

# GUIA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL



ABRAPP



# GUIA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

Comissão Técnica Nacional  
de Recursos Humanos  
e  
Comissão Técnica Regional Sudeste  
de Recursos Humanos

maio/2015





# Sumário

1. INTRODUÇÃO .....	5
2. OBJETIVO DO GUIA .....	6
3. CONCEITO .....	6
4. ETAPAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	7
4.1 Abertura de vaga .....	7
4.2 Recrutamento .....	8
4.3 Seleção .....	9
5. INDICADORES DO PROCESSO DE SELEÇÃO .....	13
6. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO E EXTERNO .....	14
7. RECRUTAMENTO DE PCD (Pessoas com Deficiência) .....	15
7.1 Acessibilidade .....	15
7.2 Sensibilização .....	15
8. RECRUTAMENTO DE JOVEM APRENDIZ .....	16
9. FERRAMENTAS DE RECRUTAMENTO (Sites) .....	17
10. ANEXOS .....	18
ANEXO I - COMPETÊNCIAS .....	18
ANEXO II - AVALIAÇÃO DE TESTES DINÂMICOS DE CANDIDATO .....	22
ANEXO III - SUGESTÃO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA .....	24
ANEXO IV - AVALIAÇÃO DE ENTREVISTA DE CANDIDATO .....	28
ANEXO V - SITES DE RECRUTAMENTO .....	30
11. COMISSÃO TÉCNICA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS .....	31
12. COMISSÃO TÉCNICA REGIONAL SUDESTE DE RECURSOS HUMANOS .....	32

---



## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, surgiram temas envolvendo o processo de Recrutamento e Seleção (R & S) para facilitar o desafio de encontrar os melhores profissionais.

O desenvolvimento de um processo de R & S estruturado é essencial, não só para fomentar o processo de renovação cultural e revisão da estratégia da empresa, mas para ajudar aos líderes e ao Recursos Humanos (RH) a trazer as pessoas certas para o lugar certo. Esse processo estruturado também apoia o fortalecimento da imagem institucional como uma empresa atrativa no mercado de trabalho.

Sua correta utilização pode gerar diversas vantagens, como adequação de seus colaboradores a seus cargos, facilitando a motivação e a produtividade, redução da necessidade de treinamento, redução da rotatividade de pessoal, entre outros.

Minimizar o risco de insucesso de um processo de R & S tornou-se prioridade na área de RH, principalmente considerando a falta de conhecimento sobre as características culturais e desafios das empresas.



## 2. OBJETIVO DO GUIA

Este Guia tem por objetivo apresentar as práticas e diretrizes relacionadas ao processo de R & S para as entidades fechadas de previdência complementar. Nesse sentido, sugere-se que esse material seja customizado à cultura e estratégia da organização.



## 3. CONCEITO

O R & S é o processo de busca, avaliação e seleção de profissionais, cujo perfil mais se aproxima ao conjunto de competências considerado ideal para a empresa.

É um processo comparativo, que analisa cada candidato frente ao perfil necessário (requisitos para o cargo, conhecimentos técnicos e competências) para o cargo em análise e em relação aos demais candidatos.

A seguir serão detalhadas as etapas do processo de R & S, com vistas a atender à seleção solicitada pelas áreas de negócio.





## 4. ETAPAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

### 4.1 Abertura de vaga

A abertura da vaga se dará após aprovação oficial conforme critério e disponibilidade orçamentária de cada EFPC e alinhamento entre gestor solicitante e a área de RH, podendo ser motivada por uma substituição ou pelo aumento de quadro.

É importante que a solicitação da vaga contenha: cargo, remuneração, área destino, atividades, pré-requisitos (experiência, escolaridade, conhecimentos técnicos e específicos, entre outros), tipo de contrato de trabalho (efetivo, temporário, prestação de serviço, etc.) e motivo da contratação.

Em geral, as organizações trabalham com o conceito de tarefas no momento de divulgação de uma vaga. Contudo, atualmente além de buscar profissionais que possuam a experiência necessária que correspondam à entrega, outro conceito vem sendo adotado: o de **competências**.

O conceito abrange as competências organizacionais e individuais (*Anexo I - Competências*), no entanto, é importante lembrar, que a empresa deve definir as competências necessárias para cada cargo/posição de acordo com a área de atuação e as estratégias corporativas.



## 4.2 Recrutamento

O recrutamento consiste na busca de profissional.

### a) Preparação

Antes do momento da divulgação da vaga é necessário que haja a elaboração de um cronograma em parceria com o gestor da área solicitante, além da definição das ferramentas de R & S.

