



20 PERGUNTAS E RESPOSTAS SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

CERCADOS POR DESAFIOS QUE PRECISAM SER VENCIDOS COM A MÁXIMA RAPIDEZ, GESTORES DE RH SE VEEM DIANTE DA MISSÃO DE MINIMIZAR POSSÍVEIS IMPACTOS NEGATIVOS NO ANDAMENTO DAS ATIVIDADES EMPRESARIAIS

O maior acesso das pessoas à Internet rápida e o consequente surgimento de sites especializados na busca de vagas e profissionais, além da disseminação das redes sociais – especialmente *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *Google+*, *YouTube* e *LinkedIn* – têm sido pródigos em tornar cada vez mais fácil não apenas a divulgação de anúncios de emprego e currículos, mas em ajudar as empresas e organizações a encontrar mão de obra com o perfil mais adequado às suas demandas.

Embora fundamental para a continuidade dos negócios, nem sempre o processo de recrutamento e seleção de candidatos recebe o devido tratamento, sendo relegado a segundo plano – seja porque os gestores subestimam o impacto deste procedimento para o desenvolvimento da organização, seja pelo simples desconhecimento de conceitos e metodologias, geralmente porque esses profissionais tiveram uma formação acadêmica insuficiente.

Confira, a seguir, 20 perguntas e respostas essenciais para o momento do recrutamento e respondidas por profissionais da área de recursos humanos.

1. Qual a melhor forma de conceber um processo de recrutamento eficiente?

A eficiência de um processo de recrutamento inicia-se pela correta definição do perfil do candidato, alinhada às necessidades e desafios que a posição a ser preenchida requer. O perfil do postulante à vaga deve cobrir as experiências vivenciadas na trajetória profissional bem como os conhecimentos adquiridos tanto na vida acadêmica quanto no dia a dia do trabalho. Além disso, também deve incluir as habilidades comportamentais necessárias para que o candidato execute suas atividades com sucesso.

"O próximo passo após a definição do perfil é a identificação das melhores fontes de recrutamento e a elaboração da estratégia de comunicação da vaga. Quanto mais candidatos alinhados ao perfil da vaga, maiores as chances de sucesso do processo seletivo", explica Alessandra Zeppelini, consultora de RH.

Segundo a executiva, outro aspecto importante para garantir um processo eficiente é desenvolver uma metodologia de entrevistas que consiga captar se o candidato tem ou não o perfil requerido para a posição. "O maior desafio é a identificação das habilidades comportamentais e o alinhamento com a cultura da instituição. Neste sentido, a metodologia de entrevistas por competências e a avaliação dos fatores motivacionais do candidato são os mais indicados", explica.

2. De que maneira o recrutador pode melhor gerenciar a condução de um processo seletivo?

O processo seletivo tem por objetivo identificar potenciais candidatos para uma determinada posição em uma organização. Portanto, a primeira tarefa do recrutador consiste em conhecer com profundidade a empresa contratante, adquirindo uma visão ampla do contexto onde o profissional requerido irá atuar, compreendendo o negócio, o ambiente e a cultura da corporação. O passo seguinte é entender o perfil desejado – os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas.

Segundo a empresária Jaqueline Resch, sócia-diretora da consultoria Resch Recursos Humanos, na sequência, o profissional responsável pela seleção dará início à captação dos potenciais candidatos, acionando as diversas fontes de recrutamento que lhe parecerem mais adequadas, como as redes sociais, que vêm ganhando importância neste quesito. "Embora elas tenham facilitado o trabalho do recrutador, não podemos nos limitar a elas ou escolhê-las mecanicamente. O exercício de pensar qual a melhor forma de atingir o candidato ideal é tarefa constante de um recrutador", afirma.

A executiva comenta também que o recrutador precisa, finalmente, desenhar um processo de seleção que permita identificar quem são os candidatos cujas competências estão mais

próximas ao perfil idealizado pela empresa, bem como aqueles que têm expectativas e motivações em consonância com o que a empresa pode oferecer. "É nesta hora que ele define as etapas e escolhe as técnicas e instrumentos, como testes de conhecimentos, testes práticos, testes de personalidade, dinâmica de grupo e entrevistas, que permitam identificar se os candidatos têm a trajetória profissional e perfil solicitados pela empresa.

