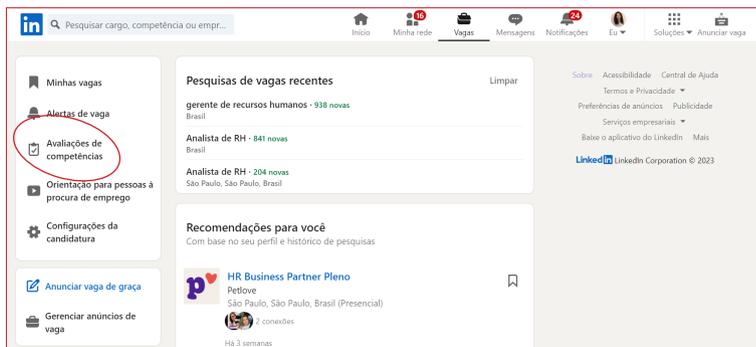
Figura 5 – Alerta de vagas do LinkedIn.



Fonte: Elaboração própria.

Na aba “avaliação de competências” (indicada na imagem que segue), você pode fazer testes e certificar determinada competência pelo LinkedIn. Essas competências são importantes, pois permitem à plataforma identificar quais pessoas que se candidataram a determinada vaga estão mais aderentes aos requisitos dela. A partir dessa identificação, os recrutadores conseguem filtrar rapidamente os candidatos que têm maior quantidade das competências cadastradas. Por isso, é importante manter a seção sempre atualizada e com o máximo de recomendações possível, sejam as recomendações do LinkedIn (alcançadas através de testes) ou de conexões.

Figura 6 – Ferramenta “avaliações de competências” do LinkedIn.



Fonte: Elaboração própria.

Trilha de montagem de perfil no LinkedIn

Agora que você conhece melhor a plataforma, vamos te ajudar a montar seu perfil nela! O que é importante pensar ao montar ou atualizar seu LinkedIn?

1. Foto

O ideal é que, em sua foto de perfil, você esteja usando roupas que usaria no seu dia a dia de trabalho, que haja um fundo neutro e que você adote uma postura que esteja de acordo com o meio profissional em que vive ou quer se inserir. Isso significa que, se estiver buscando uma vaga em

um setor ou em uma empresa mais formal, deixe uma foto mais formal; o inverso vale para um setor ou uma empresa mais informal. Tenha em mente que a sua foto pode despertar vieses inconscientes no avaliador. Todos temos vieses inconscientes (estereótipos) sobre determinadas questões com base na nossa história de vida e cultura. Por exemplo, ao colocar uma foto sua em uma festa ou um bar, um avaliador poderá, inconscientemente, descartar seu perfil por possuir um viés inconsciente de que pessoas que vão a festas e bares não são tão responsáveis como aquelas que têm como fundo de foto uma parede branca.

2. Título profissional

Importante ele estar alinhado ao que você busca e às competências que possui. O título profissional é a primeira coisa que o recrutador avalia em um perfil, pois é ele que desperta o interesse para avaliar o perfil em maior profundidade. Use as dicas de palavras-chave e busque profissionais da sua área de atuação para entender como eles estão se posicionando.

3. Localização

Se os avaliadores utilizarão palavras-chave para buscar profissionais, a localização onde o trabalho será realizado tenderá a ser utilizada e não a localização onde um eventual profissional reside. Por essa razão, é interessante pensar sobre a cidade ou a região onde você deseja trabalhar. Se você mora em uma cidade próxima a um grande centro e está disposto a se deslocar até lá se necessário, cadastre como localização a segunda opção. Prefira inserir a localização de onde você quer trabalhar.

4. Setor

O LinkedIn oferece um leque restrito de setores da indústria, o que pode te levar a não encontrar o setor que representa bem o seu trabalho ou aquele no qual gostaria de trabalhar. Apesar disso, busque realizar a melhor aproximação possível. Um setor alinhado às suas tarefas do dia a dia pode aumentar as chances de visualizações do seu perfil. Por exemplo, se você atua com Treinamento e Desenvolvimento e quer uma oportunidade de trabalho em um banco de investimentos, pode vincular ao seu perfil o setor mais amplo “serviço de recursos humanos” (uma vez que, em

grande parte das empresas, a área de Treinamento e Desenvolvimento está associada ao departamento de Recursos Humanos).

5. Competências e idiomas

Antes de cadastrar uma competência, pesquise quais delas estão sendo utilizadas por profissionais relevantes em seu segmento, sejam pessoas que ocupam o mesmo cargo que você ou cargos acima do seu. Ter essas pessoas como referência dará um norte sobre quais você já pode apresentar e quais você precisa desenvolver para chegar no seu objetivo. Busque também pelas competências que as vagas do seu interesse estão pedindo (vale aqui a dica de que o LinkedIn permite a você fazer um teste gratuito do LinkedIn Premium, possibilitando que faça essa pesquisa). É importante cadastrar também quais idiomas você conhece e seu nível de proficiência em cada um deles. Lembre-se de escrevê-los no idioma em que o seu LinkedIn está configurado, ou seja, se seu LinkedIn está todo em português, cadastre o idioma e nível de proficiência na língua utilizada em sua plataforma. Por exemplo, se seu LinkedIn estiver em português, coloque “inglês” em vez de “english”. Isso aumentará suas chances de essa habilidade ser encontrada nas buscas feitas por recrutadores.

II.III O USO DE TESTES EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: COMO FUNCIONAM E O QUE EU GANHO COM ISSO?

MARCOS STUGCHI PEDOTT

Ao receber o convite para escrever este capítulo, comecei a pensar sobre o que seria importante constar nele. Há muitos conhecimentos e estudos relacionados aos testes, mas a maior parte é direcionada para recrutadores, uma outra parte é muito técnica e nem os avaliadores têm muito interesse em entendê-la (apesar de que, na minha visão, deveriam ter) e somente uma pequena parte do que é escrito parece ser direcionada para os candidatos. Usando os meus anos de experiência em orientação de carreira e suporte para as pessoas se recolocarem no mundo do trabalho, tive algumas conversas com profissionais que passaram pelo processo para

compreender quais eram suas dúvidas. Este capítulo esclarece, em resumo, essas dúvidas.

■ **Para que servem os testes?**

O que recrutadores buscam nos testes?

Imagine-se como um recrutador. Seu trabalho é fechar 20 vagas de alta complexidade no final do mês. Ou, se você for um recrutador de vagas de baixa complexidade, às vezes você tem que fechar até 100 vagas ou mais, dependendo do momento do negócio. Após a internet e a chegada dos bancos de dados digitais, empresas passaram a receber milhares de currículos por dia. Com o advento do LinkedIn, recrutadores passaram a ter acesso à quase-totalidade dos profissionais que trabalham em alguns segmentos (pensando-se no mundo corporativo de pessoas que têm acesso à internet). Para cada vaga, você tem que selecionar currículos, ligar para candidatos, filtrar quais parecem melhores, entrevistá-los, enviá-los para o gestor e este também avaliá-los e aprová-los. Nesse momento, se o gestor não aprovar nenhum indicado ou os candidatos desistirem do processo, volta tudo para a estaca zero.

Os recrutadores também buscam eficiência em seus trabalhos, assim como você. Em sua maioria, eles estão preocupados em como garantir a justiça no processo seletivo. Para isso, quais os melhores critérios para avaliar as pessoas? E como avaliar de forma a poupar o tempo do recrutador e da empresa? Nisso entram os testes e as avaliações. Sei que, do ponto de vista da experiência do candidato, essas ferramentas reduzem a boa percepção do processo, e, se utilizadas em excesso, podem inclusive fazer com que a empresa perca muitos bons candidatos. Por outro lado, são ferramentas que podem filtrar melhor os bons profissionais do que alguns critérios de currículo, como escolaridade, faculdades de primeira linha e local de residência. É um jogo complexo de escolha das melhores metodologias.

Ouçõ relatos de que esses testes levam muito tempo dos candidatos e deixam eles inseguros sobre o que responder, tanto porque se sentem totalmente fora do controle da situação (por não saberem qual é o critério de avaliação), quanto porque têm medo do teste mostrar algo não condizente consigo e perderem a vaga.

