



METODOLOGIA MBV · PILAR CULTURA, LIDERANÇA E PESSOAS

Processo de Recrutamento e Seleção

O padrão que a Tatsuo Academy aplica na própria operação,
documentado para ser instalado na sua empresa.

DOCUMENTO OFICIAL DE PROCESSO

Seja Bem-Vindo ao Fim do Analfabetismo Empresarial

POR QUE ESTE DOCUMENTO EXISTE

Você contrata pela técnica e demite pelo comportamento

Pergunte a qualquer empresário por que ele demitiu o último funcionário. Quase nunca a resposta é falta de capacidade técnica. É atraso, é postura, é o cara que contamina o time, é o que não faz o que combinou. Ou seja: você contratou olhando uma coisa e demitiu olhando outra.

Se o problema é comportamental, então o processo de recrutamento precisa ser construído para ler comportamento. Não é isso que a maioria das empresas faz. A maioria lê currículo, faz uma entrevista de quarenta minutos, gosta do jeito da pessoa e contrata. Depois passa seis meses tentando corrigir na marra aquilo que devia ter sido visto antes de assinar a carteira.

O processo descrito aqui existe para uma coisa só: **ir peneirando**. Cada etapa é uma malha. Quem não deveria estar ali cai antes, e cai por conta própria, porque não fez o esforço que a etapa exigia. No fim sobra pouca gente, e a pouca gente que sobra você já viu de vários ângulos, em dias diferentes, por olhos diferentes.

Isso custa tempo. Custa muito menos que uma contratação errada.

O que este documento é e o que não é

Este é um documento de processo. Ele descreve etapas, responsáveis, critérios de corte e o que se pergunta em cada momento. Ele não substitui julgamento, e não existe teste, ferramenta ou formulário que substitua. As ferramentas fecham a malha da peneira. A peneira continua sendo uma peneira.

Antes de tudo: o processo é o mesmo, o rigor é proporcional

Uma vaga de auxiliar e uma vaga de gestor comercial passam pelas mesmas sete etapas. O que muda é a profundidade de cada uma. Não existe vaga que dispense a conversa dura com o dono, e não existe vaga que dispense o período de experiência avaliado. Existe, sim, vaga que resolve a avaliação técnica em vinte minutos e vaga que exige um dia de teste prático.

FUNDAMENTO

Os dois princípios que governam o processo inteiro

Princípio 1. A empresa é vendida em todas as etapas, sem exceção

Este é o ponto mais mal compreendido do recrutamento na pequena e média empresa. O empresário entra na entrevista na posição de quem está fazendo um favor. Senta atrás da mesa, recebe o candidato como quem recebe um pedinte, e passa uma hora avaliando. No fim se surpreende porque quem ele queria não aceitou, ou aceitou e saiu em quatro meses.

A relação é de mão dupla, e ela é permanente. Do primeiro contato até o último dia do período de experiência, a empresa está sendo apresentada, e está sendo apresentada querendo você ou não. O anúncio apresenta. A recepção apresenta. A sala onde ele espera apresenta. O gestor que chega atrasado na entrevista apresenta. A pergunta não é se a empresa vai ser vendida, é se ela vai ser vendida de propósito ou por acidente.

O QUE SIGNIFICA VENDER A EMPRESA

Não é enfeitar. Não é prometer o que não existe, não é falar de clima leve e família. Vender a empresa é apresentá-la como **ponte de realização do sucesso dele**. É o candidato entender, com clareza e sem romance, o seguinte: se eu entrar aqui e fizer o que precisa ser feito, a minha vida melhora, e melhora por estes caminhos concretos.

Isso inclui a parte dura. Aqui tem cobrança. Aqui tem padrão. Aqui existem coisas que não toleramos. Um candidato bom não foge disso, um candidato bom compra isso. Quem foge era exatamente quem você não queria, e ele se elimina de graça.

Uma consequência prática e desconfortável: **quem apresenta a empresa em cada etapa precisa saber apresentá-la**. Se o RH não sabe dizer o que a empresa acredita, ele não pode fazer a triagem. Se o gestor não sabe dizer o que se espera de alguém naquela função em noventa dias, ele não pode fazer a avaliação técnica. Antes de instalar este processo, alinhe o discurso de quem vai executá-lo. Discurso desalinhado em etapas diferentes é o que faz o candidato bom desistir no meio.

O capítulo final deste documento traz, etapa por etapa, o que exatamente se vende em cada momento.

Princípio 2. O processo lê comportamento, não currículo

A técnica ocupa uma etapa das sete. Todas as outras estão lendo outra coisa: comprometimento, coerência, postura, momento de vida, reação à cobrança. Isso não é desprezo pela técnica. É o reconhecimento de que técnica se ensina e comportamento não. Você treina um funcionário para operar uma máquina em três semanas. Você não treina um adulto de trinta e cinco anos a parar de mentir.

REGRA QUE NÃO SE NEGOCIA

Na dúvida entre um candidato tecnicamente melhor e um candidato comportamentalmente melhor, escolha o comportamento. Sempre. Você vai gastar mais tempo formando, e vai gastar menos tempo se arrependendo.