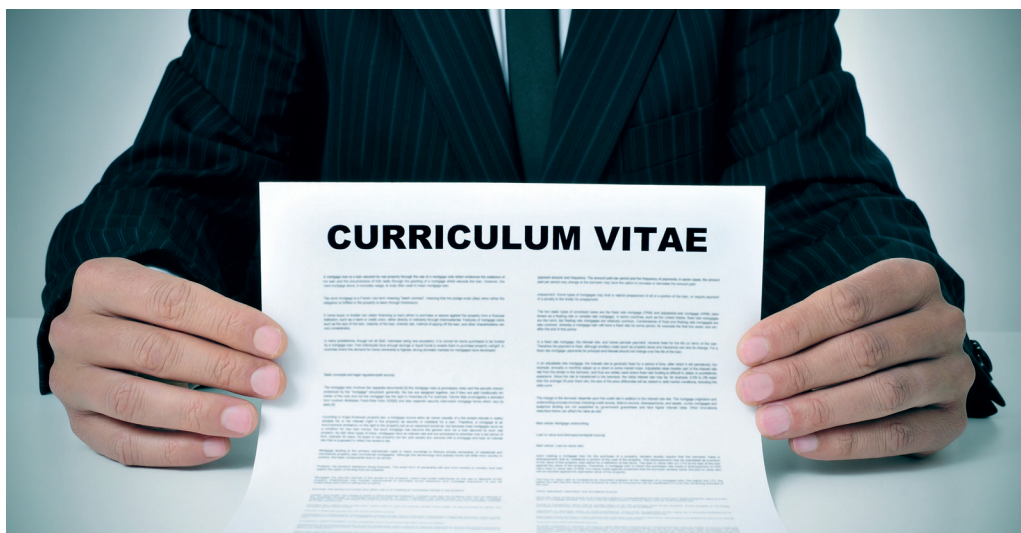
### b) Divulgação da vaga

Consiste na divulgação da vaga, interna e/ou externamente, contendo os requisitos definidos anteriormente, por meio dos canais de comunicação utilizados pela entidade.

### c) Triagem curricular

Identificação pela área de RH dos currículos recebidos que atendam o perfil solicitado, os quais podem ser validados posteriormente pelo gestor solicitante.

Após a triagem dos currículos, os candidatos serão contatados, com o objetivo de ratificar o seu interesse na vaga, checar informações necessárias e convidar para permanência no processo.



### 4.3 Seleção

Processo de escolha do(a) candidato(a) mais adequado(a).

#### a) Preparação

As etapas e ferramentas utilizadas poderão variar de acordo com o perfil da vaga e adequadas à entidade.

De forma geral, as etapas da seleção consistem em aplicação de provas, dinâmicas, avaliação de habilidade e psicológicas, entrevistas e outras.

#### b) Avaliação de Candidatos

Conforme as necessidades e características da posição que está sendo preenchida, serão investigados aspectos comportamentais, habilidades e conhecimentos específicos.

#### c) Ferramentas

- **Provas/testes**

As provas ou testes podem ser de assuntos gerais e/ou específicos, tendo por objetivo medir o grau de conhecimento técnico e prático dos candidatos.

**Exemplos:** informática, cálculos, utilização de equipamentos/máquinas, redação, português, etc.

- **Ferramentas de *Assessment***

São ferramentas que visam o mapeamento de perfil, mensurando e avaliando características específicas do indivíduo, suas reações a determinadas situações e modo de relacionar-se.

Atualmente, existem ferramentas de análise comportamental, motivadores, inteligência emocional, entre outras dimensões, oferecidas no mercado. Sugerimos uma busca através de sites específicos.

**Dicas:**

- O *assessment* poderá ser substituído por testes psicológicos, os quais só podem ser aplicados por Psicólogos.

• **Dinâmica de Grupo**

A dinâmica é utilizada para identificar comportamentos tais como liderança, capacidade para atuar em equipe, dinamismo, comunicação e outras competências comportamentais.

É importante que seja definida a estrutura da dinâmica a ser utilizada, considerando:

- ▶ Alinhamento das atividades com os aspectos a serem observados (*Anexo II - Avaliação de Testes Dinâmicos*);
- ▶ Definição do número de participantes, tempo de duração, recursos necessários, espaço e material;
- ▶ Organização das atividades ("quebra-gelo", apresentação e exercícios);
- ▶ Estabelecimento da forma de condução (alinhamento entre o condutor da dinâmica e os demais observadores).

**Exemplos:** jogos que proporcionem oportunidades de integração do grupo, exibição de filme para solução de um problema.

**Dicas:**

- Sugere-se grupos de no mínimo 5 e máximo de 15 candidatos para melhor desenvolvimento das atividades.
- Para grupos com número superior a 10 candidatos, o ideal é a participação de um observador.
- Nas dinâmicas de grupo, a primeira atividade mais indicada é a utilização do Jogo de Apresentação, que envolve a apresentação de cada participante de forma informal, e que funciona como "Quebra-Gelo", fazendo com que todos os participantes se sintam mais descontraídos.