3. Existe um tempo máximo ou mínimo ideal para a duração de uma entrevista de emprego?

Uma boa entrevista de emprego tem duração média de 45 a 60 minutos, dependendo da importância do cargo. Normalmente, esse tempo é usado pelo recrutador para checar, por meio de evidências reais, se o candidato tem o perfil adequado à vaga. "Nossa metodologia de entrevista é focada na competência, e por meio dela podemos observar situações já vividas, que evidenciem competências de gestão, de poder de decisão, de atingimento de objetivos e de trabalho em equipe, basicamente", salienta Fabíola Ancioto, gerente de aquisição de talentos da multinacional suíça Zurich Seguros.

De acordo com a executiva, outro ponto relevante para o sucesso da entrevista é investigar os valores do candidato. "É essencial que ele apresente comportamento e atitudes que estejam alinhados aos valores da empresa", afirma.

4. Como o recrutador pode "quebrar o gelo" ao iniciar uma entrevista?

Antes de começar a entrevista, o primeiro passo, para deixar o candidato à vontade é oferecer-lhe água e/ou café. Enquanto esperam as bebidas, o selecionador pode conversar com ele sobre sua formação e porquê escolheu graduar-se naquele curso. "Embora sejam perguntas não propriamente relativas à vaga em questão, elas fornecerão informações interessantes para compor o parecer final da entrevista", recomenda Fabíola Ancioto, da Zurich Seguros.

Segundo a gerente de aquisição de talentos, não existe uma forma específica de se "quebrar o gelo", até porque este é um costume bem brasileiro, ligado ao perfil acolhedor e espontâneo. "Isto pode depender inclusive da posição para a qual se está entrevistando ou, ainda, depender da região. Um *rapport* no Sul é diferente do Nordeste, e assim por diante", argumenta.

O *rapport*, de acordo com o escritor e palestrante motivacional norte-americano Anthony Robbins, um dos responsáveis pela popularização da programação neurolinguística (PNI), "é a capacidade de entrar no mundo de alguém, fazê-lo sentir que você o entende e que vocês têm um forte laço em comum. É a capacidade de ir totalmente do seu mapa do mundo para o mapa do mundo dele. É a essência da comunicação bem-sucedida."

SABER TIRAR O MELHOR DE CADA ENTREVISTADO É ESSENCIAL PARA ATINGIR OS OBJETIVOS NA HORA DE DECIDIR QUEM CONTRATAR. PERGUNTAS E OBSERVAÇÕES CORRETAS GERAM BOAS RESPOSTAS, EXCETO, É CLARO, SE O POSTULANTE AO EMPREGO TENHA ENTRE SUAS FRAQUEZAS A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL, SEJA POR TIMIDEZ OU POR DIFICULDADES DE ARTICULAR IDEIAS

5. Quais questões nunca devem fazer parte do processo seletivo?

Se a primeira impressão é a que fica, como afirma o velho bordão publicitário, o mesmo pode ser dito do encontro inicial entre o recrutador e o candidato. Decerto, a cada entrevista realizada, ambos adquirem mais experiência, seja em como e o que perguntar, seja em como e o que responder. Do ponto de vista do encarregado por selecionar o futuro colaborador, há algumas dicas valiosas, principalmente para quem está começando na função.

Responsável pelo recrutamento e seleção de pessoal da Coop, maior cooperativa de consumo da América Latina, Kethleen Freitas Hernandes mostra que ao seguir algumas regras básicas, e com simples atitudes, é possível realizar uma seleção de ótimo nível. "Chame o candidato da sala sem se levantar da cadeira; cumprimente-o como um velho amigo: 'ô cara, tudo legal', 'vamos lá, amigão'; convide-o para bater um papo; fale só da empresa, não deixe o candidato falar, ele está aqui para ouvi-lo", comenta.

Além disso, a executiva destaca que é essencial ao recrutador tomar outras atitudes positivas, como discursar sobre o cargo; não se esquecer de que o candidato só deve falar no máximo 20% do tempo, pois quem seleciona é mais importante e deve ficar com 80% do tempo.

"Por fim, mais duas dicas importantes para o recrutador. Em hipótese alguma discuta o que 'descobriu' nas avaliações psicológicas, pois essas informações não devem ser discutidas, principalmente com o candidato. A segunda é nunca deixar dúvidas que ele será encaminhado para a continuidade do processo. É desagradável falar não para as pessoas, pois elas poderão levar uma imagem ruim de você", exemplifica Kethleen.