VISÃO GERAL

Mapa do processo

ETAPA	O QUE É	QUEM EXECUTA	O QUE ESSA ETAPA CORTA
0	Definição da vaga	Dono e gestor da área	Corta a vaga mal formulada, antes de gastar dinheiro com anúncio
1	Prospecção e anúncio	RH ou quem exerce o papel	Corta o perfil errado pela própria redação do anúncio
2	Triagem presencial e aplicação do DISC	RH	Corta quem não tem comprometimento nem postura
3	Avaliação técnica	Gestor direto da vaga	Corta quem não entrega a função
4	Decisão de avanço	RH e gestor, juntos	Corta a impressão isolada de um só avaliador
5	Leitura de perfil e trajetória	RH ou pessoa designada	Corta o bom candidato que está na vaga errada
6	Conversa dura	O dono. Indelegável.	Corta quem recua diante da cobrança dita em voz alta
7	Contratação e período de experiência	Gestor direto, com RH acompanhando	Corta o que só aparece no dia a dia

Ritmo do processo

As etapas 2, 3 e 4 acontecem **no mesmo dia**. O candidato vem uma vez, passa pela triagem, faz o DISC, conversa com o gestor e vai embora. Depois que ele sai, RH e gestor decidem. Isso não é economia de agenda, é método: você observa a mesma pessoa por horas seguidas, com pessoas diferentes, e a incoerência aparece. Quem monta personagem não sustenta o personagem a manhã inteira.

Prazo de referência do ciclo completo, da abertura da vaga à contratação: **de duas a quatro semanas**. Vaga de liderança pode chegar a seis. Se estiver levando mais que isso de forma recorrente, o gargalo quase sempre está na Etapa 1, e quase sempre é falta de volume de candidatos, não excesso de rigor.

Distribuição dos papéis na empresa pequena

Trabalhe por papel, não por cargo. Uma empresa de quinze pessoas não tem RH, e nem por isso está dispensada do processo. Tem alguém que executa o papel.

PAPEL	ETAPAS	QUEM PODE ASSUMIR
Captador	1 e 2	RH, administrativo, financeiro, ou o próprio gestor. Precisa ser organizado e precisa saber falar da empresa.
Avaliador técnico	3	O gestor direto da vaga, sempre. Não delegue para o dono nem para o RH.
Leitor de perfil	5	Pode ser a mesma pessoa do Captador. De preferência alguém mais maduro, com leitura de gente.
Vendedor da empresa	6	O dono. Não delega. Em empresa com mais de uma unidade, um líder formado e autorizado pelo dono.
Acompanhamento	7	Gestor direto conduz, Captador registra as datas e cobra a avaliação.

A ÚNICA ACUMULAÇÃO PROIBIDA

O dono não faz a leitura de perfil (Etapa 5) e a conversa dura (Etapa 6). Quem passou duas horas analisando a trajetória de alguém já entrou na conversa seguinte torcendo. E quem torce não faz pergunta dura. Se na sua empresa não há mais ninguém para a Etapa 5, faça a Etapa 5 e passe a Etapa 6 para outro dia, com a cabeça fria e o material na mesa.

ETAPA 0

Definição da vaga

RESPONSÁVEL	Dono e gestor direto da área, juntos
DURAÇÃO	Uma reunião de sessenta a noventa minutos
ENTREGA	Ficha da vaga preenchida e assinada pelos dois

Nenhum anúncio sobe antes desta etapa estar fechada. Vaga mal definida contrata errado com processo certo, e o custo aparece três meses depois, quando ninguém sabe explicar o que aquela pessoa deveria estar fazendo.

O QUE PRECISA ESTAR DEFINIDO

1. O que essa pessoa precisa entregar em noventa dias. Escrito em resultado, não em tarefa. Não é "atender clientes", é "assumir a carteira de sessenta clientes da região norte e manter o índice de recompra acima do que está hoje". Se você não consegue escrever a entrega de noventa dias, você não sabe para que está contratando, e provavelmente está contratando porque está cansado, não porque a empresa precisa.

2. Qual comportamento a função exige. Esta é a definição mais importante e a que quase ninguém faz. Uma função de cobrança exige alguém que aguente conflito. Uma função de conferência exige alguém que aguente repetição sem se distrair. Uma função comercial de rua exige alguém que aguente ouvir não trinta vezes por dia e bater na porta trinta e uma. Descreva o comportamento exigido em três ou quatro frases, porque é contra essa descrição que o DISC vai ser lido lá na frente.

3. Requisito técnico real, separado do desejável. Duas listas. O que é inegociável para a pessoa conseguir trabalhar (CNH, curso obrigatório, domínio de um sistema específico) e o que seria bom ter. A maioria das empresas trata desejável como obrigatório, afunila o funil sem necessidade e depois reclama que não tem gente no mercado.

4. Faixa salarial e como ela é composta. Fixo, variável, benefícios, e qual o teto real que a empresa paga naquela função. Definido antes, por escrito. Quem define salário no calor da negociação com um candidato de quem gostou, paga mais do que devia e desorganiza a tabela interna.

5. Quem é o gestor direto. Nome. Uma pessoa. Se a resposta for "depende" ou "por enquanto responde para mim", a vaga não está pronta.

6. O que faz essa vaga valer a pena para quem entra. Concreto: o que essa pessoa aprende aqui, para onde ela pode crescer, o que a empresa oferece que a empresa do lado não oferece. Isso não é enfeite de anúncio, é a matéria-prima da venda da empresa nas sete etapas seguintes. Se você não consegue responder, o problema não é o recrutamento.

CRITÉRIO DE CORTE DA ETAPA 0

Se os seis pontos não estão escritos, a vaga não abre. Ponto. Esta é a etapa mais barata do processo inteiro e é a que mais economiza dinheiro depois.

A VENDA DA EMPRESA NESTA ETAPA

Aqui você ainda não vende para ninguém de fora. Você constrói o argumento. Os pontos 1 e 6 da ficha são o que vai ser dito, com palavras diferentes, no anúncio, na triagem, na avaliação técnica e na conversa dura. É aqui que o discurso fica alinhado. Se ficar frouxo aqui, cada pessoa vai contar uma história diferente da empresa, e o candidato bom percebe.