## • Entrevista

A entrevista busca contribuir na escolha do candidato através de perguntas que objetivam avaliar o perfil profissional, investigar competências, esclarecer fatos e impressões que surgem ao longo do processo seletivo.

Para uma entrevista mais eficiente, sugere-se a seguinte estruturação:

### Preparação:

- ▶ Elaboração prévia das perguntas a serem feitas (*Anexo III - Sugestões de Perguntas*);
- ▶ Definição do tempo de duração da entrevista, bem como a escolha de um local apropriado, que evite interrupções.

### Abertura:

- ▶ Pontualidade, mostrando respeito pelo candidato;
- ▶ Criação de um clima positivo, sendo simpático e cordial na recepção, iniciando uma conversa geral, como por exemplo a facilidade na localização da empresa, o trânsito, como soube da vaga, etc.



### Desenvolvimento:

- ▶ Clareza nas perguntas e objetividade nas respostas ao candidato;
- ▶ Condução da entrevista de modo que o candidato sinta-se com liberdade para expressar os fatos a seu modo, evitando prejulgamentos, suposições e conclusões precipitadas.

### Encerramento:

- ▶ Disponibilidade para esclarecer dúvidas do candidato;
- ▶ Explicação dos próximos passos do processo de seleção;
- ▶ Agradecimento ao candidato pelo tempo dedicado à entrevista.

#### d) Emissão de Parecer

Elaboração pela área de RH de parecer sobre os candidatos, consolidando as informações obtidas no processo seletivo, subsidiando o gestor para a escolha do candidato (*Anexo IV - Avaliação de Entrevista de Candidato*).

#### e) Finalização de Processo

A comunicação ao candidato aprovado deve conter a remuneração definida e possível data de admissão. Se aceito, deve-se comunicar ao gestor o encerramento do processo.

Se o processo tiver sido conduzido por empresa externa especializada, o *feedback* formal aos candidatos não aprovados deve ser feito pela mesma e acompanhado pelo RH. Caso o processo tenha sido conduzido internamente, deve-se proceder a comunicação aos candidatos não aprovados, através de envio de e-mail de agradecimento pela participação e informar o encerramento do processo.

Recomenda-se que para os finalistas não aprovados, a comunicação pode ser mais detalhada, explicitando os aspectos analisados e os pontos a desenvolver, enfatizando que o mesmo continua no banco de dados de candidatos para futuras vagas. Algumas empresas utilizam o “cadastro reserva” válido por um determinado tempo, em que caso haja outra vaga em que o candidato se encaixe perfeitamente, não há a necessidade de passar por todo processo seletivo novamente.



Após o contato com todos os envolvidos no processo, é importante que a entidade também receba pelos canais de comunicação existentes a informação de que a vaga foi preenchida, explicitando o nome do novo colaborador, a área destino e um breve resumo sobre a pessoa e seu histórico profissional.

## 5. INDICADORES DO PROCESSO DE SELEÇÃO

Os indicadores permitem um acompanhamento das etapas, sinalizando ajustes necessários para a melhoria do processo.

**Exemplos:** tempo gasto para realização do processo desde a abertura até a contratação, currículos recebidos X selecionados, candidatos selecionados X desistências.



## 6. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO E EXTERNO

FONTES	INTERNO	EXTERNO
VANTAGENS	Economia de tempo e dinheiro com recrutamento e com a integração / ambientação.	Oxigena a empresa, trazendo pessoas que possam contribuir com ideias novas e experiências.
	Aderência do colaborador à cultura da organização.	Geralmente, os custos são menores com a formação e capacitação dos colaboradores.
	Aumenta a motivação dos colaboradores, dando possibilidades de ascensão e reais oportunidades de evolução na carreira.	Enriquecimento da base de dados de candidatos que poderão vir a preencher às novas necessidades da empresa.
	Maior assertividade na escolha do candidato, em função do conhecimento do histórico profissional.	Análise sobre as práticas do mercado de trabalho.
DESVANTAGENS	Possíveis conflitos entre os gestores das áreas envolvidas no momento da transferência do candidato.	É necessário um período de adaptação do novo colaborador.
	Desmotivação e frustração dos empregados não aprovados.	Há o risco de frustrar as expectativas de carreira dos atuais colaboradores, caso todas as vagas a preencher sejam ocupadas por pessoas externas à empresa, transmitindo a noção de estagnação nas oportunidades de carreira.