Apesar desses receios, é importante saber que os testes e as avaliações tendem a superar esses contras apresentados por:

- 1 – Serem mais objetivos do que uma entrevista (reduzindo a subjetividade e os vieses de preferências que os avaliadores têm).
- 2 – Facilitarem a comparação entre candidatos em determinados quesitos.
- 3 – Reduzirem o tempo investido do recrutador para filtrar bons candidatos, analisando mais pessoas em menos tempo.
- 4 – Por exigirem que os candidatos invistam tempo para realizá-los, os testes cumprem o papel de um outro filtro. Somente aqueles mais interessados na empresa e na vaga irão investir o tempo e a energia necessários para realizar o teste.
- 5 – Reduzirem a margem de erro de contratação (sim, há pesquisas contundentes nesse sentido, desde que sejam usados bons instrumentos alinhados aos critérios relevantes do cargo).
- 6 – Permitem um olhar embasado em pesquisas científicas, mais aprofundado e amplo sobre o candidato.

Claro que, para termos todos esses benefícios, o recrutador precisa saber utilizar bem as informações, não como um dado determinístico sobre o candidato, mas como uma informação extra para ampliar a visão do quebra-cabeça que é avaliar uma pessoa para uma posição. Diversas pesquisas indicam que o uso de testes, junto com entrevistas, melhora a validade preditiva dos processos seletivos (Schmidt; Hunter, 1998; Smith; Robertson, 2001). Assim, enquanto candidato, você tem um motivo para ficar contente caso entre em um processo seletivo que utilize esse tipo de ferramenta, visto que amplia as chances de a empresa ver o seu real potencial.

■ **Quais os tipos de testes que podem ser encontrados nos processos seletivos?**

Os autores que escrevem sobre testes psicológicos adotam diferentes classificações, de acordo com seus usos e objetivos. A tecnologia atual tem facilitado o desenvolvimento e os estudos de validade em função

do maior número de dados disponíveis, em relação à época em que eles eram aplicados com lápis e papel. E isso provavelmente se acentuará com o avanço da inteligência artificial, dos algoritmos, das bases de dados, da vida cada vez mais virtual das pessoas etc. Assim, surgem novas categorias, objetivos e métodos, o que tem dificultado algumas classificações. Mas, de uma forma geral, os principais tipos de testes utilizados hoje em processos seletivos são:

■ **Testes de inteligência e raciocínio**

Esses testes visam avaliar a capacidade cognitiva do candidato para cargos que exigem uma capacidade de raciocínio, análise de dados e tomada de decisões complexas. Há uma enorme mitologia sobre o conceito de inteligência e é necessário entender esse conceito antes de taxar as pessoas com base em QI ou capacidade de raciocínio (Eysenck, 1988). De um ponto de vista de mensuração, essa capacidade é avaliada por perguntas e desafios concretos, sendo sim passível de ser desenvolvida (diferente do que o senso comum pensa). Então, não se preocupe se você não se sair bem em algum desses testes. Busque compreender como você pode melhorar no longo prazo nas capacidades por eles exigidas. Além disso, busque compreender qual a população utilizada, que estabeleceram como padrão de comparação, até para identificar o real *gap* em seu desenvolvimento com base nos seus objetivos de carreira. Por exemplo, imagine que você está buscando uma vaga de estágio. No processo seletivo, você não obtém um resultado satisfatório em um teste que foi padronizado somente com diretores de empresas multinacionais. Muito provavelmente, nesse caso, o resultado desse teste não será um bom retrato de suas qualidades atuais.

■ **Teste de aptidão**

Outros testes muito utilizados são os que mensuram uma habilidade específica como: capacidade de concentração, habilidade para operar um guindaste, conhecimentos jurídicos, ou financeiros, e até proficiência em idiomas. Esses testes podem ser validados (isto é, os avaliadores têm uma base de comparação para resultados e sabem o “comportamento” das perguntas naquele grupo) ou não validados (como é o caso de uma prova simples que o avaliador criou). Por exemplo, uma consultoria de

recrutamento pode aplicar um teste de inglês, mas usar somente a nota final como base da decisão: o candidato tirou 7,5. Um teste validado irá dizer se 7,5 é uma boa nota. No caso, digamos que a maior parte das pessoas tendem a tirar 9 nessa avaliação, porque ela é fácil. Então, um resultado de 7,5 já não parece mais tão bom. Por outro prisma, esse tipo de teste pode ser classificado pelo foco que tem. Alguns podem mensurar habilidades mais genéricas e outros habilidades vinculadas ao trabalho específico que a pessoa desempenhará, como, por exemplo, aplicar um teste de capacidade de concentração (genérico) *versus* aplicar um estudo de caso de *marketing* para um problema que a empresa está tendo e quer que o profissional contratado saiba resolver (específico). Se você já reclamou por ter que responder a esses testes, porque levam tempo demais, não se engane, pesquisas recentes (Schmidt; 2016) demonstram que testes de aptidão, de amostras de trabalho e cognitivos são os métodos com melhor validade preditiva para sucesso no trabalho.

■ **Testes de integridade**

Os testes de integridade têm ganhado força em processos seletivos, apesar de seu uso controverso. Eles se propõem a avaliar o caráter das pessoas, como: honestidade, adequação a regras e ética no trabalho. Hoje, há duas maneiras de avaliar a integridade: por meio de uma mensuração notória (com perguntas específicas sobre ética e situações envolvendo o tema) e por meio de perguntas por personalidade. Claro que há uma enorme discussão sobre a possibilidade de um candidato burlar o teste e inúmeras formas de identificar essas situações, e o problema da injustiça (que são dois temas muito estudados em todas as técnicas de processos seletivos – chamado falso positivo –, mas que aqui ganham um contexto maior), porque podemos estar “punindo uma pessoa antes mesmo dela cometer um delito”.

■ **Testes de personalidade/perfil/comportamento/atitude**

Esses testes visam, por meio de perguntas indiretas, avaliar traços, tipos e/ou tendências comportamentais das pessoas, com a ideia de colocar a “pessoa certa no lugar certo”. Claro que essa discussão é complexa e controversa, mas pesquisas indicam que bons inventários conseguem

identificar perfis que tendem a dar mais certo em determinadas funções. Em sua grande maioria, são inventários de autorrelato (*self assessment*), em que a própria pessoa responde a perguntas ou marca afirmações, palavras, adjetivos etc. E, com base nas respostas, é possível prever os prováveis comportamentos que pessoas com aquelas respostas tendem a ter. Baseando-se em uma descrição de cargo e pesquisas, é possível fazer um comparativo (mais ou menos fidedigno) de qual perfil tem maior probabilidade de ter uma boa performance naquela função. Por exemplo, sabe-se que, para atuar bem como vendedor, comportamentos como sociabilidade e competitividade tendem a ser preditivos de desempenhos superiores. Assim, os recrutadores utilizarão esses critérios para compreender quem provavelmente são os melhores candidatos.

Claro que o uso dos testes em geral não deveria ser um filtro e temos que entender que um profissional mais introvertido pode ser um excelente vendedor (apesar das estatísticas indicarem uma menor probabilidade), mas, em alguns casos, em função de volume, sabemos que as empresas recorrem ao uso desse tipo de filtro. O maior problema é que aplicar bons testes a um volume grande de candidatos é caro. Assim, as empresas recorrem a testes mais baratos, mas sem validade ou confiabilidade, e, como em muitos casos não mensuram a eficiência dos processos seletivos, nem percebem o erro que estão cometendo.

Do ponto de vista do candidato, ter acesso a um resultado dos testes em geral (e principalmente de testes de personalidade) tende a ser muito rico como base para uma autorreflexão sobre seus pontos fortes e de desenvolvimento, com diferentes focos: melhora da performance, de relacionamentos, de posicionamentos no trabalho e na entrevista etc. Do ponto de vista da empresa, eles são inventários com um poder preditivo menor do que os testes anteriormente citados, porém, os bons testes têm maior validade para prever sucesso ocupacional do que entrevistas, principalmente as pouco estruturadas, justificando o seu uso.