6. Quais perguntas sempre devem ser feitas ao candidato?

Bons recrutadores geralmente sabem o que perguntar e quando questionar um candidato à vaga. Saber tirar o melhor de cada entrevistado é essencial para atingir os objetivos na hora de decidir quem contratar. Perguntas e observações corretas geram boas respostas, exceto, é claro, se o postulante ao emprego tenha entre suas fraquezas a comunicação interpessoal, seja por timidez ou por dificuldades de articular ideias. A responsável pelo recrutamento e seleção de pessoal da Coop, Kethleen Freitas Hernandes, enumera dez questionamentos que precisam figurar na lista de qualquer gestor de RH.

"São des: (1) Me fale um pouco sobre você – estado civil, filhos, com quem mora etc. (2) O que você faz no seu tempo livre? (3) Conte sobre sua evolução profissional. Qual foi o seu primeiro emprego e qual o cenário hoje? (4) Por qual motivo você saiu (ou quer sair) da empresa? (5) O que você não gostava na empresa anterior/atual? (6) Como você lida com as pressões do trabalho? (7) Defina quais são as suas maiores qualidades e o que precisa melhorar. (8) Qual o seu diferencial? (9) Por que você deve ser contratado? (10) Qual é a sua pretensão salarial? Além dessas dicas, sempre insista em seu 'marketing' pessoal com o candidato, porque é bom que saia com a impressão que 'conversou' com alguém legal e grandioso", explica.

7. Quais as informações o recrutador pode dar ao candidato sobre a empresa?

Perguntar ao candidato o que ele sabe sobre a organização é o primeiro passo que o recrutador deve seguir, caso esteja ofertando uma vaga aberta. Ao contrário, quando estiver em jogo uma vaga confidencial o postulante à vaga não terá acesso ao nome da empresa.

"Considerando a primeira hipótese, o recrutador terá como classificar o grau de interesse do candidato pela vaga. Se a área de recursos humanos for estratégica, o selecionador poderá dizer o tempo que a empresa está no mercado e onde atua, seu faturamento bruto anual (divulgado no balanço social e de acesso público), se a vaga é uma expansão ou reposição de colaborador e o tipo de cultura organizacional. Assim como o recrutador escolhe o candidato, o futuro colaborador também escolhe a empresa", pondera Margareth Bianchini Correa de Moraes, professora de gestão de carreiras da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

8. Recrutadores que fazem perguntas abertas, sem rodeios nem floreios, têm mais chances de encontrar colaboradores com o perfil desejado?

O planejamento de uma entrevista é essencial para que o recrutador possa descobrir talentos e competência. O processo pode ser definido com perguntas abertas associadas às competências mapeadas na função. "Quem recruta precisa estruturar as perguntas em quatro passos: 1º – O que fez?; 2º – Por que fez?; 3º – Como fez?; 4º – Qual foi o resultado?", explica Sergio Amad, gerente de recursos humanos da Wolters Kluwer Prosoft, multinacional



holandesa desenvolvedora de softwares e soluções tecnológicas voltadas à área de contabilidade fiscal no Brasil.

O executivo afirma que a pergunta aberta evidencia o contexto vivenciado pelo candidato e quais ações foram utilizadas para alcançar os resultados. As evidências, reforça, permitem ao entrevistador uma interpretação mais assertiva do perfil do candidato, por meio da análise integrativa dos dados, fatos e resultados. “Neste momento a interpretação do recrutador será crucial para análise de aderência do perfil, ou seja, se as respostas são compatíveis com as competências pré-definidas. Assim asseguramos a busca de todas as informações relevantes para uma tomada de decisão inteligente”, pondera.

9. Durante a entrevista, ouvir mais e falar menos são atitudes essenciais para o recrutador? Como influenciam o desempenho do postulante à vaga?

É essencial, no decorrer de uma entrevista, ouvir o candidato atentamente para assegurar a qualidade de interpretação das informações prestadas ao recrutador. O objetivo é permitir que o candidato exponha as respostas com naturalidade, evidenciando a experiência e seus objetivos sem interferências do entrevistador. “O desempenho do candidato numa entrevista pode ser influenciado por diversos fatores, onde temos o recrutador como figura chave neste contexto”, enfatiza Sergio Amad, gerente de recursos humanos da Wolters Kluwer Prosoft.