## 7. RECRUTAMENTO DE PCD (Pessoas com Deficiência)

A legislação conhecida como Lei de Cotas (lei 8.213/91) determina a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

No site do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE ([http://www3.mte.gov.br/fisca\\_trab/inclusao/lei\\_cotas.asp](http://www3.mte.gov.br/fisca_trab/inclusao/lei_cotas.asp)) é possível encontrar as orientações pertinentes ao tema, passando pelo processo de seleção até a classificação da deficiência.

### 7.1 Acessibilidade

Antes do recrutamento de um PCD, a empresa deve analisar a sua estrutura no que se refere às barreiras arquitetônicas e demais problemas de acessibilidade.

### 7.2 Sensibilização

Cabe realizar programas de conscientização para os colaboradores que farão parte da equipe de trabalho que receberá a pessoa com deficiência. Engajar de forma lúdica e informativa, visando focar sempre nas competências e não na deficiência do profissional.

Existem dinâmicas que facilitam essa integração. Se a equipe for trabalhar com um deficiente visual, pode-se aplicar, por exemplo, a dinâmica onde os empregados andem vendados e precisam utilizar outros sentidos para se comunicar.



## 8. RECRUTAMENTO DE JOVEM APRENDIZ

Regulamentada pelo Decreto nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005, e com as diretrizes curriculares estabelecidas na Portaria MTE nº 615, de 13 de dezembro de 2007, a aprendizagem proporciona a qualificação social e profissional adequada às demandas e diversidades dos adolescentes, em sua condição peculiar de pessoa em desenvolvimento, dos jovens, do mundo de trabalho e da sociedade quanto às dimensões ética, cognitiva, social e cultural do aprendiz.

O site do MTE disponibiliza um manual com todas as informações sobre o programa no link - <http://portal.mte.gov.br/geral/publicacoes>.

O processo de recrutamento destes jovens pode ser realizado através das Instituições chamadas de Agentes de Integração, que serão responsáveis pela parte educacional do Programa, e podem também cuidar da parte contratual. Para escolher dentre os diversos jovens encaminhados pelos Agentes, a entidade pode realizar Dinâmicas e Entrevistas, lembrando que este é um recrutamento para aprendizagem e que muitas das vezes os candidatos buscam sua primeira experiência profissional.



## 9. FERRAMENTAS DE RECRUTAMENTO (Sites)

Podemos listar diversos veículos utilizados para divulgar as vagas existentes ou buscar candidatos.

**Anúncios em Jornais:** apesar da constante evolução tecnológica, a veiculação de anúncio ainda é bastante utilizada, já que atinge um público amplo de possíveis candidatos.

**Associações/Conselhos de Profissionais:** é possível buscar candidatos pelo banco de currículos de algumas associações ou conselhos da classe profissional.

**Banco de Currículos:** trata-se de um banco de informações que a empresa estrutura com currículos dos profissionais que se candidatam espontaneamente ou que já participaram de processos seletivos na organização.

**Consultorias de RH:** são empresas especialistas na busca de profissionais qualificados.

**Consultorias de Recolocação:** empresas que trabalham na oferta de serviços de recolocação, apoiando o profissional na busca de novas oportunidades.

**Sites de Emprego:** são sites mantidos por empresas especializadas em recrutamento *online* e que divulgam oportunidades de várias empresas que são suas clientes (*Anexo V - Sugestão de Sites*).



## 10. ANEXOS

### ANEXO I - COMPETÊNCIAS

As competências técnicas e comportamentais devem ser avaliadas durante o processo de Seleção, através das ferramentas de avaliação utilizadas pela entidade e conforme sugestões deste Guia no capítulo destinado às ferramentas de avaliação.

#### **Competências Organizacionais**

Estão relacionadas aos valores individuais da empresa.

Exemplo de definições de Competências Organizacionais:

**Desenvolvimento Contínuo:** contempla a busca constante pelo autodesenvolvimento e das pessoas com quem interage; além da sistematização, registro e disseminação do conhecimento de modo a transformá-lo em vantagem competitiva para a entidade.

Pode ser observado pelas entregas ou através de entrevistas por competências que avaliem:

- Absorção e aplicação de novas técnicas e práticas relacionadas aos processos sob sua responsabilidade;
- Estimulação da troca de experiências, circulação e homogeneização dos conhecimentos;
- Busca do autodesenvolvimento e manutenção da sua atualização, visando melhorar seu desempenho pessoal e profissional.

**Trabalho em Equipe:** envolve a interação e cooperação entre as pessoas e à manutenção da comunicação eficiente na busca de coesão e do entendimento dos papéis de cada um nas equipes ou parcerias. Incluiu o comprometimento com os valores e princípios éticos da entidade e com sua disseminação.