■ Testes de motivação/interesse

Os testes de motivação e interesse têm o objetivo de avaliar o que motiva as pessoas a partir de características pré-determinadas. A maioria dos candidatos nem sabe se está respondendo um teste de personalidade

ou de motivação, visto que o tipo de pergunta feito, na grande maioria das vezes é muito semelhante, e as escalas de resultado (para um leigo) podem parecer semelhantes. Em muitos casos, até recrutadores não sabem o objetivo de determinados testes. A ideia por trás deles não é identificar comportamentos prováveis, mas sim gostos e interesses. Inicialmente foram usados para aconselhamento de carreira para jovens: indicando preferência pela área de humanas, exatas, biológicas etc. Mas também ganharam peso na área de *marketing*, querendo determinar os perfis de interesses de diferentes públicos consumidores. No caso de seleção de pessoas, ganhou força com o objetivo de auxiliar o recrutador a avaliar se a pessoa irá gostar de trabalhar naquela empresa ou área, comparando com a cultura empresarial.

■ **Testes projetivos**

Em sua maioria, também são testes com objetivo de prever personalidade e traços comportamentais. Contudo, as formas de avaliar essas características não são embasadas em respostas a perguntas, mas sim em técnicas projetivas, como desenhos, histórias e outras técnicas que dão maior liberdade de escolha para o respondente. Isso dificulta a avaliação dos resultados, que, em sua grande maioria, são feitos com papel e lápis e com correção manual, restringindo muito o uso dessas técnicas para processos mais massificados. Por outro lado, reduzem muito a possibilidade de um candidato querer enganar o avaliador com respostas “corretas” ou socialmente aceitas. Ao mesmo tempo, a maioria desses testes utiliza escalas mais clínicas, baseadas em patologia, o que também acaba por auxiliar menos na avaliação dos resultados para selecionar profissionais no contexto de trabalho.

■ **Como são usados os testes? Como não devem ser usados?**

Apesar de testes ajudarem muito nos processos seletivos, as críticas de candidatos são corretas: eles podem ser taxativos e estigmatizantes. Isso é válido principalmente em relação a como eles são usados. Associações internacionais, desenvolvedores de testes e o Conselho de Psicologia sempre preconizam que eles não devem desumanizar o processo seletivo (Conselho Federal de Psicologia, 2020; 2022; *American Psychological*

Association, 2017; *International Test Commission*, 2013). Apesar de muitos deles apresentarem estudos demonstrando uma maior capacidade preditiva até do que boas entrevistas (Schmidt, 2016), utilizar somente testes em um processo é altamente desaconselhável por questões éticas e práticas. Perder a visão do todo, do ser humano, do momento daquele profissional que está na nossa frente é um erro grave. Se isso acontecer, terminaremos por encaixotar as pessoas e deixar de acreditar em suas possibilidades de desenvolvimento, por desconsiderar suas individualidades e por trabalhar o processo seletivo de forma muito determinística.

Assim, as avaliações devem ser uma parte do processo e não o todo. É muito sólida a base de pesquisa que indica que agregar mais de uma modalidade de técnicas (como a entrevista, inventários, simulações, estudos de caso etc.) reduz muito a margem de erro nas contratações (Smith; Robertson, 2001). Além disso, precisamos lembrar que os testes são ferramentas estatísticas, ou seja, ainda têm margens de erro. As probabilidades são aplicadas ao grupo testado, porém, não necessariamente àquele sujeito sentado na frente do entrevistador. E assim, pode-se fazer uma melhor integração dos resultados dos testes com as evidências coletadas nas entrevistas e em outras etapas, ao mesmo tempo que os testes reduzem os vieses humanos do recrutador (preferências, formas de enxergar a vida, questões políticas dentro da organização, crenças etc.) e humanizam o processo como um todo.

Mas para isso ter efeito a escolha dos testes deve ser bem-feita. Um teste bom apresenta dados para os usuários, divulga suas informações, publica estudos em revistas respeitadas e permite estudos independentes. Assim como não devemos tomar medicamentos não testados ou que não divulgam seus dados de pesquisa, por que tomaríamos decisões sobre a vida das pessoas e o futuro das organizações com base em testes cujos “efeitos adversos” não conhecemos? Por isso, recrutadores têm que analisar uma série de dados sobre os testes: (1) constructo (se ele mensura algo que faz sentido e tem embasamento), (2) fidedignidade (se esse teste tem uma estabilidade boa o suficiente para embasar decisões, pelo menos de médio prazo sobre pessoas), (3) validade (se o teste tem estudos comparativos com outros testes e com outros critérios, como performance, competências, avaliações 360°, rotatividade, vendas, produtividade etc.),

(4) não discriminação (se o teste tem uma norma válida para avaliar a população e não discriminar etnia, raça, gênero, posições socioeconômicas etc.).

■ Devo me preparar?

Infelizmente, não há como se preparar para os testes. O mais importante é você se preparar para a função que está pleiteando. Se você fizer isso com maestria, provavelmente os testes não serão um problema, porque eles não foram feitos para cortar candidatos, mas sim selecionar os mais bem preparados. Dessa forma, trazem mais justiça aos processos seletivos. Eles inclusive ajudam candidatos que têm maiores dificuldades com entrevistas e com dinâmicas de grupo. Essas pessoas, por não serem extrovertidas ou autoconfiantes, geralmente não conseguem mostrar seus pontos fortes no momento da conversa. Por outro lado, eventualmente, candidatos com maior sociabilidade podem mostrar até mais fortalezas do que realmente têm (claro que um recrutador experiente tende a conseguir olhar para além dessa característica, mas esse impacto nunca é 100% eliminado). Então, é importante olharmos esses testes não como algo demorado e problemático, mas como um método que também pode nos ajudar a sermos selecionados para as vagas mais aderentes ao nosso perfil e nos livrarmos daquelas nas quais teremos dificuldade de performance ou de adaptação.

Claro que você pode se preparar para o processo seletivo como um todo, e isso inclui alguns tipos de teste. Ler sobre a empresa, pensar em respostas para perguntas, pensar sobre as suas conquistas e os seus sucessos profissionais é importante para estruturar melhor o currículo e para ter um desempenho melhor em entrevistas. Nesse quesito, se você tiver que fazer um teste de raciocínio, treinar perguntas de lógica ajudará a “desenferrujar” essa habilidade. O mesmo pode acontecer com testes de idiomas, testes de habilidades específicas, estudos de caso. Isso não é burlar o processo, mas sim ampliar a sua probabilidade de realmente mostrar o seu lado positivo e a sua real capacidade para o recrutador.

Contudo, em testes de personalidade, perfil, motivadores etc., essa preparação é mais complicada e a recomendação é que você responda da maneira mais sincera possível. Vale ressaltar que tentar responder o que o recrutador quer escutar pode dar muito errado, por duas razões:

- 1 – O teste pode indicar que você tentou falsear a resposta e,
- 2 – Se você passar ileso(a) com essa falta ética, você pode acabar não conseguindo agir da forma que o teste indicou. E você estará em uma cilada, porque você, provavelmente, terá dificuldades em se adaptar ao ambiente ou a o que a vaga requer.

■ O que posso aprender com os testes?

Os testes podem ter um outro benefício para os candidatos que é aprender com eles, com os resultados. Falando sobre direitos do candidato, o Conselho Federal de Psicologia (2022) sempre preconizou que as pessoas submetidas a testes psicológicos têm direito a uma devolutiva e é uma obrigação dos psicólogos a oferecerem. Mas nem todos os recrutadores são psicólogos, ou são contratados como tal e nem todos os testes são psicológicos, para que essa recomendação ética seja aplicada. Contudo, hoje há uma discussão em construção sobre os direitos aos dados nos processos seletivos. Desde a aprovação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), em 2018 (Licks, 2022), os candidatos passaram a poder solicitar a exclusão dos registros feitos durante o seu processo seletivo. A empresa não é obrigada a compartilhar anotações e nem os resultados de testes com os candidatos, apenas informar quais dados sobre eles irá armazenar. Porém, muitas empresas compartilham os resultados dos testes e dão *feedbacks* para as pessoas quando solicitado, principalmente pensando que os testes na maioria dos casos não são eliminatórios e sim parte do processo seletivo e que a contratação por um perfil de profissional e não por outro é deliberalidade da empresa (desde que não sejam discriminatórios).