De acordo com ele, o entrevistador pode programar a entrevista em três etapas: abertura, com média de 10 minutos, para uma breve apresentação da empresa, segmento, alinhamento dos desafios da oportunidade e interação social com o candidato; exposição da carreira e objetivos do candidato, com média de 30 minutos, para o recrutador elaborar as perguntas e receber as respostas; e fechamento da entrevista e alinhamento, com média de 10 minutos, para alinhamento de perguntas adicionais e agradecimento ao candidato.

“Na segunda etapa é fundamental que o recrutador ative a chave ‘saber ouvir’ para colher respostas autênticas e assegurar a concessão de tempo adequado ao candidato. Este é um dos papéis do recrutador, maximizar as chances do candidato na entrevista”, argumenta Amad.

10. Como devem ser tratadas questões como inteligência emocional e habilidades comportamentais? Que peso estes dois aspectos devem ter no momento da escolha do novo colaborador?

Inteligência emocional e habilidades comportamentais são aspectos fundamentais para o sucesso de um novo colaborador, da mesma forma que suas habilidades técnicas e experiências profissionais acumuladas. Segundo Alessandra Zeppelini, consultora de RH, o exemplo é similar ao caso de um gerente de projetos, cuja função principal é a interação com todas as áreas da instituição para garantir que um determinado projeto seja implantado no prazo certo e com a qualidade necessária.

“Duas habilidades essenciais para este gerente de projetos são a capacidade de trabalhar em equipe e o relacionamento interpessoal. Sem tais habilidades comportamentais, um profissional como este dificilmente conseguirá executar com sucesso sua função, mesmo tendo os conhecimentos técnicos e as experiências requeridas para o projeto”, argumenta.

11. Geralmente intimidadores, painéis de avaliação e/ou dinâmicas em grupo funcionam?

Entre os piores pesadelos da maioria dos candidatos a uma vaga de emprego, os painéis de avaliação e as dinâmicas de grupo têm, entre os seus objetivos, identificar a presença do conjunto de habilidades, conhecimentos e competências que se apresentam de formas diferentes em cada pessoa. “Por isso, tais técnicas são muito assertivas”, argumenta Ana Carolina Coelho, coordenadora de recursos humanos da KPMG no Brasil, rede global de firmas independentes que prestam serviços de auditoria, impostos e consultoria de gestão estratégica, que no país emprega 4 mil profissionais em 22 cidades.

Segundo ela, a definição da melhor metodologia de avaliação dos candidatos é aquela que procura determinar algo característico em cada perfil específico. Trocando em miúdos, o recrutador precisa saber exatamente aquilo que deseja avaliar em seus candidatos. “Algumas técnicas de avaliação nos possibilitam criar um ambiente que induz o candidato a agir com a maior naturalidade possível, sem exageros, formalidades ou textos prontos, além de aferir algumas habilidades que não são tão explícitas em uma entrevista tradicional. Em atividades realizadas em grupo ou que exijam um maior grau de exposição, como painéis, a tendência é que as pessoas revelem com maior facilidade suas características mais importantes”, esclarece Ana Carolina.

12. Quais pontos positivos um candidato deve ter para merecer a vaga?

Embora experiência na função seja desejável, ela não é primordial para a escolha do colaborador. Apresentar características diferenciadas durante a entrevista pode ter maior peso na preferência do recrutador do que propriamente o currículo do candidato. “Ter aquele ‘brilho no olhar’, saber tratar do assunto referente à vaga a qual está se candidatando e comportar-se com cortesia durante uma dinâmica de grupo são atitudes consideradas positivas”, afirma Sueli Pires, gerente de recursos humanos da Tilibra, empresa que há mais de 80 anos atua no segmento de papelaria.

De acordo com ela, o recrutador precisa ficar atento aos conhecimentos do candidato acerca do histórico da empresa, pois isso demonstra interesse em entender a missão e os objetivos da companhia. “Ao candidato à vaga é importante saber expressar quais serão suas contribuições em curto e longo prazo, colocando-se sempre pronto a atender aos objetivos da empresa. Na Tilibra, por exemplo, avaliamos se o candidato possui afinidade com os valores organizacionais, pois assim, torna-se mais fácil o trabalho de adaptação”, salienta.