ETAPA 1

Prospecção e anúncio

RESPONSÁVEL	Captador (RH ou quem exerce o papel)
DURAÇÃO	Cinco a dez dias de captação ativa
ENTREGA	Volume de candidatos suficiente para peneirar

Recrutamento é prospecção. É a mesma lógica de vendas: sem funil cheio no topo, não existe seleção no fundo, existe escolha entre o que sobrou. Empresário que reclama que não acha gente boa, na maioria das vezes, está olhando três currículos. Com três currículos você não seleciona, você aceita.

Quando prospectar: três regimes

Regime reativo. Abriu vaga, prospecta. É o padrão para funções técnicas, administrativas e de baixa rotatividade. Começa na Etapa 0 e não antes.

Regime contínuo. Para funções de alto giro, e em quase toda empresa isso significa a área comercial e a operação de ponta. Nessas funções você prospecta o ano inteiro, tenha vaga ou não. Mantém o anúncio no ar, mantém triagem rodando uma vez por mês, mantém banco de talentos vivo. O custo é uma manhã por mês. O benefício é nunca precisar contratar com pressa, e contratar com pressa é a origem de metade das demissões.

Regime oportunista. Gente muito boa não aparece quando você precisa, aparece quando aparece. Quando um talento real cruza o seu caminho, você conversa, mesmo sem vaga aberta. Registra, mantém contato e chama quando abrir. Em casos raros, você abre a posição para a pessoa. Isso é exceção e precisa ser tratado como exceção, com a Etapa 0 feita depois, não pulada.

Canais de prospecção

Não existe canal bom e canal ruim. Existe canal adequado ao tipo de vaga. Use sempre mais de um, em paralelo.

CANAL	MELHOR PARA	COMO USAR	CUIDADO
Indicação interna	Toda vaga. É o melhor canal que existe.	Peça formalmente ao time. Estruture bônus pago após o período de experiência aprovado, nunca na admissão.	Indicação não pula etapa. Passa pelas sete igual a todo mundo, sem exceção e sem constrangimento.
Banco de talentos próprio	Toda vaga, principalmente com pressa	Guarde todo bom candidato que não passou, com anotação do porquê. Consulte antes de anunciar.	Só funciona se alguém alimentar. Sem registro, não existe banco.
Plataformas de vaga Catho, InfoJobs, Indeed, Vagas, Gupy	Administrativo, técnico, operacional	Volume alto e barato. Exige triagem forte porque vem muito candidato genérico.	Currículo bonito não é comportamento. Não decida nada por aqui.
LinkedIn	Liderança, comercial, técnico especializado	Anúncio mais busca ativa. O dono publicando no próprio perfil rende mais que a página da empresa.	Pouco alcance em função operacional na maior parte das cidades do interior.
Grupos regionais de WhatsApp, Telegram e Facebook	Operacional e atendimento	Custo zero, velocidade alta, alcance local real. Mapeie os grupos da sua cidade e mantenha a lista.	Alto volume desqualificado. Use filtro de candidatura obrigatório.
Redes sociais da empresa e do dono	Toda vaga	Quem já acompanha a empresa chega meio vendido. Publique a vaga como conteúdo, não como cartaz.	Exige que a empresa tenha alguma presença construída antes.
SINE, agências públicas, balcão do trabalhador	Operacional e primeiro emprego	Gratuito e com volume. Bom para funções de entrada.	Baixa qualificação média. Malha da peneira precisa estar apertada.
Escolas técnicas, SENAI, SENAC, faculdades locais	Formação de gente de dentro	Relacionamento com coordenadores. Estágio e jovem aprendiz como porta de entrada estruturada.	É investimento de médio prazo. Não resolve vaga urgente.
Caça direta concorrente, fornecedor, cliente, balcão	Comercial e liderança	O melhor vendedor que você conhece está atendendo alguém hoje. Quando for bem atendido em qualquer lugar, pegue o contato.	Cuidado com contrato de não concorrência e com a relação comercial. E cuidado com quem troca de emprego só por dinheiro.
Ex-funcionários bons	Toda vaga	Saiu bem, entregava, saiu por motivo legítimo. Chame para conversar.	Nunca chame quem saiu por comportamento. Nunca.
Consultoria de RH e headhunter	Liderança e posições críticas	Terceiriza as Etapas 1 e 2. Custa caro e vale quando o erro custa mais caro.	Não terceirize as Etapas 3, 5, 6 e 7. Essas são suas.

Construção do anúncio

O anúncio é a primeira peneira, e ele peneira em dois sentidos ao mesmo tempo: atrai quem você quer e afasta quem você não quer. Anúncio genérico ("empresa contrata auxiliar, enviar currículo") entope o funil de gente que você vai gastar duas semanas eliminando.

Estrutura em seis blocos:

Bloco 1. Título direto. Nome da função, cidade, e um qualificador que já filtra. Nada de título criativo, ninguém procura vaga por título criativo.

Bloco 2. Quem é a empresa, em três linhas. O que ela faz, há quanto tempo, o que ela acredita. Primeira aparição da venda da empresa.

Bloco 3. O que essa pessoa vai fazer. Direto da ficha da Etapa 0, escrito em entrega, não em lista de tarefas soltas.

Bloco 4. O que exigimos e o que não toleramos. Este bloco é o que separa o seu anúncio dos outros trinta. Escreva a verdade: aqui tem meta, aqui tem cobrança semanal, aqui não se tolera atraso, aqui não se tolera fofoca. Quem se assusta com isso lendo, ia se assustar no terceiro dia de trabalho, com a carteira já assinada.

Bloco 5. O que oferecemos. Faixa salarial, benefícios, e principalmente o que essa pessoa aprende e para onde ela pode crescer. Publicar a faixa salarial reduz volume e aumenta qualidade. É um bom negócio.

Bloco 6. Como se candidatar, com filtro embutido. Nunca peça só o currículo. Peça uma pequena tarefa: um áudio de um minuto respondendo uma pergunta específica, um e-mail com um assunto exato, uma resposta a três perguntas. Quem não faz a tarefa não entra no processo. Só isso corta de trinta a cinquenta por cento dos candidatos, e corta exatamente pela característica que você mais quer medir, que é o comprometimento em fazer o que foi combinado.