Nesse contexto, os resultados tendem a indicar pontos fortes e pontos de melhoria que são muito ricos para o candidato orientar o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Conversar com o recrutador após a finalização do processo seletivo, solicitar o resultado dos testes, conversar com um orientador de carreira ou mentor sobre eles pode ser fonte de muita descoberta e de desenvolvimento. No nosso dia a dia profissional, não paramos muito para pensar e para desenvolver nossas

competências comportamentais, como comunicação, trabalho em equipe, iniciativa, raciocínio crítico etc. E nossas atitudes são importantes para facilitar relacionamentos, nossas relações com as entregas, com o sucesso profissional, com competências de liderança, de visão de negócio, de compreensão de mundo etc. Assim, por mais que os inventários tenham escalas específicas, é muito rico pensarmos sobre como eles podem impactar nas nossas atitudes e em que podemos buscar aprimoramento, principalmente quando nos referimos aos testes de motivação e de personalidade. Ao receber o *feedback* de um desses inventários, o ideal é descolar nossa tendência de ver “o que aconteceu de errado neste processo seletivo” para olhar o que eu posso melhorar para os próximos e para a minha carreira. Assim, é possível realmente olhar os pontos fortes que podemos usar mais para trazer melhores resultados e até mostrar mais para que as pessoas realmente nos reconheçam por aquilo.

Por outro lado, caso você, como candidato, eventualmente tenha dúvidas sobre a qualidade de um teste aplicado, há diferentes lugares para fazer uma pesquisa. Se o teste for psicológico, o site do Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos (SATEPSI, 2022) é um bom lugar para começar. O SATEPSI é composto por uma comissão avaliadora de testes vinculada ao Conselho Federal de Psicologia e compila quais testes foram aprovados para serem aplicados por psicólogos no Brasil. Ao mesmo tempo, buscas no Google Acadêmico permitem que sejam encontrados resumos técnicos e críticas aos diferentes testes. Vale lembrar que a comercialização e a compra de gabaritos e de informações sigilosas sobre testes são faltas éticas criminalizadas no Brasil (Conselho Federal de Psicologia, 2022).

Por fim, há um tema importante sobre o qual os recrutadores devem ter ciência e a respeito do qual, você, como candidato, deve conhecer o seu direito, que é a questão da acessibilidade. Pessoas específicas podem ter as suas dificuldades para responder a testes e a forma e o contexto da aplicação podem fazer a diferença nos resultados. Algumas pessoas não têm condições de responder a alguns testes da forma que se apresentam, seja por uma dificuldade visual, motora e até de concentração (por exemplo, quando o respondente passou por uma situação traumática nos dias

anteriores, ou está com muito sono no dia, ou com um *burnout* etc.). Essas circunstâncias podem ser mais de longo prazo ou passageiras (Conselho Federal de Psicologia, 2020; 2022). De qualquer forma, o recrutador deve estar pronto para escutar e mudar os planos de recrutamento de seleção para se adequar a essas condições, inclusive, em muitos casos, selecionando outros testes para serem aplicados ou adequando as condições de aplicação. Então, não deixe de conversar com o recrutador sobre essas dificuldades, caso estejam presentes.

Assim, os testes são uma realidade e, provavelmente, estarão cada vez mais presentes nos processos seletivos porque trazem agilidade, reduzem custos, aumentam a precisão, a justiça e a profundidade de compreensão sobre o profissional avaliado. Além disso, as formas de avaliar as diferentes habilidades têm se aperfeiçoado, tendo em vista a quantidade de informações que temos disponíveis sobre as pessoas e a facilidade que a tecnologia nos oferece para coletar, analisar e arquivar esses dados. Assim, com o passar do tempo, é possível que as aplicações sejam cada vez mais rápidas e simples.

Enquanto esse futuro incerto não chega, sabemos que, por mais que responder a testes demande tempo dos candidatos (e sabemos que nem sempre temos esse tempo e a disposição para investir em todas as vagas a que somos convidados), vale ter a certeza de que esses testes estão ali por uma razão e que serão benéficos para os candidatos também: para ajudar a identificar o que terá maior facilidade e adequação ao cargo, à empresa e ao departamento (ninguém quer ser aprovado para uma vaga para a qual não tenha habilidades e nem para uma cultura empresarial que não esteja alinhada com os seus valores, objetivos pessoais e formas de ver o mundo, pois isso poderá gerar muito estresse e sofrimento). Assim, ao fazer os testes, lembre-se de que você pode aprender muito com eles e de que você pode solicitar para a empresa um *feedback* do processo e o acesso aos resultados das avaliações. Responder a esses testes pode ser um investimento em seu autodesenvolvimento também. Não desperdice essa oportunidade! Converse sobre os testes com colegas, parentes, amigos, mentores, orientadores de carreira, terapeutas etc. Você irá se surpreender com o que consegue aprender e pensar.

II.IV DESMISTIFICANDO A DINÂMICA EM GRUPO

RENATA MOJOLA

A etapa da dinâmica em grupo em um processo seletivo é algo que costuma ser um dos piores pesadelos para as pessoas candidatas, sendo uma atividade para a qual muitos normalmente encontram grande dificuldade de se prepararem. O motivo dessa preocupação não é difícil de se deduzir; porém, na verdade, a etapa não é o monstro que muitos pensam.

Entender de fato o que uma dinâmica em grupo avalia e qual é o objetivo por trás dela é algo essencial para que ela seja proveitosa tanto para as pessoas candidatas quanto para as pessoas entrevistadoras. Neste capítulo, entenderemos um pouco mais sobre a motivação e o pensamento por trás da utilização desse tipo de atividade.

■ O que é uma dinâmica em grupo?

Uma etapa de dinâmica em grupo é, nada mais e nada menos, do que um momento no qual um grupo de pessoas (normalmente pessoas candidatas que nunca se viram antes) se reúnem e são apresentadas a uma atividade para trabalharem em conjunto. Essa atividade, que pode variar bastante, tem como objetivo principal encorajar o grupo a demonstrar de maneira natural alguns dos comportamentos e, possivelmente, das habilidades de seus integrantes. De maneira geral, é uma etapa utilizada por pessoas de recrutamento para vagas e posições mais juniores (como estágio e *trainee*) ou que terão muito contato com o público. Afinal, é em uma dinâmica em grupo que a pessoa recrutadora tem a melhor oportunidade de observar o modo de agir de várias pessoas candidatas ao mesmo tempo.

Dinâmicas normalmente se iniciam com uma minipresentação pessoal, para ajudar na ‘quebra do gelo’ entre as pessoas que irão passar as próximas horas juntas. Esse é um momento que serve a dois principais propósitos. Primeiro, serve como descontração e familiarização. Pessoas candidatas podem tirar suas dúvidas sobre a empresa e o processo seletivo, e podem conhecer um pouco mais sobre os outros e as pessoas entrevistadoras. Em segundo lugar, a minipresentação ajuda os avaliadores a já observarem aspectos relevantes do processo seletivo, como a clareza

da comunicação, o engajamento com uma audiência e a habilidade de organizar uma boa narrativa (sobre si). Passada essa etapa, normalmente curta, é hora do evento principal.

A atividade central (em grupo) proposta pelas pessoas entrevistadoras é, normalmente, sobre situações relacionadas à posição aberta. Por exemplo, muitas vezes é possível ver para uma dinâmica de vendedores uma simulação de compra ou venda; para atendentes de sala de aula, uma complicação com um estudante etc. Essas dinâmicas são criadas baseando-se nas experiências reais das pessoas entrevistadoras; portanto, elas podem apresentar uma grande variabilidade. Elas também nunca possuem respostas certas ou erradas - apenas um conjunto de comportamentos ou raciocínios que se assemelham melhor àquilo que a empresa precisa ou busca, que pode ou não ser parecido com o que já é empregado atualmente. Veremos esse ponto mais adiante.

Por ser uma etapa em grupo e com várias atividades e conversas acontecendo ao mesmo tempo, as dinâmicas tendem a ter mais de uma pessoa avaliadora presente. Há uma ou duas pessoas condutoras, e outras que estarão lá para auxiliar na avaliação e captação de informações. É importante ter ciência de que todas essas pessoas, seja em uma sala virtual ou presencial, são avaliadoras, e que elas podem captar os mais diversos comportamentos, mesmo aqueles que as pessoas candidatas não percebem.