O NERVOSISMO FAZ PARTE DO MOMENTO VIVIDO PELO CANDIDATO ANTES E DURANTE UMA ENTREVISTA DE EMPREGO. EM FUNÇÃO DESTA INCONVENIENTE CABE AO ENTREVISTADOR "QUEBRAR O GELO" E DEIXÁ-LO À VONTADE. EM GERAL, A ENTREVISTA DEVE FOCAR-SE EM BUSCAR EVIDÊNCIAS DAS HABILIDADES DESCRITAS NO CURRÍCULO

13. Fazer perguntas *non sense* e esdrúxulas tem algum efeito positivo ou negativo para os resultados da entrevista? O recrutador deve ou não usar este tipo de expediente?

O crescimento do volume de candidatos que disputam uma quantidade restrita de vagas nos atuais processos seletivos tem levado diversas organizações a tentar identificar competências específicas. O meio encontrado para isso foi inovar ou mesmo inserir, no meio de uma entrevista aparentemente comum, frases ou questionamentos inusitados. "Algumas perguntas fora do contexto profissional, ou até mesmo de uma entrevista, servem para avaliar uma série de características dos candidatos, como improviso, argumentação, criatividade, autenticidade, jogo de cintura, bom senso, raciocínio, entre outros aspectos", avalia Ana Carolina Coelho, coordenadora de recursos humanos da KPMG no Brasil.

A especialista lembra que não existem respostas certas ou erradas para esses tipos de questões. O que deve ser avaliado é sempre o comportamento do candidato para lidar com a pressão e o imprevisto, sem perder a capacidade inventiva. "Os recrutadores devem estar preparados e treinados para analisar as respostas e não descartar bons candidatos, afinal, o importante é identificar a melhor técnica ou didática para avaliar as competências desejadas nos aspirantes ao cargo e ter a sensibilidade de criar um processo com adesão à cultura da organização", ilustra.

14. Quais aspectos negativos desqualificam um candidato?

Atraso ou ausência nos compromissos agendados, respostas sem fundamentos durante a entrevista, recusa em participar de uma das etapas ou de alguma atividade do processo seletivo, bem como falta de cortesia no relacionamento interpessoal, são situações que podem desqualificar um candidato e, portanto, devem receber especial atenção do responsável pelo recrutamento. A opinião é de Sandra Mello, chefe de recrutamento, seleção e treinamento da Tilibra. "Os aspectos negativos apresentados e percebidos nos candidatos são informações que atendem a uma pontuação e, conseqüentemente, serão avaliados ao final do processo como oportunidades de melhoria, passíveis ou não de serem alcançadas", pondera.

Para Sandra, a análise de currículo é o ponto de partida para que ocorra o contato pessoal com o candidato. As informações precisam ser claras e reais, e geralmente durante a entrevista realizada

pessoalmente, é quando se consegue confirmar se as informações prestadas anteriormente são verdadeiras. "Se o candidato tiver omitido alguma informação ou declarado algo que não condiz com a realidade, ambas as constatações são pontos de desqualificação. Neste caso, a equipe de recrutamento e seleção tem por objetivo 'confrontar' a credibilidade das informações apontadas com as condutas e valores que a empresa preserva e pratica", explica.

15. Como o recrutador pode perceber quando um candidato mente no currículo e durante a entrevista? Existe um meio para se desenvolver esta percepção?

O nervosismo faz parte do momento vivido pelo candidato antes e durante uma entrevista de emprego. Em função deste inconveniente cabe ao entrevistador "quebrar o gelo" e deixá-lo à vontade. Em geral, a entrevista deve focar-se em buscar evidências das habilidades descritas no currículo.

"Quando o candidato afirma que tem habilidade em comunicação interpessoal, o selecionador poderá pedir a ele que narre, por exemplo, uma situação de conflito pela qual passou e como conseguiu resolvê-la", ressalta Margareth Bianchini Correa de Moraes, professora de gestão de carreiras da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Segundo ela, a resposta evidenciará se o candidato está falando a verdade, pois a pressão psicológica do processo seletivo não o deixará inventar algo sem que o recrutador perceba tais subterfúgios.