CRITÉRIO DE CORTE DA ETAPA 1

Não seguiu a instrução de candidatura, está fora. Sem exceção, mesmo que o currículo seja o melhor da pilha. A primeira instrução que a empresa deu, ele não cumpriu.

A VENDA DA EMPRESA NESTA ETAPA

O anúncio precisa ser lido por um bom candidato e provocar a reação "aqui é diferente". Isso não vem de adjetivo, vem de especificidade e de honestidade. Os blocos 2, 4 e 5 são a venda. O bloco 4, principalmente: dizer o que não se tolera é o que dá credibilidade a tudo que foi prometido no bloco 5.

ETAPA 2

Triagem presencial e aplicação do DISC

RESPONSÁVEL Captador (RH)

DURAÇÃO Trinta a quarenta minutos por candidato, mais o teste

FORMATO Presencial, sempre

A triagem é presencial por decisão de método, não por conveniência. O deslocamento é parte do teste. A pessoa precisa se organizar, sair de casa, chegar no horário e se apresentar. Quem não vem se elimina sozinho, e essa é a eliminação mais barata e mais honesta do processo inteiro. Cai muita gente aqui. É para cair.

Como organizar

Agende os candidatos em blocos, no mesmo dia, com a agenda do gestor reservada na sequência. Lembre que as Etapas 2, 3 e 4 acontecem no mesmo dia. Reserve uma sala decente. A sala faz parte da apresentação da empresa.

O que se observa antes de qualquer pergunta

- Chegou no horário? Chegou muito antes, chegou em cima, chegou atrasado, e como comunicou se atrasou?
- Como se apresentou. Não é sobre roupa cara, é sobre cuidado e adequação.
- Como tratou quem o recebeu na portaria e na recepção. Esse dado vale mais que a entrevista inteira e você precisa perguntar depois para quem o recebeu.
- Sabe o que a empresa faz? Leu o anúncio inteiro? Ou veio no automático mandando currículo para tudo?

Roteiro da triagem

1. Me conta o que você entendeu sobre a nossa empresa e sobre essa vaga.

Mede preparo e interesse real. Quem não pesquisou nada, não quer esta vaga, quer uma vaga.

2. Me conta a sua trajetória de trabalho, do primeiro emprego até hoje, em ordem.

Deixe falar sem interromper. Você está ouvindo coerência, buracos de tempo e como ele fala das empresas por onde passou.

3. Por que você saiu de cada uma delas?

A pergunta central da triagem. Se em todas as saídas a culpa foi do chefe, da empresa ou do colega, você tem o padrão na frente.

4. O que você está buscando agora, nesse momento da sua vida?

Momento de vida explica mais comportamento do que qualquer competência listada no currículo.

5. Qual a sua pretensão salarial e como você chegou nesse número?

O "como você chegou" é o que interessa. Mostra se a pessoa tem noção do próprio valor ou se chutou.

6. Como é a sua rotina hoje? Onde você mora, como você viria trabalhar, com quem você mora?

Viabilidade prática. Muita contratação morre em três semanas por causa de distância e transporte que ninguém conferiu.

7. Me conta uma situação de trabalho em que você foi cobrado de forma dura. O que aconteceu e o que você fez?

Primeira medição de reação à cobrança. A conversa dura da Etapa 6 vai testar isso de novo, de outro jeito.

Aplicação do DISC

O teste é aplicado aqui, ainda na empresa, no mesmo dia. O candidato preenche antes ou depois da conversa. Quem analisa não é o RH: **quem analisa é o gestor direto**, na etapa seguinte, e o resultado permanece aberto e em uso até o fim do processo. Ele acompanha o candidato como lente, não como sentença.

COMO O DISC DEVE SER USADO

O DISC não aprova e não reprova ninguém. Ele responde uma pergunta só: **o comportamento natural desta pessoa sustenta o comportamento que a função exige, todos os dias, por anos?** Você definiu esse comportamento na Etapa 0. É contra aquela definição que se lê o resultado.

Perfil dominante em função que exige paciência e repetição vai render no começo e adoecer depois. Perfil estável em função que exige conflito diário vai sofrer calado até pedir para sair. Não é que a pessoa seja ruim. É que a cadeira está errada, e cadeira errada demite gente boa.

A ferramenta fecha a malha da peneira. Ela não substitui olhar a pessoa.

CRITÉRIO DE CORTE DA ETAPA 2

Corta aqui: quem não veio, quem chegou atrasado sem avisar, quem não sabia o que a empresa faz, quem culpa todo mundo por todas as saídas, quem tratou mal a recepção, quem não tem viabilidade prática de rotina. Nada disso é técnico. É tudo comportamento, e é para isso que a etapa existe.

A VENDA DA EMPRESA NESTA ETAPA

Reserve os últimos dez minutos para apresentar a empresa de verdade: o que ela faz, onde quer chegar, como as coisas funcionam aqui dentro, como é a rotina real da área. E já antecipe o tom: aqui tem cobrança, aqui tem padrão. O Captador precisa saber fazer isso com convicção. Se ele não sabe falar da empresa, ele não pode ocupar esse papel.

ETAPA 3

Avaliação técnica

RESPONSÁVEL Gestor direto da vaga

QUANDO No mesmo dia da triagem, logo em seguida

DURAÇÃO Trinta a sessenta minutos, mais teste prático quando couber

Esta é a única etapa das sete em que a técnica é o assunto principal. E quem conduz é o gestor direto, nunca o dono e nunca o RH. Quem vai conviver com a pessoa é quem avalia se ela dá conta.