Pode ser observado pelas entregas ou através de entrevistas por competências que avaliem:

- Busca do aprimoramento das relações entre as pessoas da área e o comprometimento com os valores organizacionais;
- Atuação de forma colaborativa na equipe, executando atividades que exigem domínio dos conhecimentos técnicos, mantendo o canal aberto de comunicação com seus pares e superiores;

- Cooperação na organização de funções e atribuições de cada profissional nas equipes em que participa, contribuindo para que o resultado da ação conjunta atenda os objetivos estabelecidos;
- Contribuição para a integração entre as áreas ao atuar de forma colaborativa e ao exercitar os princípios éticos e valores da entidade, contribuindo para um clima organizacional positivo.

**Compromisso com Resultados:** liderar/atuar com foco em objetivos quantitativos e qualitativos. Quando observado e praticado pelo líder, trará credibilidade por parte de seus liderados. Uma vez que o líder influencia diretamente o comportamento de seus liderados, quando de sua aceitação, a prática de tal competência servirá como modelo a ser seguido e poderá gerar estímulos positivos na equipe, tornando-a cada vez mais compromissada com as metas a serem atingidas.

**Gerenciar Tempo:** estabelecer metas, priorizar tarefas, lidar com os desperdiçadores de tempo, fazer análise do tempo e criar e maximizar sua programação de uso do tempo.

**Gerenciar Recursos:** zelar pelo controle da previsão orçamentária do departamento ou unidades de negócio e como analisar e justificar um investimento. Equacionar a mão de obra disponível com os recursos técnicos disponíveis.



**Planejamento e Organização:** coordenar suas tarefas e/ou da equipe, incluindo o planejamento (plano de ação/cronograma), a organização (distribuição de trabalhos), e as tarefas sequenciais (ações), bem como a seleção e a alocação de recursos necessários.

**Liderar:** administrar equipes com eficácia, delegar eficazmente, ampliar oportunidades e demonstrar justiça ante seus feitos. Criar um clima propício ao desenvolvimento: ampliar os desafios e as oportunidades para criar um clima que favoreça o desenvolvimento de sua equipe. Saber lidar com colaboradores quando apresentam problemas: agir com decisão e equidade quando tratar colaboradores com problemas. Formar uma equipe de talentos: investir no desenvolvimento do potencial de seus colaboradores, identificando e oferecendo novos desafios e responsabilidade compartilhada.

### **Competências Individuais**

As competências individuais são conjunto de contribuições ou entregas do profissional para a organização resultante da mobilização de qualificações (como conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA) em um determinado contexto, considerando as diretrizes estratégicas e competências da entidade.

As competências compostas pelo CHA se refletirão nas entregas e resultados apresentados pelo profissional. Elas devem estar relacionadas ao grau de complexidade e maturidade de cada posição e alinhadas às estratégias da organização. Desta forma, cada entidade deverá avaliar as competências esperadas para cada cargo (ex.: assistentes, analistas, gerentes e etc.) e nível de maturidade (ex.: júnior, pleno, sênior).

Exemplos de competências individuais:

**Competências Técnicas:** são as entregas de natureza técnica requerida para que o profissional atenda o nível esperado, conforme seu grau de experiências e conhecimentos.

#### **Exemplo:**

Cargo - Analista de Recursos Humanos Sênior

Competências técnicas necessárias: superior completo, pós-graduação, compatível com a atuação profissional, experiência profissional mínima de 3 anos na função, com foco no subsistema de Recrutamento e Seleção, inglês avançado para leitura e escrita e domínio do pacote Office.

**Competências Comportamentais:** são as entregas de natureza comportamental, conforme seu grau de experiências e maturidade pessoal e profissional.

**Exemplo:**

Cargo - Analista de Recursos Humanos Sênior

Competências comportamentais necessárias: desenvolvimento contínuo, trabalho em equipe, equilíbrio emocional em ambiente de pressão, flexibilidade e relacionamento interpessoal.

## ANEXO II - AVALIAÇÃO DE TESTES DINÂMICOS DE CANDIDATO

NOME	Relacionamento	Interpessoal	Percepção	Negociação	Empatia
<p>Você que está participando do grupo de observação, fique atento ao candidato durante os trabalhos e anote, em cada quadro, um valor numérico, representado pela legenda ao lado.</p> <p>Obs: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>(5) – Acima do Esperado</p> <p>(4) – Bom</p> <p>(3) – Satisfatório</p> <p>(2) – Mediante Estímulo</p> <p>(1) - Insuficiente</p> <p>PONTOS MÍNIMOS PARA APROVAÇÃO:</p>				



Análise	Iniciativa	Dinamismo	Criatividade	Comunicação	Fluência Verbal	Liderança	Flexibilidade	Raciocínio Numérico	Automotivação	Equilíbrio Emocional	TOTAL

\_\_\_\_\_

AVALIADOR

## ANEXO III - SUGESTÃO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA

### Comprometimento

- Conte-me sobre alguma vez em que você defendeu a empresa de ataques internos e externos.
- Conte-me sobre algum resultado inesperado, que tenha ultrapassado as expectativas.