Dinâmicas podem ter diferentes estilos e objetivos. Existem vários tipos de dinâmicas já prontas, conhecidas e estudadas, que estão disponíveis em livros, *websites*, e em outros meios, mas quase qualquer atividade pode se tornar uma dinâmica em grupo para um processo seletivo. Os comportamentos e as *soft skills* analisados, no entanto, tendem a girar em torno de liderança, pensamento crítico, trabalho em equipe, ética, resiliência e dinamismo. Uma mesma dinâmica pode e normalmente irá avaliar mais de um comportamento ao mesmo tempo.

O que vai definir o que uma dinâmica e suas pessoas avaliadoras buscam é a empresa, a posição aberta e a cultura institucional.

■ O que as pessoas recrutadoras buscam?

Para uma pessoa recrutadora, a relevância de uma dinâmica de grupo não está na conclusão do exercício ou da atividade. Apesar das

pessoas candidatas normalmente considerarem isso como ‘pegadinha’ de recrutamento, a principal análise feita pelo time é uma análise comportamental, o que torna a dinâmica algo muito mais complexo de se entender e, ao mesmo tempo, mais simples de se executar. O que exatamente é analisado depende muito do contexto da posição e da empresa – e até mesmo do time para o qual a pessoa seria direcionada.

Sobre a posição ou o cargo que precisa ser preenchido, podemos analisar o seguinte exemplo: se temos uma vaga aberta que irá envolver assumir a frente em iniciativas e desafios, precisamos de uma pessoa com demonstrações de liderança. A *soft skill* de liderança em si pode se apresentar de diversas maneiras, mas, em dinâmicas em grupo, acaba sendo observada em atividades que deem a possibilidade de alguém tomar à frente e interagir de maneira ampla com as outras pessoas. Dinâmicas que requerem planejamento mais detalhado são preferíveis nesses casos. Exemplos de atividades que ressaltam liderança são aquelas que apresentam um desafio e objetivo claros, nas quais as pessoas terão que parar e pensar em uma solução, como a atividade da ilha deserta, o planejamento de uma festa, a construção de uma ponte etc. No caso da atividade de construção de uma ponte, o grupo deverá construir uma ponte com poucos e inusuais materiais (fios de espaguete, fita crepe, barbante etc.). Além disso, a ponte precisará ser construída em poucos minutos e deverá atender a certos critérios, como suportar o peso de dois carrinhos de brinquedo.

Sobre a influência das características da empresa no processo seletivo, podemos considerar um outro caso. Temos uma vaga aberta (seja qual for a senioridade) em uma empresa cuja principal preocupação é garantir que o atendimento às pessoas clientes seja o melhor possível independente de sua velocidade. Em uma dinâmica em grupo, as pessoas entrevistadoras poderão escolher uma atividade que tenha um objetivo final claro, mas que possibilite várias soluções diferenciadas: rápida ou devagar, coletando muitos detalhes ou poucos, tendo uma conversa longa ou curta etc. Para um caso como esse, no qual a prioridade é o comportamento com a pessoa cliente, podemos usar uma dinâmica de atendimento ou uma de reclamação de produto. A maneira com que os diálogos serão feitos será de muito maior interesse para as pessoas recrutadoras do que se de fato alguém conseguiu ou não solucionar o problema da pessoa cliente.

O time também pode impactar no perfil da pessoa candidata selecionada. Um último exemplo: se o time com uma vaga aberta tem, em sua maioria, pessoas mais introvertidas ou quietas, a pessoa gestora pode buscar alguém que vá mudar um pouco essa dinâmica – por exemplo, uma pessoa que consiga transitar mais facilmente em ambientes mais sociais, que conseguirá se integrar no time de maneira mais fluida, sem deixá-lo desconfortável. Nesse caso, a dinâmica pode ser realizada para buscar pessoas com um perfil não só de alguém que trabalhe bem em equipe, mas também que seja uma pessoa protagonista nesse trabalho - não necessariamente uma líder, mas uma participante ativa. Dinâmicas de organização, de aprender um passo de dança, ou até mesmo de fazer *origami* são ótimas para se captar esses perfis. As atividades já citadas que avaliam liderança também são apropriadas para esse tipo de análise.

No final, o que as pessoas entrevistadoras realmente observam em todos esses casos, e em qualquer vaga, é o comportamento contínuo da pessoa candidata. Manter uma atitude natural durante o tempo de uma dinâmica, seja ela presencial ou online, exige muito de uma pessoa candidata. É relativamente fácil para uma pessoa recrutadora, principalmente uma acostumada a esse tipo de processo, captar variações e fazer deduções com mais embasamento.

É comum a prancheta de uma pessoa entrevistadora em dinâmicas em grupo ter o seguinte formato:

Quadro 1. Exemplo de anotações de uma pessoa entrevistadora durante a dinâmica.

ATRIBUTOS	PESSOA A	PESSOA B	PESSOA C	PESSOA D
Liderança	Pessoa demonstrou iniciativa e distribuição de tarefas no momento X.	Pessoa não deu nenhuma opinião sobre a organização da tarefa.	A pessoa deu algumas opiniões sobre as tarefas e a distribuição, mas nada forte.	A pessoa se engajou bem com a pessoa A, participando das discussões sobre a divisão de tarefas.
Trabalho em equipe	Depois de ter separado as tarefas, a pessoa aguardou o resultado.	A pessoa não se mobilizou para ajudar o time.	A pessoa fez tudo que o time pediu e ainda conseguiu ajudar outras pessoas ao redor.	A pessoa demorou mais para completar seu trabalho porque ajudou outras do seu e de outro time que estavam passando por dificuldades.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diferente, então, de uma entrevista, uma dinâmica dá a oportunidade para a pessoa recrutadora analisar o comportamento da pessoa candidata ao vivo. Essa pessoa não falará sobre seus comportamentos, reações e ‘o que ela faria’ de forma teórica; ela demonstrará todos esses aspectos durante um período de tempo contínuo e com várias distrações. Não há certo ou errado em uma dinâmica. Cada uma das pessoas apresentadas na tabela acima seria válida para uma contratação dependendo do que a vaga demanda.

■ **O que as pessoas candidatas podem demonstrar**

O preparo que a pessoa candidata deve ter para uma dinâmica em grupo envolve buscar a maior quantidade de informações sobre o cargo, a área, a empresa e o seu contexto atual. É importante também fazer perguntas sobre a equipe e o futuro papel que ela desempenhará, para que o contexto da vaga seja entendido e que se possa compreender o que as pessoas recrutadoras querem avaliar.

Como não existem respostas certas, não é uma questão de estudar algo específico. Entender de onde veio e para onde a área da empresa está indo já é um salto enorme para se conseguir uma boa performance na dinâmica. Muitas vezes, um dos pilares de uma dinâmica é tirar a pessoa candidata da zona de conforto, para que na hora da etapa ela demonstre como lida com situações inusitadas. Atividades simples, como fazer um *origami* em grupo, podem gerar inúmeros cenários – a pessoa candidata vai pedir ajuda aos outros? Vai focar no seu trabalho e depois ajudar as outras pessoas? O contrário? Todos os comportamentos são válidos.

É sempre importante manter em mente que um processo seletivo é para ambos os lados. Assim como a empresa busca a melhor pessoa candidata para uma vaga, a pessoa candidata também deve fazer sua avaliação sobre a empresa na qual está tentando entrar. Uma dinâmica em grupo, mais do que outras etapas de um processo seletivo, é um ótimo momento para se avaliar como funciona a dinâmica de time dentro da empresa. Como são as interações entre as pessoas colaboradoras? E entre as pessoas candidatas? São análises importantes de se fazer, mesmo enquanto se está passando pelo processo.

De qualquer modo, é de suma importância que a pessoa candidata

chegue a uma dinâmica de mente aberta, pronta para escutar as instruções sobre a atividade, e disposta a ser o mais natural possível; afinal, o tempo de uma dinâmica em grupo é longo, então forçar um comportamento que não seja natural pode rapidamente se tornar uma decisão muito ruim. Caso uma pessoa avaliadora perceba uma atitude dessas, a chance de a pessoa candidata ser desconsiderada é muito alta.