O que o gestor avalia

- **Capacidade real de executar a função.** Não o que está escrito no currículo, o que a pessoa sabe fazer. Pergunte por processo: como você faria isso, por onde começaria, o que faria se desse errado.
- **Teste prático, sempre que a função permitir.** Operacional faz na bancada. Comercial simula um atendimento. Administrativo mexe numa planilha. Vinte minutos de prática mostram mais que uma hora de conversa.
- **Distância entre o que ela sabe e o que a função exige.** Escreva essa distância. É ela que define quanto tempo de formação essa contratação vai custar, e se a empresa tem esse tempo agora.
- **Leitura do DISC contra o comportamento exigido pela função.** É aqui que o gestor pega o resultado do teste e compara com a descrição que ele mesmo ajudou a escrever na Etapa 0.

Perguntas do gestor

- 1.** Me descreve como era o seu dia, do começo ao fim, no seu último trabalho.

Quem fez de verdade descreve com naturalidade e com detalhe pequeno. Quem não fez descreve por cima.

- 2.** Me conta o erro mais caro que você cometeu no trabalho e o que aconteceu depois.

Mede honestidade e capacidade de assumir. Quem nunca errou está mentindo ou nunca fez nada relevante.

- 3.** Como você era medido no seu último trabalho? Qual era o seu número?

Quem já foi medido não estranha ser cobrado. Quem nunca foi medido vai sofrer aqui, e você precisa saber disso antes.

- 4.** Se você entrasse aqui na segunda-feira, o que você acha que teria mais dificuldade?

Mede autoconhecimento e realismo. Resposta genérica é sinal ruim.

- 5.** O que você espera do seu gestor?

O gestor descobre se consegue ser esse gestor. Muita gente boa vai embora por incompatibilidade que dava para ver aqui.

CRITÉRIO DE CORTE DA ETAPA 3

Duas perguntas, as duas precisam de resposta sim. Primeira: ela entrega a função, hoje ou com formação que a empresa consegue bancar? Segunda: o perfil comportamental dela sustenta essa função no dia a dia, por anos?

A VENDA DA EMPRESA NESTA ETAPA

O gestor vende a área e vende a si mesmo como líder. Mostra o setor, apresenta o time, conta como funciona a rotina, como cobra, como acompanha, e o que essa pessoa vai aprender trabalhando ali. Vender a área é mostrar a função como degrau, não como emprego. Este é o momento em que o candidato bom decide se quer trabalhar com aquela pessoa, e não apenas naquela empresa.

ETAPA 4

Decisão de avanço

RESPONSÁVEL Captador e gestor, juntos

QUANDO Depois que o candidato vai embora, no mesmo dia

DURAÇÃO Quinze minutos por candidato

Etapa curta e inegociável. Duas pessoas viram a mesma pessoa em contextos diferentes e agora cruzam o que viram. A regra é simples: **quem viu só um pedaço não decide sozinho.**

Como conduzir

1. Cada um dá sua nota de comportamento, de zero a dez, antes de ouvir o outro. Falar depois de ouvir contamina.
2. Cada um justifica com fato observado, não com impressão. "Não gostei do jeito" não é fato. "Falou mal dos três últimos chefes" é fato.
3. Somam as informações da recepção e de quem mais teve contato com o candidato.
4. Decidem: avança, não avança, ou vai para o banco de talentos.
5. Registram a decisão e o motivo, em uma linha. Sem registro, o banco de talentos não existe.

Divergência entre os dois

Se um quer avançar e o outro não, o caso sobe para o dono. Mas sobe como parecer, não como decisão: os dois apresentam o que viram e o dono desempata. Isso deve ser exceção. Divergência recorrente entre Captador e gestor é sinal de que a Etapa 0 foi mal feita e os dois estão avaliando contra critérios diferentes.

Quando o Captador e o gestor são a mesma pessoa

Acontece na empresa pequena. Nesse caso a decisão sobe obrigatoriamente para o dono, como parecer. A pessoa apresenta o que viu, o dono pergunta e o dono valida. Nenhuma contratação deve avançar com a avaliação de uma cabeça só.

Retorno ao candidato reprovado

Todo mundo que veio presencialmente recebe retorno, em até três dias, mesmo que seja um retorno curto. Isso não é gentileza, é gestão de reputação na sua cidade. Empresa que não dá retorno queima o próprio canal de recrutamento, e o canal queimado cobra a conta na próxima vaga.

Banco de talentos

Bom candidato que não passou por causa da vaga, e não por causa de comportamento, vai para o banco. Registre nome, contato, vaga em que participou, ponto forte e o motivo exato de não ter avançado. Revise o

banco antes de abrir qualquer vaga nova. Este é o canal mais barato de recrutamento que a empresa tem, e é o único que fica mais rico a cada processo.

CRITÉRIO DE CORTE DA ETAPA 4

Só avança quem tem o sim das duas pessoas, com fato observado sustentando o sim. Na dúvida, não avança. Dúvida na Etapa 4 vira demissão no mês seis.

ETAPA 5

Leitura de perfil e trajetória

RESPONSÁVEL Leitor de perfil (RH ou pessoa designada)

QUANDO Em outro dia, com o candidato de volta à empresa

DURAÇÃO Quarenta e cinco a sessenta minutos

As etapas anteriores responderam se a pessoa serve para a função. Esta responde outra coisa: **se esta empresa e esta vaga fazem sentido para a vida desta pessoa, agora.** É a etapa que evita a contratação que dá certo por seis meses e desmonta no sétimo.

Um bom candidato na vaga errada não é uma contratação boa. É uma demissão adiada.