16. Qual a importância do networking do recrutador para o sucesso da contratação de um candidato com o perfil procurado?

Ferramenta que auxilia na seleção e pode ser utilizada para diversos fins, a *networking* é pródiga em ajudar recrutadores a encontrar profissionais que não estejam, naquele momento, em busca de uma oportunidade de emprego, mas que se encaixem no perfil da vaga. Para Thalita Döering, hoje coordenadora de aquisição de talentos da Suzano Papel e Celulose, é por meio da *networking* que são pedidas indicações, solicitações de referências profissionais, inclusive divulgando nas redes sociais. À época desta entrevista, a executiva era gerente da Michael Page, referência em recrutamento especializado de executivos para média e alta gerência.

MUITAS EMPRESAS VALORIZAM MAIS A COMPETÊNCIA DO QUE A EXPERIÊNCIA. ISTO QUER DIZER QUE ELAS DÃO MAIS IMPORTÂNCIA ÀS HABILIDADES E ATITUDES, JÁ QUE A TAREFA PODE SER APRENDIDA. E O SELECIONADOR TAMBÉM PRECISA ESTAR PREPARADO PARA IDENTIFICAR ESTAS HABILIDADES E ATITUDES

"Atualmente já existem diversas páginas e grupos específicos para a divulgação de vagas, e muitos profissionais, inclusive aqueles que não estão em busca de um novo emprego, participam. Assim, quanto maior a rede de contatos de um recrutador, maiores são as chances de ele encontrar o profissional mais adequado para a vaga", diz a executiva.

17. Currículo não é tudo. Que características o recrutador deve procurar em um candidato? Ter morado fora do país ou atuado como voluntário em uma ONG, por exemplo, são diferenciais desejáveis?

Além de ser a porta de entrada na busca de um novo emprego, o currículo é também o primeiro contato entre o recrutador e o profissional, porém, é preciso ir além das informações prestadas neste documento. "A vivência internacional é uma informação interessante e vale questionar se a experiência foi a negócios ou a lazer. O voluntariado é outra questão importante e que serve de diferenciação em uma tomada de decisão, pois demonstra engajamento e identificação com as questões sociais, um tema em extrema evidência atualmente", observa Thalira Döering, atualmente coordenadora de aquisição de talentos da Suzano Papel e Celulose, reforçando que durante a entrevista por uma vaga é sempre necessário buscar referências e atividades extracurriculares do candidato.

De acordo com ela, os *hobbies* do entrevistado também devem ser questionados a fim de avaliar se há ou não afinidade com a cultura da empresa, e assim prever e evitar possíveis erros na escolha de profissionais que não se identifiquem com o perfil da companhia. "A sala de entrevista é o local em que o recrutador está cara a cara com o profissional, e este tempo deve ser utilizado de forma inteligente para que o candidato dê o maior número de informações possíveis e o recrutador tenha mais segurança na hora de tomar a decisão final", frisa.

18. Colaboradores não nascem prontos, precisam ser treinados. De que forma experiências anteriores podem fazer a diferença no recrutamento?

Defendida por praticamente todos os profissionais da área de RH, a tese de que as experiências anteriores dos candidatos sempre fazem diferença no momento da entrevista de emprego está

em alta nas empresas. A questão se apoia no fato de que, se a vaga exige vivência prévia naquela função ou nas atribuições e tarefas a serem exercidas, sim, o perfil do postulante ao trabalho deve conter esta característica. "Quanto mais experiências ele tiver, mais preparado estará para responder rapidamente ao que lhe for solicitado. Mas, nem todas as posições exigem experiência profissional anterior, principalmente no início da carreira. Nestes casos, a empresa privilegia mais o perfil que traga conhecimentos, habilidades e atitudes", explica a empresária Jaqueline Resch, sócia-diretora da consultoria Resch Recursos Humanos.

Mas como o selecionador pode avaliar se o candidato possui tais experiências anteriores? Segundo a especialista em RH, pode fazê-lo analisando outras experiências, sejam profissionais – em outra função – ou pessoais. "Caso o recrutador precise identificar se o candidato possui perfil de liderança, pode investigar se ele exerceu ou desempenha algum papel com essa característica, seja na escola, em algum grupo de jovens, ou em uma ação voluntária. Muitas experiências não diretamente relacionadas ao cargo pretendido podem desenvolver competências que serão necessárias em outra função", complementa.