De maneira geral, dinâmicas em grupo são uma ótima opção e oportunidade tanto para pessoas candidatas quanto para pessoas entrevistadoras. É uma avaliação mais leve, na qual uma pessoa candidata tem a oportunidade de conhecer diversas pessoas, demonstrar e desenvolver *soft skills* que às vezes ela nem sabia que possuía, entender a dinâmica da empresa, observar o comportamento dos colaboradores presentes, e considerar se assumir essa vaga é algo que faz sentido para ela naquele momento de sua carreira. Para as pessoas entrevistadoras, é uma maneira de diminuir o número de entrevistas individuais e, ao mesmo tempo, ganhar um fator de autenticidade nas respostas às perguntas sobre comportamento que fazem. Carreira e empresa são coisas mutáveis e, portanto, devem sempre ser analisadas dentro do contexto do momento.

Apesar de haver um consenso que a dinâmica em grupo é a etapa mais temida do processo seletivo, ela deveria ser um momento no qual a pessoa candidata sente-se confortável o suficiente para mostrar que tipo de profissional ela realmente é e o que ela pode agregar àquela equipe. É um momento em que, mesmo com concorrentes ao seu redor, a pessoa candidata tem a oportunidade de se desenvolver e de mostrar seu potencial para a equipe de recrutamento, algo que pode dar certo para aquela ou para uma futura vaga.

II.V ENTREVISTA: O QUE É, PARA QUE SERVE E DICAS

ANA CAROLINA JACOB MANZOLI

ALEXANDRE CAMPOS DE SOUZA

A entrevista é uma etapa fundamental do processo de recrutamento. Na maioria das vezes, ela surge após uma série de outros recursos terem

sido aplicados ao longo do processo seletivo, tais como testes e dinâmica de grupo. Por isso, se você foi chamado para uma entrevista, provavelmente a empresa gostou do seu perfil, mas ainda precisa te conhecer melhor para saber se suas competências técnicas e comportamentais são adequadas para a vaga.

As entrevistas podem ser conduzidas tanto pela área de Gestão de Pessoas, como pelo gestor da área de negócio que está com a vaga aberta. Em algumas situações, o RH é o primeiro filtro do processo, ou seja, conduz uma entrevista e, caso aprove o candidato, comunica a área contratante sobre o candidato aprovado e este é novamente entrevistado. Em outras situações, o RH realiza a entrevista juntamente com a área requisitante.

Quando a área de Pessoas realiza a entrevista antes da área requisitante, o objetivo é realizar um primeiro filtro, poupando a área requisitante de investir seu tempo conhecendo pessoas que possam estar muito distantes do perfil desejado. Com o RH, geralmente a entrevista visa conhecer os aspectos comportamentais do candidato, seus valores e ambições de carreira.

Quando é a área de negócios que conduz a entrevista, geralmente o que está sendo mais avaliado são as competências técnicas do candidato. Isso não quer dizer que o gestor da vaga não esteja atento à dimensão comportamental do candidato, apenas que o aspecto socioemocional e comportamental já foi analisado e o gestor pode se atentar mais aos requisitos técnicos da posição em aberto.

Mas o que seriam esses aspectos socioemocionais e técnicos, como “liderança”, “resiliência”, “Excel avançado” e “inglês fluente”, que são avaliados durante a entrevista?

O aspecto socioemocional diz respeito àquelas características comportamentais que fundamentam a sua relação consigo mesmo e a sua relação com os outros. A capacidade de se comunicar, de negociar, de liderar, de se adaptar, de ser criativo e de conduzir conflitos de maneira ética são exemplos de atributos que são considerados de natureza socioemocional e podem ser avaliados em uma entrevista. Aqui também é levada em consideração a sua empolgação pelo propósito da organização, a maneira como você fala de seus ex-colegas de trabalho e projetos, e como você descreve sua história pessoal e seus sonhos para o futuro.

Já o aspecto técnico diz respeito às competências e habilidades fundamentais para que um profissional possa exercer uma função e que ele adquira por meio de um treinamento, formal ou informal. São conhecimentos e habilidades que geralmente adquirimos a partir da nossa formação acadêmica ou de cursos na área. Durante a entrevista, é muito provável que a pessoa avaliadora peça exemplos de situações em que esses aspectos socioemocionais e técnicos foram utilizados, por exemplo: “Conte-me uma situação em que você estava sob grande pressão. Que situação era essa e como lidou com ela?”.

E como saber quais competências técnicas e comportamentais serão avaliadas na entrevista? Isso depende do perfil da vaga em questão. Muitas vezes, a descrição da vaga já nos oferece algumas dicas, pois é nela que o requisitante da vaga informa quais habilidades que o candidato precisa ter para participar do processo seletivo.

Muitas pessoas gostam de “treinar” antes de participar de uma entrevista. Contratam especialistas com o objetivo de melhorar seu desempenho para, dessa maneira, tentar garantir a desejada aprovação. Entretanto, esse não é o caso de todos os candidatos – há aqueles que preferem apostar na espontaneidade e enfrentar o momento sem exercício prévio.

Mesmo se você apostar na espontaneidade, vale seguir algumas dicas para se preparar e realizar uma boa entrevista:

1. Antes de qualquer entrevista, pesquise sobre a empresa para conhecer sua cultura, seus valores e sua missão. Isso ajudará você a entender como pode se encaixar na instituição e reforçar na entrevista o que te encantou na oportunidade que está sendo oferecida.
2. Analise a descrição da vaga: leia atentamente a descrição da vaga e identifique as habilidades e experiências que são importantes para a posição. Prepare exemplos de como você demonstrou essas habilidades em seu trabalho anterior.
3. Faça uma autorreflexão sobre sua trajetória profissional, suas fortalezas e pontos a desenvolver: quais experiências adquiriu até

hoje? Quais projetos (de vida e/ou profissionais) realizei? Quais foram meus maiores desafios e o que aprendi com eles?

4. Vista-se adequadamente: vista-se de forma adequada para a posição e para a empresa. Há organizações mais informais e outras mais formais, e é fundamental se atentar a isso. Hoje em dia é fácil descobrir o “estilo” da empresa em breve pesquisa nas redes sociais.

5. Seja pontual: chegue à entrevista alguns minutos antes do horário marcado. Isso demonstra pontualidade e respeito pelo tempo do entrevistador.

6. Seja verdadeiro: não tente impressionar o entrevistador com informações falsas ou ideias que não tragam a real dimensão do seu trabalho, de sua experiência ou carreira.

Mesmo seguindo essas dicas: fazer uma recapitulação de sua carreira e estudar sobre a empresa, é comum o nervosismo no momento da entrevista. O preparo prévio não garante a total tranquilidade do candidato, e isso é esperado! Caso se depare com uma pergunta inesperada ou difícil, use o tempo necessário para refletir e não hesite em questionar o entrevistador para garantir que a compreendeu corretamente.

Importante destacar que a reprovação em uma vaga não significa necessariamente que suas habilidades e competências comportamentais estejam abaixo do esperado para a vaga em questão. Atualmente a concorrência é alta, fazendo com que a demanda e a oferta por trabalho não fiquem equalizadas. Esse desequilíbrio pode fazer com que os processos seletivos fiquem saturados de candidatos qualificados e o critério que irá diferenciar um de outro seja de ordem mais “subjetiva”, como, por exemplo, a “química” entre o recrutador e o candidato. Por isso, um ponto fundamental em um processo seletivo e que conta muito no momento de aprovar ou não um candidato é a linguagem corporal; o sorriso e a postura

ereta (não curvada) são demonstrações de abertura e confiança e ajudam a criar empatia com o recrutador.

Apesar da importância em se criar uma situação empática, vale dizer que se esforçar nesse sentido pode fazer o entrevistado perder sua autenticidade, julgando que alguma fala ou ato pode agradar mais aquele determinado entrevistador. Esse julgamento se dá muitas vezes porque ficamos presos a regras sociais, porque seguimos dicas genéricas sobre carreira ou fazemos interpretações errôneas sobre possíveis sinais não verbais os quais o entrevistador supostamente estaria fazendo. Durante as entrevistas, estamos mais vulneráveis, porque se trata de uma situação em que desejamos ser aprovados e temos receio de não sermos aceitos. Por isso, interpretamos qualquer demonstração facial ou corporal do entrevistador como sinais positivos ou negativos, o que acaba orientando o nosso comportamento (verbal e não-verbal) de modo a tentar agradá-lo.