O que se cruza aqui

- **Trajetoira inteira.** Por onde passou, quanto tempo ficou em cada lugar, o que aconteceu em cada passagem, e principalmente por que saiu. Padrões só aparecem quando você olha a linha do tempo inteira, não uma passagem isolada.
- **O que ela busca da vida.** Não o que ela busca no trabalho. Da vida. Onde ela quer estar em três anos, o que precisa acontecer para ela considerar que valeu.
- **Momento de vida e idade.** Um jovem de vinte e dois anos e um homem de quarenta e cinco com dois filhos e uma prestação não têm o mesmo comportamento diante de risco, de meta e de rotina. Isso não é preconceito, é dado, e você vai usar esse dado para acertar a cadeira.
- **Coerência entre pretensão salarial e o que ela diz querer.** Se a pessoa aceita um salário muito abaixo do que precisa para manter a vida que ela descreveu, ela vai embora assim que aparecer melhor. Não é caráter, é matemática. E se aceita muito abaixo do que já ganhou, entenda o porquê antes de comemorar.
- **O DISC, agora com contexto.** Com a trajetória na mesa, o resultado do teste deixa de ser um gráfico e passa a fazer sentido. Confirma ou contradiz o que a pessoa contou.

Roteiro

1. Me conta a sua história. Não a profissional. A sua.

Deixe falar. Vinte minutos se precisar. Quase tudo que importa aparece aqui, sem que você precise perguntar.

2. Qual foi a decisão mais difícil que você tomou na sua vida profissional?

Mostra valor, mostra critério e mostra se a pessoa decide ou espera decidirem por ela.

3. O que precisa acontecer nos próximos três anos para você olhar para trás e falar que valeu a pena?

Aqui você descobre se a empresa consegue ser ponte para isso. Se não conseguir, seja honesto, e diga.

4. Quanto você precisa ganhar por mês para a sua vida funcionar sem aperto?

Diferente da pretensão. Se esse número é maior do que a vaga paga, a saída dela já está marcada.

5. Quem depende de você hoje?

Responsabilidade sobre outros muda comportamento diante de risco e de estabilidade. Muda para melhor em algumas funções e para pior em outras.

6. Se você pudesse escolher, o que você faria da vida?

Se a resposta é muito distante da vaga, você está contratando alguém de passagem. Às vezes tudo bem. Só precisa ser uma decisão consciente.

CRITÉRIO DE CORTE DA ETAPA 5

A pergunta a ser respondida com sim ou não, por escrito: **esta empresa consegue ser ponte para o que essa pessoa busca?** Se a resposta for não, corte, mesmo que ela seja excelente. Você não está fazendo um favor contratando quem vai se frustrar aqui dentro.

A VENDA DA EMPRESA NESTA ETAPA

Esta é a venda mais fina do processo, porque ela é personalizada. Depois de ouvir o que a pessoa busca, você conecta: dado o que você me contou, é assim que este trabalho te leva para lá. Só se puder ser dito com verdade. Prometer caminho que não existe é o jeito mais rápido de perder alguém bom no ano seguinte, e de perder junto a credibilidade da empresa na cidade.

ETAPA 6

A conversa dura

RESPONSÁVEL O dono. Indelegável.

QUANDO Última etapa antes da proposta

DURAÇÃO Quarenta a sessenta minutos, sem pressa

Esta é a etapa que quase nenhuma empresa pequena faz, e é a que mais evita erro. Ela tem dois objetivos ao mesmo tempo, e os dois precisam ser cumpridos na mesma conversa.

Primeiro objetivo: testar se ele entendeu. Ele já atravessou cinco etapas. Ouviu falar da empresa no anúncio, na triagem, com o gestor, na leitura de perfil. Se o processo funcionou, ele já sabe que empresa é essa. Você vai verificar isso.

Segundo objetivo: vender de verdade, com a verdade inteira na mesa. Aqui tem cobrança. Isso nós acreditamos. Isso não toleramos. Isso esperamos de você. Sem suavizar, sem amaciar, sem medo de perder o candidato. Perder aqui é barato. Perder no mês oito é caro.

Por que é o dono que faz

Cultura não se delega. Quem define o que a empresa acredita e o que ela não tolera é o dono, e quem consegue dizer isso com autoridade real é o dono. Um gerente falando de valores soa a recado. O dono falando de valores é a própria coisa. Em empresa com múltiplas unidades, pode ser um líder formado e explicitamente autorizado pelo dono, e formado significa que ele já viu o dono fazer isso várias vezes.

Roteiro da conversa

BLOCO 1. O QUE VOCÊ ENTENDEU

Você já conversou com quatro pessoas nossas. Me conta o que você entendeu sobre esta empresa.

Se ele descreve a empresa com precisão, o processo funcionou. Se descreve genericamente, ou o processo falhou ou ele não prestou atenção. Os dois casos são informação relevante.

BLOCO 2. A VERDADE DITA EM VOZ ALTA

O dono fala, sem interrupção, sobre quatro coisas, nesta ordem:

- **No que acreditamos.** Dois ou três princípios, com exemplo concreto de decisão que a empresa já tomou por causa deles. Princípio sem exemplo é frase de parede.
- **O que não toleramos.** Explicitamente, com nome. Mentira, atraso, fofoca, o que for. E o que acontece quando ocorre.
- **Como é a cobrança aqui.** Quem cobra, com que frequência, de que forma, e o que acontece quando o número não vem. Descreva a rotina real, não uma versão amena dela.
- **O que esperamos dele especificamente.** A entrega de noventa dias da Etapa 0, dita na cara dele.

BLOCO 3. A OPORTUNIDADE

Só agora, e com peso, o dono apresenta o outro lado: o que essa pessoa ganha entrando ali. O que ela vai aprender, com quem, onde ela pode chegar, o que a empresa está construindo e qual o lugar dela nisso. É aqui que a empresa se apresenta como ponte de realização do sucesso dele, e a apresentação tem força justamente porque veio depois da parte dura. Quem só ouve a parte boa não acredita. Quem ouve a parte dura primeiro, acredita na parte boa.