### Habilidade Profissional

- Quais são os motivos do seu sucesso nesta profissão?

### Capacidade de Adaptação

- Descreva uma situação em que foi criticado o seu trabalho ou uma de suas ideias.
- Você já teve dificuldades para lidar com pessoas?
- Com que tipo de pessoas você gosta de trabalhar? Com que tipo de pessoas você não gosta de trabalhar?
- Conte-me sobre uma situação na qual sua participação foi importante para solucionar um problema de relacionamento entre integrantes da equipe.

### Comunicação

- Conte-me sobre a negociação mais importante e o melhor resultado que você obteve.
- Conte-me uma situação em que uma comunicação ou informação sua foi compreendida de forma errada, gerando consequências desagradáveis. O que você fez?



### Iniciativa/Liderança

- Fale de um acontecimento que foi um desafio real para você. Como você venceu o desafio?
- Em que aspecto o seu procedimento foi diferente de outros colegas?
- Você é capaz de citar um exemplo que mostra a sua iniciativa e disposição para o trabalho?

### Comportamento Ético

- Com que problemas você se defronta em seu trabalho e o que você faz para resolvê-los?

### Maturidade Emocional

- Descreva um problema difícil que você teve que enfrentar.
- Cite alguns trabalhos que são difíceis para você. Por que eles lhe causam dificuldades?
- Quais são as suas maiores realizações?

### Motivação para o Trabalho

- Cite algumas das atividades em que você se ocupou durante mais tempo em seu último emprego, e explique o porquê disso.
- Como você agiu quando percebeu pessoas desanimadas ao seu redor?
- Conte-me uma situação em que você motivou positivamente as pessoas.

### “Geral”:

- Caso seja necessário, aceita trabalhar estendendo o horário de trabalho e/ou nos fins de semana e feriados?
- Fale um pouco sobre você, cite algumas qualidades.
- O que você faz no seu tempo livre, tem algum hobby (lazer)?
- Como é seu convívio familiar? (Mora com quem?)
- Quais são seus objetivos para o futuro, onde/como deseja estar daqui a alguns anos?
- Quais são suas expectativas ao iniciar um novo emprego?
- Qual foi a decisão mais difícil que tomou até hoje?
- Considera-se capaz de trabalhar sob pressão e com prazos definidos?
- Como você acredita poder contribuir para a Empresa com a sua contratação?
- Você considera possuir iniciativa no desempenho de suas atividades?
- Fale um pouco de seus empregos anteriores, de sua experiência profissional.

## **AVALIAÇÃO DE PERFIL** – Exemplos de perguntas com orientação nas respostas.

### **1. A sua última empresa fazia avaliação de desempenho?**

Se a resposta do candidato for positiva, pergunte, então, o que a última avaliação dizia a respeito do **potencial do profissional entrevistado**. Se a resposta for não, solicite para que a pessoa diga o que o seu antigo avaliador diria.

### **2. Vamos fingir que você conseguiu o emprego, passaram-se três meses e nós chegamos à conclusão de que não funcionou. Por que você acha que isso aconteceu?**

Nesse momento, o entrevistador deve ficar atento às justificativas apresentadas pelo candidato. Ele pode revelar alguns defeitos ou até mesmo qualidades importantes que não havia mencionado antes.

### **3. Pense em um ótimo ex-colega. Me fale sobre essa pessoa e diga por que ela te ajudava. Descreva também alguém que você respeitava e que era bom no seu trabalho, mas que você achava que sugava sua energia e que você tentava evitar no trabalho. Por que ela não ajudava seu estado de espírito?**

Em situações como essa, o candidato irá refletir sobre o que ele gosta em um ambiente de trabalho e também o que ele não tolera nos colegas. Com essas informações, você saberá se encontrou ou não o profissional ideal para a vaga.



#### **4. Que legado você quer deixar nesta empresa?**

Por meio da resposta, os recrutadores avaliam o perfil profissional do candidato e o que ele prioriza. "A resposta pode ser: aumentar o faturamento; formar pessoas; criar um projeto inovador. Cada uma delas sugere um perfil: analítico, voltado para pessoas ou criativo".

#### **5. Entre seus amigos, como você é lembrado?**

Por meio dessa pergunta, o candidato é chamado a discorrer sobre suas qualidades e defeitos e a mostrar como lida com a visão que outras pessoas têm dele. "Podemos avaliar como ele transita entre os demais e sua habilidade nos relacionamentos interpessoais, observando, por exemplo, se o candidato fica na defensiva quando os outros falam dos defeitos que enxergam nele".