Por ora, esqueça tudo isso. Apesar de ser válido, tentar ser preditivo quanto ao comportamento do outro é algo que não funciona muito bem no momento exato da entrevista. Por isso, como em qualquer experiência na realidade, a atenção não deve estar nas hipóteses, mas no que acontece naquele momento da entrevista. Mantenha a escuta ativa, siga a narrativa do entrevistador e tente acompanhá-la à medida que compartilha sua história.

Essa talvez seja a chave-mestra de uma boa entrevista. Saber contar uma boa história. E aqui entram tanto os aspectos objetivos como os subjetivos: conhecer a sua biografia, seus motivadores, suas competências, pontos fortes e fracos. Esses são fatores fundamentais na preparação para uma entrevista. Construir uma história dentro de uma narrativa (em inglês, *storytelling*) não é decorar uma conversa ou ter uma história fechada na sua cabeça, como se fosse um monólogo. Muito pelo contrário, é criar uma espinha dorsal narrativa, na qual você pode navegar e improvisar, conforme o contexto e as perguntas trazidas durante a entrevista, sem ter respostas prontas, mas valendo-se do material necessário para atender às expectativas de seu entrevistador.

Por isso, a habilidade de comunicar-se bem é tão crítica em uma entrevista. Saber sintetizar sua experiência e trajetória de carreira em uma boa narrativa pode ser crucial para o entendimento da experiência do

candidato e uma forma de conhecê-lo melhor. A comunicação também é válida para o momento após a entrevista. Caso se sinta confortável, pode ser interessante, algumas horas depois da entrevista, enviar um *e-mail* de agradecimento à pessoa que lhe entrevistou pela oportunidade de contar a sua história e saber mais sobre a empresa.

Assim, o recrutador poderá avaliar melhor os valores do candidato, suas experiências e seu perfil, verificando o melhor encaixe entre as características dele e as necessidades da posição, considerando-se também os valores e a cultura da empresa. Lembre-se, ainda, que, mesmo que sua história seja maravilhosa e muito bem contada, muitas vezes não ser aceito para uma vaga pode ser bom tanto para a empresa quanto para o candidato. O pior cenário é ingressar em um novo trabalho e descobrir que aquela instituição não é para você.



REFERÊNCIAS

■ LI

ARTHUR, M. B.; CLAMAN, P. H.; DEFILLIPPI, R. J. Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Perspectives*, n. 9, v. 4, p. 7-20. 1995.

DE MASI, D. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2003.

ESCAYG, K. A. “Who’s got the power?”: A critical examination of the anti-bias curriculum. *International Journal of Child Care and Education Policy*, n. 13, v. 1, p. 1-18. 2019.

GARDNER, H. *Frames of Mind. The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Harper Collins Publisher Inc., 1993.

JANSON, K.; RAWLINGS, M. *Determining Leadership Potential*, pp. 16-36. New York: Routledge, 2022. <https://doi.org/10.4324/9781003272212>

MALVEZZI, S. *Psicologia Organizacional da Administração Científica à Globalização. Uma história de desafios*. In: MACHADO, C. *Fronteiras da Psicologia*. Évora: Universidade de Évora, 2000, p. 313- 326.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E.; LEITER, M. P. *Maslach Burnout Inventory: Third edition*. In Zalaquett, C. P.; WOOD, R. J. *Evaluating stress: A book of resources*. New York: Scarecrow Education, 1997, p. 191-218.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, n. 28, v. 1, p. 1-14. 1973. <https://doi.org/10.1037/h0034092>

RIBEIRO, M. A. Orientação de carreira de uma perspectiva socioconstrucionista: apresentação e discussão de um modelo. *Revista Psicologia em Pesquisa*, n. 16, v. 3, p. 1-26. 2022.

SCROGGINS, W. A.; THOMAS, S. L.; MORRIS, J. A. Psychological testing in personnel selection, part I: a century of psychological testing. *Public Personnel Management*, n. 37, n. 1, p. 99-109. 2008. <https://doi.org/10.1177/00910260080370010>

■ LII

DE VASCONCELLOS, L. N.; PEIXOTO, C. S. A. Análise do Impacto de Implementação do Indicador Ideal Customer Profile (ICP) no Funil de Marketing. *Revista de Ubiquidade*, n. 4, v. 1, p. 94-102. 2021.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

KISHIDA, G. I. N. **Eficiência e eficácia do funil de vendas na perspectiva do marketing digital**. 2022. Monografia - Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <https://bdta.abcd.usp.br/item/003122228>. Acesso em: 28 de out. 2023.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários: Carreiras e remuneração** (Vol. 20). São Paulo: LTr Editora, 2021.

■ I.III

CAPOOT, A.; BLUM, S. Google, Meta, Amazon and other tech companies have laid off more than 104,000 employees in the last year. **CNBC**, 2023. Disponível em: <https://www.cnbc.com/2023/01/18/tech-layoffs-microsoft-amazon-meta-others-have-cut-more-than-60000.html>. Acesso em: 30 mar. 2023.

EXAME. Pandemia gerou recorde de demissões e fechamento de empresas comerciais, diz IBGE. **Revista Exame**, 2022. Disponível em: <https://exame.com/economia/pandemia-gerou-recorde-de-demissoes-e-fechamento-de-empresas-comerciais-diz-ibge/>. Acesso em: 30 mar. 2023.

IMOSE, R.; POTTER, J.; SCHRAH, G.; MAOR, D.; PARK, M. The 4 biggest assessment myths undermining your hiring process. **McKinsey**, 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/the-4-biggest-assessment-myths-undermining-your-hiring-process>. Acesso em: 30 mar. 2023.

LIU, J. States and cities where employers must share salary ranges when hiring. **CNBC**, 12 jan. 2022. Disponível em: <https://www.cnbc.com/2022/01/12/states-and-cities-where-employers-must-share-salary-ranges-when-hiring.html>. Acesso em: 30 mar. 2023.

■ I.IV

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, [2023].

DAU, Gabriel. Perguntas que não devem ser feitas em entrevistas de emprego. **Jornal Contábil**, 2021. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/perguntas-que-nao-devem-ser-feitas-em-entrevistas-de-emprego/>. Acesso em: 02 nov. 2023.

FERREIRA, Renato Guimarães. Vale tudo? Ética nos processos de recrutamento e seleção. **GV Executivo**, v. 12, n. 2, p. 19. 2013. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5521988/mod_resource/content/2/Artigo1-%C3%89tica_nos_processos_de_recrutamento_e_sele%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 02 nov. 2023.

FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. **Curso de direito constitucional**. Rio de Janeiro: Forense, 2020. ISBN 9788530991845. Acesso em 03 nov. 2023.

GUIA Trabalhista. **Guia Trabalhista**, 2023. Página Inicial. Disponível em: <https://www.guiatrabalhista.com.br/> Acesso em: 06 nov. 2023.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. São Paulo: Atlas, 2011. ISBN 9788522462568. Acesso em 03 nov. 2023.

RODRIGUES, Valesca. Recrutamento: Conheça mais sobre essa etapa inicial. **Rh Portal**, 2022. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-etapa-inicial/>. Acesso em: 02 nov. 2023.

PARTE II – ETAPAS DE UM PROCESSO SELETIVO

■ II.1

ANÁLISE Curricular: 6 dicas para otimizar o processo e melhorar a seleção. **Vagas For Business**, [S. l.], p. 1, 28 jan. 2023. Disponível em: <https://blog-forbusiness.vagas.com.br/analise-de-curriculos/>. Acesso em: 30 out. 2023.

CHRISTENBERY, T. L. The curriculum vitae: gateway to academia. **Nurse educator**, v. 39, n. 6, p. 267-268. 2014.

DIAS, Mariana. Guia do Recrutamento e Seleção de pessoas (R&S): o que é, como fazer o processo e melhores técnicas. **Gupy Blog**. 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao>. Acesso em: 6 nov. 2023.

G1. 30% dos recrutadores afirmam que eliminam currículo em até 10 segundos, diz pesquisa. **G1**, 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/04/16/30percent-dos-recrutadores-afirmam-que-eliminam-curriculo-em-ate-10-segundos-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 02 nov. 2023.

GARCIA SALORD, Susana. El curriculum vitae: entre perfiles deseados y trayectorias negadas. **Rev. Iberoam. Educ. Super**, Ciudad de México, v. 1, n. 1, p. 103-119, 2010.