Para ilustrar, Jaqueline cita o exemplo de um profissional recém-formado em marketing que tem uma experiência anterior como garçom. "Lim que esta experiência pode ser útil? Se ele foi um garçom atento aos desejos e necessidades de seu cliente, aprendeu a prestar atenção e a observá-los, e isso é uma característica essencial para um profissional de marketing. Por isso, muitas empresas valorizam mais a competência do que a experiência. Isto quer dizer que elas dão mais importância às habilidades e atitudes, já que a tarefa pode ser aprendida. E o selecionador também precisa estar preparado para identificar estas habilidades e atitudes."

19. As redes sociais devem ser usadas para analisar o perfil pessoal do candidato? Como se deve proceder, o que considerar e o que desconsiderar como fator para uma contratação?

As redes sociais são hoje uma importante ferramenta para analisar o perfil pessoal do candidato, mas deve-se saber diferenciar as redes existentes e optar por buscar referências apenas nas mais adequadas. O *Facebook* e o *Twitter* são redes de uso pessoal e, portanto, não devem ser analisadas de forma tão profissional, uma vez que aquele é o ambiente de descontração do candidato, onde ele se conecta e interage com os amigos mais íntimos. "É claro que posturas



inadequadas, como declarações de racismo e preconceito, são inadmissíveis e desclassificam o candidato, mas as demais publicações não devem ser eliminatórias”, assegura Thalita Döering, atualmente coordenadora de aquisição de talentos da Suzano Papel e Celulose. À época desta entrevista, a executiva era gerente da Michael Page.

De acordo com ela, um bom exemplo é o *LinkedIn*, que é uma rede própria para negócios e, portanto, pode e deve ser analisada. Por meio dela, enfatiza, é possível conhecer os *hobbies*, as competências, os grupos e até as recomendações do candidato. “É possível também analisar o currículo digital e a rede de amigos. O mais importante é que o recrutador tenha critério e conheça a fundo as redes sociais para que possa fazer o melhor diagnóstico”, entende.

20. A pesquisa de referências profissionais pode ajudar na escolha do candidato com perfil mais adequado?

A construção de uma reputação leva anos para ocorrer, e definitivamente, perdura por toda a vida profissional. Por isso é muito importante também que o recrutador inclua uma etapa de pesquisa de referências com ex-gestores, ex-pares e ex-colaboradores, porque este processo costuma revelar detalhes da realidade vivida anteriormente pelo candidato, com a transmissão da percepção de pessoas que já trabalharam com aquele profissional.

“O recrutador deve funcionar como o ‘embaixador’ da marca, transmitindo ao mercado os diferenciais daquela organização e administrando o processo para que ele se realize no timing adequado e com resultados satisfatórios. Isso significa ofertar à empresa um grupo de candidatos que preencha os requisitos do cargo e tenha grandes possibilidades de se adaptar à cultura e contribuir para o negócio”, esclarece a sócia-diretora da consultoria Resch Recursos Humanos, Jaqueline Resch, que entre os diversos clientes atende Shell, Vale, Vivo, SulAmérica e Fundação Roberto Marinho.

De acordo com a empresária, cabe ainda ao recrutador municiar a empresa de informações de mercado que permitam a oferta de uma proposta competitiva e, portanto, a captação dos melhores talentos. Por outro lado, com os potenciais candidatos, deve atuar com respeito, consideração e transparência, fornecendo todo o tipo de informação que permita aos profissionais uma tomada de decisão consistente, inclusive posicionando-se acerca do status do processo.

“Um processo seletivo bem gerenciado é aquele que, além de ser capaz de identificar, em *timing* adequado, candidatos que possam ter um ótimo desempenho no cargo, é conduzido de tal maneira que cria uma imagem positiva da empresa no mercado, tornando-se referência de local em que muitos desejariam trabalhar”, comenta Jaqueline. 📌

🌐 www.suzano.com.br/portal/suzano-papel-e-celulose | www.kpmg.com/br
www.michaelpage.com.br | www.porta2000.com.br
www.prosoft.com.br | www.reschrh.com.br | www.tilbra.com.br
www.zurichseguros.com.br