BLOCO 4. A REAÇÃO

1. Depois de tudo isso, você ainda quer trabalhar aqui? Por quê?

O "por quê" é o que importa. Resposta pronta e genérica é sinal ruim.

2. Do que eu falei, o que mais te incomodou?

Quem responde "nada" não estava ouvindo ou não tem coragem de discordar. Nenhum dos dois serve.

3. O que você precisa de mim para conseguir entregar isso?

Mostra se a pessoa pensa em execução ou só em ser aprovada.

CRITÉRIO DE CORTE DA ETAPA 6

A leitura é da reação, não da resposta. **Recuou, negociou ou comprou?**

Recuou: esfriou, ficou em silêncio, começou a perguntar se dá para flexibilizar a cobrança. Está fora, e ele te fez um favor mostrando isso hoje.

Negociou: aceitou o padrão e discutiu condições com pé no chão. É bom sinal, é gente que sabe o que vale.

Comprou: ficou mais interessado depois da parte dura, não menos. É esse que você quer, e é raro.

ETAPA 7

Contratação e período de experiência

RESPONSÁVEL	Gestor direto conduz, Captador acompanha
DURAÇÃO	Noventa dias, avaliados em três marcos
ENTREGA	Efetivação ou encerramento, com decisão registrada

A assinatura da carteira não encerra o recrutamento. O período de experiência é a última etapa do processo, e é a mais confiável de todas, porque é a única em que você observa a pessoa trabalhando de verdade, todos os dias, e não se apresentando.

Comportamento aparece em detalhe pequeno do dia a dia. Que horas chega. Como reage quando é corrigido. Se avisa quando não vai dar. Se termina o que começou. Se ajuda quem não é obrigado a ajudar. Nenhuma entrevista mostra isso. Trinta dias mostram.

A proposta

Feita por escrito, com salário, composição do variável, benefícios, cargo, gestor direto e data de início. Prazo curto para resposta, de dois a três dias. Quem precisa de duas semanas para decidir não está decidindo sobre você, está usando sua proposta para negociar em outro lugar.

O que precisa ser dito no primeiro dia, antes de qualquer coisa

Reunião do gestor com o contratado, no dia um, com o seguinte definido e dito na cara:

- O que ele precisa cumprir nos noventa dias. Em número e em comportamento, os dois.
- Quem avalia. Nome.
- Em que datas. Trinta, sessenta e noventa dias, com data no calendário, marcada na frente dele.
- O que acontece se não cumprir. Dito com todas as letras: o contrato se encerra.

Isso não é ameaça, é respeito. A pessoa entra sabendo exatamente onde está pisando e o que precisa fazer. Quem for demitido no dia noventa não vai ser pego de surpresa, e quem for efetivado vai saber que foi por mérito, não por sorte.

Os três marcos de avaliação

MARCO	O QUE SE AVALIA	DECISÃO POSSÍVEL
Dia 30	Adaptação e comportamento. Ainda não se cobra resultado. Cobra-se presença, postura, disposição de aprender, relação com o time.	Segue, ou encerra por comportamento. Nesta altura, encerramento é quase sempre comportamental.
Dia 60	Comportamento consolidado mais primeiros sinais de entrega. A curva de aprendizado está subindo ou está parada?	Segue, corrige com plano escrito, ou encerra.
Dia 90	Entrega combinada na Etapa 0, no número. Mais comportamento.	Efetiva ou encerra. Não existe prorrogar por indecisão.

A regra de decisão

PROBLEMA TÉCNICO SE CORRIGE. PROBLEMA COMPORTAMENTAL ENCERRA.

Se a pessoa está atrás no número mas o comportamento está certo, você tem um problema de formação, e formação é responsabilidade da empresa. Corrija, com plano escrito e prazo.

Se o comportamento está errado, encerre. Não importa o número. O comportamento errado não fica só nele, ele contamina o time, e o time inteiro está olhando para ver o que você vai fazer. O que você tolera vira padrão, e o padrão que você tolera é a sua cultura de verdade, independente do que está escrito na parede.

Quando encerrar, encerre rápido

Todo empresário já segurou funcionário errado por mais tempo do que devia. Segurou por pena, por comodismo, por não ter substituto, por não querer admitir que errou na contratação. O custo dessa demora nunca é só o salário. É o time vendo, é o padrão caindo, é a gente boa cansando de carregar quem não carrega.

CRITÉRIO DE CORTE DA ETAPA 7

Efetiva quem cumpriu a entrega de noventa dias e sustentou o comportamento. Encerra o resto. E se encerrar, faça a demissão da mesma forma que fez o processo: na cara, com verdade e com respeito.

A VENDA DA EMPRESA NESTA ETAPA

Aqui a venda deixa de ser discurso e passa a ser prova. Tudo o que foi prometido nas seis etapas anteriores está sendo verificado pelo contratado, todos os dias, nos primeiros noventa dias. Se o dono disse que aqui tem cobrança e ninguém cobra, a empresa perdeu a credibilidade e o processo inteiro virou teatro. Se o gestor disse que acompanharia e não acompanha, mesma coisa. A etapa 7 é onde a empresa cumpre ou não cumpre o que vendeu, e é a partir dela que o novo funcionário decide se vai contar para os amigos dele que aqui é um bom lugar. É assim que o seu canal de indicação nasce, ou morre.

CONSOLIDAÇÃO

A venda da empresa, etapa por etapa

Esta tabela existe para uma coisa: garantir que todo mundo que executa alguma etapa saiba o que precisa apresentar da empresa naquele momento. Imprima e entregue a cada pessoa que participa do processo.