KALTENBRUNNER, W.; DE RIJCKE, S. Filling in the gaps: The interpretation of curricula vitae in peer review. **Social Studies of Science**, v. 49, n. 6, p. 863–883, 2019.

LUCAS, Doutor Pedro Bernardes. *Elaboração de Curriculum Vitae*. [S. l.: s. n.], 2020. 12 p.

PENHAKI, Juliana de Rezende. **Soft Skills na Indústria 4.0**. Orientador: Décio Estevão do Nascimento. 2019. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Sociedad) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, [S. l.], 2019.

SILVA, Jaime A T; DOBRÁNSZKI, J; AL-KHATIB, A; TSIGARIS, P. *Curriculum vitae: challenges and potential solutions*. Kome, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 109-127, 2020.

SANTANDER. *SOFT skills: Giving your professional image an upgrade*. **Santander Corporate Website**. 2021. Disponível em <https://www.santander.com/en/stories/soft-skills-giving-your-professional-image-an-upgrade> Acesso em: 6 nov. 2023.

SACRISTAN, José Gimeno. *Saberes e Incertezas Sobre o Currículo*. [S. l.]: Penso Editora, 2013. 537 p.

■ II.II

ALMENARA, Igor. LinkedIn chega a 50 milhões de usuários no Brasil. **Canal Tech**, 16 ago. 2021. Disponível em: <https://canaltech.com.br/redes-sociais/linkedin-chega-a-50-milhoes-de-usuarios-no-brasil-192798/>. Acesso em: 13. Mar. 2023.

ANDRÉS, José; AGUADO, David; DE MIGUEL, Jesús. Qué hay detrás de LinkedIn? Midiendo a través de rúbricas las LinkedIn Big Four Dimensions. *Papeles del Psicólogo*, [S. l.], p. 12-20, 20 mar. 2023. DOI <https://doi.org/10.23923/pap.psicol.2979>. Disponível em: <http://www.psychologistpapers.com>. Acesso em: 20 mar. 2023.

LIMA, Janaína. LinkedIn - Onde e como usar as palavras-chave para aparecer nas buscas dos recrutadores? **LinkedIn**, Internet, 8 nov. 2022. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-onde-e-como-usar-palavras-chave-para-aparecer-lima/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 02 nov. 2023.

LINKEDIN. Modificadores booleanos suportados em Talent Insights pesquisa de palavras-chave. **LinkedIn**, Internet, mai. 2022. Disponível em: <https://www.linkedin.com/help/talent-insights/answer/a426453>. Acesso em: 13 mar. 2023.

LINKEDIN. Brasil já é o 4º maior mercado do LinkedIn do planeta. **LinkedIn**, Internet, mai. 2022. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/brasil-j%C3%A1-%C3%A9-o-4%C2%BA-maior-mercado-do-linkedin-planeta-salgado-> Acesso em: 13 mar. 2023.

NOSSO MEIO. LinkedIn: a rede social utilizada por 90% dos recrutadores. **Nosso Meio**, Internet, 22 fev. 2022. Disponível em: <https://www.nosomeio.com.br/linkedin-a-rede-social-utilizada-por-90-dos-recrutadores/>. Acesso em: 30 mar. 2023.

PAGE PERSONNEL. Descubra o que os recrutadores mais olham no LinkedIn. **Page Personnel**, 30 mar. 2023. Disponível em: <https://www.pagepersonnel.com.br/advice/carreira-profissional/dicas-de-curr%C3%ADculo/04-coisas-que-um-recrutador-avalia-no-seu-perfil-do>. Acesso em: 30 mar. 2023.

II.III

ANNASTASI, Anne. **Testes Psicológicos**. São Paulo: Editora Pedagógica, 1997.

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct. **American Psychological Association**, 2017. Disponível em: <https://www.apa.org/ethics/code>. Acesso em: 04 nov. 2023.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Avaliação Psicológica: Diretrizes na regulamentação da Profissão**. Brasília: CFP, 2010.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Cartilha de avaliação psicológica**. Brasília: CFP, 2022.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Cartilha de boas práticas para avaliação psicológica em contextos de pandemia**. Brasília: CFP, 2020.

EYSENCK, H. J. The concept of “intelligence”: Useful or useless? **Intelligence**, v. 12, n. 1, p. 1-16. 1988.

INTERNATIONAL TEST COMMISSION. **ITC Guidelines on Test Use**. International Test Commission, 2013. Disponível em: https://www.intestcom.org/files/guideline_test_use.pdf. Acesso em: 4 nov. 2023.

KOLCK, Odette Lourenção Van. **Técnicas de exame psicológicos e suas aplicações no Brasil**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1974.

LICKS, Luiza dos Anjos. Os desafios da LGPD no processo de recrutamento e seleção. **Jornal da Advocacia**, 1 set, 2022. Disponível em: <https://jornaldaadvocacia.oabsp.org.br/noticias/os-desafios-da-lgpd-no-processo-de-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em: 25 ago. 2023.

SATEPSI. **Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos**, [2022]. Disponível em: <https://satepsi.cfp.org.br/> Acesso em: 05 nov. 2023.

SCHMIDT, Frank L. **The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years of Research Findings**. Department of Management and Organizations, University of Iowa, Iowa City, 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/309203898>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SCHMIDT, F. L.; HUNTER J. E. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. **Psychological Bulletin**, v. 124, n. 2, p. 262-274, 1998.

SILVA, Maria Cecília de V. M. **História dos Testes Psicológicos**. São Paulo: Editora Vetor. 2016.

SMITH, M.; ROBERTSON, I. T. Personnel Selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 74, p. 441-472, 2001.

VETOR EDITORA. **Cartilha LGPD: Tudo o que você precisa saber**. Blog Vektor Editora, 2020. Disponível em: <https://blog.vetoreditora.com.br/cartilha-lgpd-tudo-o-que-voce-precisa-saber/>. Acesso em: 25 ago. 2023.

■ II.IV

BARRETO, Maria Fernanda Mazziotti. **Dinâmica de Grupo: história, práticas e vivências**. Campinas: Editora Alínea, 2006.

CARTWRIGHT, Alvin; ZANDER, Derwin. **Dinâmica de Grupo: Pesquisa e Teoria**. Tradução: Dante Moreira Leite e Miriam L. Moreira. Ed. Heder. São Paulo, 1967.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e Seleção por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

ESTAGIÁRIO SÊNIOR - CAMILA CROZ (2021). O que não te contam sobre Dinâmicas de Grupo | Podcast #45. **Youtube**, 10 nov. 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Y8hxZJMc-SI>. Acesso em: 03 nov. 2023.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. São Paulo: Educator, 2001.

■ II.V

DUARTE, Maria Eduarda; LASSANCE, Maria Célia; SAVICKAS, Mark L.; NOTA, Laura; ROSSIER, Jerome; DAUWALDER, Jean-Pierre; GUICHARD, Jean; Soresi, Salvatore; VAN ESBROECK, Raoul; VIANEN, Annelies E. M. van. A construção da vida: um novo paradigma para entender a carreira no século XXI. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, v. 44, n. 2, p. 392-406. 2010.

FERREIRA, A. D. S. M.; GONDIMA, S. M. G.; PILATI, R. Gerenciamento de impressões e tomada de decisão em entrevistas de emprego. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 34, n.1, p. 66-79. 2014. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932014000100006>

FIA BUSINESS SCHOOL. Entrevista de emprego: como se preparar, dicas e 15 perguntas frequentes feitas. **FIA Carreira**, 2023. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/entrevista-de-emprego/>. Acesso em: 03 nov. 2023.

FOLHA DIRIGIDA. Quais habilidades socioemocionais compõem um candidato ideal? **Folha Dirigida**, 24 fev. 2020. Disponível em: <https://folhadirigida.com.br/empregos/noticias/especiais/quais-habilidades-socioemocionais-compoem-um-candidato-ideal>. Acessado em 03 nov. 2023.

GUPY. Entrevista de emprego: como se preparar, dicas e principais perguntas. **Gupy Blog**, 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/entrevista-de-emprego>. Acesso em: 03 nov. 2023.

Este *e-book* foi composto nas fontes
Bahnschrift, BankGothic Md BT e Sabon.

São Paulo, fevereiro de 2024.



CENTRO UNIVERSITÁRIO
SÃO CAMILO