#### **6. O que você sabe sobre si mesmo hoje que não sabia há cinco anos?**

Essa é uma pergunta que apura o grau de autoconhecimento do candidato. Quem não tem essa preocupação pode simplesmente dizer que aprendeu inglês, por exemplo. Mas aquele que busca o autoconhecimento tende a dar um exemplo de decisão que tomou com base em experiências anteriores. Pode ser uma resposta como: "Descobri que definitivamente não quero carreira acadêmica porque já trabalhei num projeto do tipo na faculdade e vi que não é para mim".

#### **7. Qual a decisão mais difícil que já tomou em sua vida?**

O grau de maturidade do candidato e a forma como faz suas escolhas são investigados nessa pergunta. Essa decisão foi difícil mesmo? O que ele levou em conta ao tomar essa decisão? Do que precisou abrir mão? Esses são alguns pontos que estão por trás da questão e que devem ser observados.

#### **8. Conte uma situação em que precisou trabalhar com uma pessoa difícil.**

Esse tema analisa a capacidade do candidato de trabalhar em equipe, sua habilidade de conviver com a diversidade e sua flexibilidade. "Vamos observar, por exemplo, se ele tentou entender o ponto de vista da outra pessoa, por que ela agia da forma que o incomodava, ou se apenas impôs sua ideia, desconsiderando a forma de pensar do outro".

## ANEXO IV - AVALIAÇÃO DE ENTREVISTA DE CANDIDATO

FATORES		
<b>Postura</b> – Posição corporal e atitude compatível com o ambiente de trabalho.		
<b>Comunicação</b> – Capacidade de expressar claramente suas ideias, usando vocabulário adequado.		
<b>Habilidade Profissional</b> – Analisa se o candidato posiciona adequadamente sua função no contexto empresarial.		
<b>Comprometimento</b> – Identificação com organização, seus objetivos e proposta profissional.		
<b>Capacidade de Adaptação</b> – flexibilidade e tolerância para lidar com colegas de trabalho, assimilação e integração aos valores organizacionais.		
<b>Iniciativa/Liderança</b> – Pró-atividade e disponibilidade frente a questões referentes ao trabalho, capacidade para resolução de problemas, senso de equipe e condução de Pessoas.		
<b>Comportamento Ético</b> – Lealdade e seriedade, valores de discrição, retidão e responsabilidade do tratamento de questões empresariais.		
<b>Maturidade Emocional</b> – Capacidade para controlar-se emocionalmente diante de situação de maior tensão ou frustração. Estabilidade de humor e autocrítica.		
<b>Motivação para o Trabalho</b> – Demonstração de ímpeto e interesse profissional.		
<b>Serenidade Aparente</b> – Demonstração de segurança sócio emocional.		
<b>Assertividade</b> – Ser capaz de expressar sentimentos e opiniões de maneira equilibrada, expondo-se com precisão e tranquilidade.		
<b>Organização</b> – Facilidade de organizar suas ideias e projetos de maneira que o ajude a atingir metas.		
<b>Autodesenvolvimento</b> – Clareza da necessidade permanente de aperfeiçoamento pessoal e profissional.		
Soma total :	Soma total ÷ 13= média	
5 Excelente	4 Bom	3 Médio
Dê o grau 5 se você achar forte evidência da competência	Dê o grau 4 se você achar boa evidência da competência	Dê o grau 3 se você achar média evidência da competência
Média mínima para aprovação:		



## ANEXO V - SITES DE RECRUTAMENTO

Abaixo, citamos alguns exemplos de sites que podem auxiliar no Recrutamento e Seleção de candidatos:

[www.abrapp.org.br](http://www.abrapp.org.br)

<http://sistemas.abrapp.org.br/talentos/cadastro-1.asp>

Banco de currículos das entidades fechadas de previdência complementar. O acesso é gratuito, tanto para candidatos quanto para as EFPC associadas, bastando efetuar um cadastro na página.

[www.curriculum.com.br](http://www.curriculum.com.br)

[www.bne.com.br](http://www.bne.com.br)

[www.manager.com.br](http://www.manager.com.br)

[www.catho.com.br](http://www.catho.com.br)

[www.e-panelinha.com.br](http://www.e-panelinha.com.br)

[www.linkedin.com.br](http://www.linkedin.com.br)

[www.facebook.com.br](http://www.facebook.com.br)



## 11. COMISSÃO TÉCNICA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

### Diretor Responsável

Celso Ribeiro de Souza (PREVIG)

### Coordenadora

Denise Aparecida Carvalho Pires (BRASLIGHT)

### Membros

Cecilia Mendes Garcez Siqueira (PREVI)