ETAPA	QUEM APRESENTA	O QUE É APRESENTADO E COMO
0. Definição	Dono e gestor	Ninguém de fora ainda. É aqui que o argumento é construído e alinhado. Sem isso, cada etapa conta uma história diferente.
1. Anúncio	Captador	Quem é a empresa em três linhas, o que exigimos, o que não toleramos, o que oferecemos. Honestidade específica no lugar de adjetivo.
2. Triagem	Captador	A empresa por inteiro: o que faz, onde quer chegar, como funciona. Primeira antecipação do tom de cobrança.
3. Técnica	Gestor	A área e o próprio gestor como líder. Mostra o setor, o time, a rotina, e o que a pessoa vai aprender ali. A função como degrau.
4. Decisão	Captador	O retorno ao reprovado também é apresentação da empresa. Retorno dado com respeito preserva o seu canal de recrutamento na cidade.
5. Perfil	Leitor de perfil	A venda personalizada: dado o que a pessoa busca da vida, como este trabalho a leva para lá. Somente se for verdade.
6. Conversa dura	O dono	A verdade inteira, a parte dura primeiro e a oportunidade depois. A oportunidade só tem força porque veio depois da cobrança.
7. Experiência	Gestor e dono	A prova. A empresa cumprindo, na prática e todos os dias, exatamente o que vendeu nas seis etapas anteriores.

O TESTE DO PROCESSO INTEIRO

Pergunte a um candidato reprovado na Etapa 6 o que ele achou do processo. Se a resposta for que ele saiu com pena de não ter passado, o processo está funcionando. Se a resposta for alívio, alguma coisa foi vendida errada em algum ponto do caminho.

DIAGNÓSTICO

Os dez erros que fazem o processo falhar

- 1. Pular a Etapa 0 porque a vaga é urgente.** A urgência é sempre a desculpa, e é sempre o começo do erro. Vaga urgente é sintoma de que o regime contínuo de prospecção não estava rodando.
- 2. Fazer triagem por telefone ou vídeo para economizar tempo.** Você economiza duas horas e perde a informação mais barata do processo, que é quem se dispõe a sair de casa.
- 3. O dono fazer a primeira entrevista.** O dono se apaixona por candidato, e todo mundo abaixo dele percebe e para de avaliar de verdade. O dono entra na Etapa 6, não antes.
- 4. Suavizar a conversa dura com medo de perder o candidato.** Você perde ele agora ou perde no mês oito, com custo de rescisão e time desorganizado. Escolha.
- 5. Contratar pela técnica e ignorar o sinal comportamental.** O sinal quase sempre estava lá e alguém decidiu não olhar porque a vaga precisava fechar.
- 6. Deixar o indicado pular etapas.** Indicação é canal, não é atalho. Quem passa por fora do processo entra sem saber onde pisou e o time inteiro entende que o padrão é negociável.
- 7. Não dar retorno a quem participou.** Custa cinco minutos e paga o próximo recrutamento inteiro. Na cidade pequena, paga em dobro.
- 8. Não registrar nada.** Sem registro não existe banco de talentos, não existe aprendizado entre uma vaga e outra, e a empresa recomeça do zero toda vez.
- 9. Tratar o período de experiência como formalidade.** Sem marcos, sem avaliação e sem conversa, os noventa dias passam e você efetiva por inércia. Efetivação por inércia é a origem da maior parte das demissões do ano seguinte.
- 10. Segurar quem deveria sair.** Todo mundo faz. Todo mundo se arrepende. E o time inteiro está olhando.

ANEXO

Checklist operacional da vaga

Uma folha por vaga aberta. Quem conduz o processo mantém esta folha e não fecha nenhuma vaga sem ela completa.

Etapa 0. Definição

- ☐ Entrega de noventa dias escrita em resultado
- ☐ Comportamento exigido pela função descrito em três ou quatro frases
- ☐ Requisitos obrigatórios separados dos desejáveis
- ☐ Faixa salarial e composição definidas por escrito
- ☐ Gestor direto nomeado
- ☐ Argumento de venda da vaga escrito

Etapa 1. Prospecção

- ☐ Banco de talentos consultado antes de anunciar
- ☐ Indicação interna solicitada formalmente ao time
- ☐ Ao menos três canais escolhidos e acionados
- ☐ Anúncio escrito nos seis blocos
- ☐ Filtro de candidatura definido no bloco 6

Etapas 2, 3 e 4. Dia de seleção

- ☐ Candidatos agendados em bloco, no mesmo dia
- ☐ Agenda do gestor reservada em sequência
- ☐ Sala reservada e organizada
- ☐ Teste DISC aplicado a todos
- ☐ Recepção orientada a registrar como cada um se comportou
- ☐ Teste prático preparado, quando a função permitir
- ☐ Notas dadas separadamente, antes da conversa entre avaliadores
- ☐ Decisão e motivo registrados, um por candidato
- ☐ Retorno enviado aos reprovados em até três dias
- ☐ Banco de talentos atualizado

Etapa 5. Perfil

- ☐ Roteiro completo aplicado
- ☐ DISC lido com a trajetória na mesa

- ☐ Resposta escrita: esta empresa é ponte para o que a pessoa busca?

Etapa 6. Conversa dura

- ☐ Conduzida pelo dono
- ☐ Princípios apresentados com exemplo concreto de decisão
- ☐ O que não se tolera, dito com nome
- ☐ Rotina real de cobrança descrita
- ☐ Entrega de noventa dias dita na cara do candidato
- ☐ Reação classificada: recuou, negociou ou comprou

Etapa 7. Contratação e experiência

- ☐ Proposta por escrito, com prazo curto de resposta
- ☐ Reunião do dia 1 realizada com as quatro definições
- ☐ Datas dos dias 30, 60 e 90 marcadas no calendário
- ☐ Avaliação de 30 dias feita e registrada
- ☐ Avaliação de 60 dias feita e registrada
- ☐ Avaliação de 90 dias feita e decisão registrada