Claudia Cristina Cardoso de Lima (FUNDAÇÃO COPEL)

Cristiane Pereira Real (SERPROS)

Gustavo Nogueira Lopes (REAL GRANDEZA)

Léa Tânia Pereira de Aboim (FUNDAÇÃO LIBERTAS)

Manoel Teles Lima Júnior (FUNCEF)

Mário de Almeida Borges Júnior (FACHESF)

Silmara de Oliveira (ECONOMUS)

Silvio da Silva Góes (PETROS)

Simone Ribeiro Castelão (ELETROS)

Wuederson Ferreira da Silva (FORLUZ)



## 12. COMISSÃO TÉCNICA REGIONAL SUDESTE DE RECURSOS HUMANOS

### Coordenadora

Simone Ribeiro Castelão (ELETROS)

### Membros

Adriana Penha (REAL GRANDEZA)

Cintia Garcia Oliveira (PETROS)

Fernanda Goulart Guedes (INFRAPREV)

Fernando Antonio da Costa Oliveira (FAPES)

Jorge Pedro da Costa Ewbank (NUCLEOS)

Luiz Claudio Pinto Mattos (BRASILETROS)

Marcelo Corrêa Lessa (SIAS)

Marina Eloy Tourinho (VALIA)

Patricia Mendonça de Nóvoa (CAPESESP)

Priscila Mara de Mello (SERPROS)

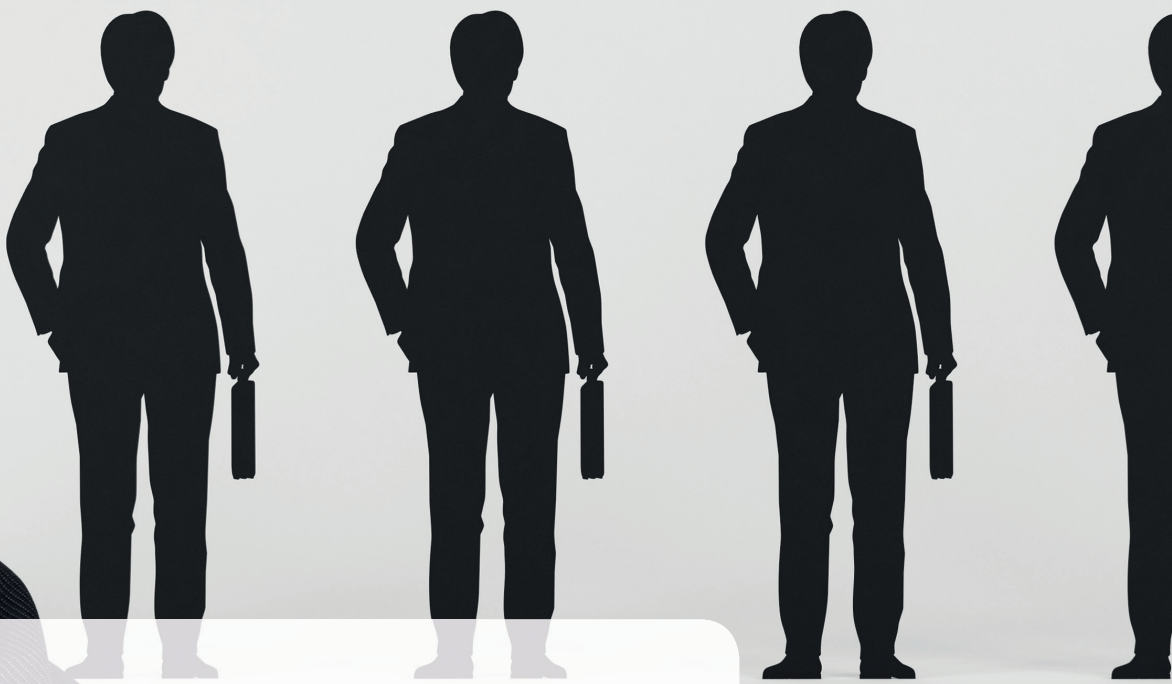
Regina da Gama Costa de Menezes (FUNDAÇÃO REFER)

Ronaldo Curityba de Mello (PREVDATA)

Thiago Machado de Menezes (PRECE)







**Abrapp - Associação Brasileira das Entidades  
Fechadas de Previdência Complementar**

Tel.: (11) 3043.8777

Fax: (11) 3043.8778/3043.8780

Av. das Nações Unidas, 12551 – 20º andar – Brooklin Novo  
04578-903 – São Paulo – SP

[www.abrapp.org.br](http://www.abrapp.org.br)

[www.facebook.com/abrapp](https://www.facebook.com/abrapp)

**ABRAPP**

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-99388-40-2



9 788599 388402