

**VALORES QUE GANHAM O JOGO**  
COMO IDENTIFICAR OS VALORES  
DA EMPRESA NO CANDIDATO



# ÍNDICE

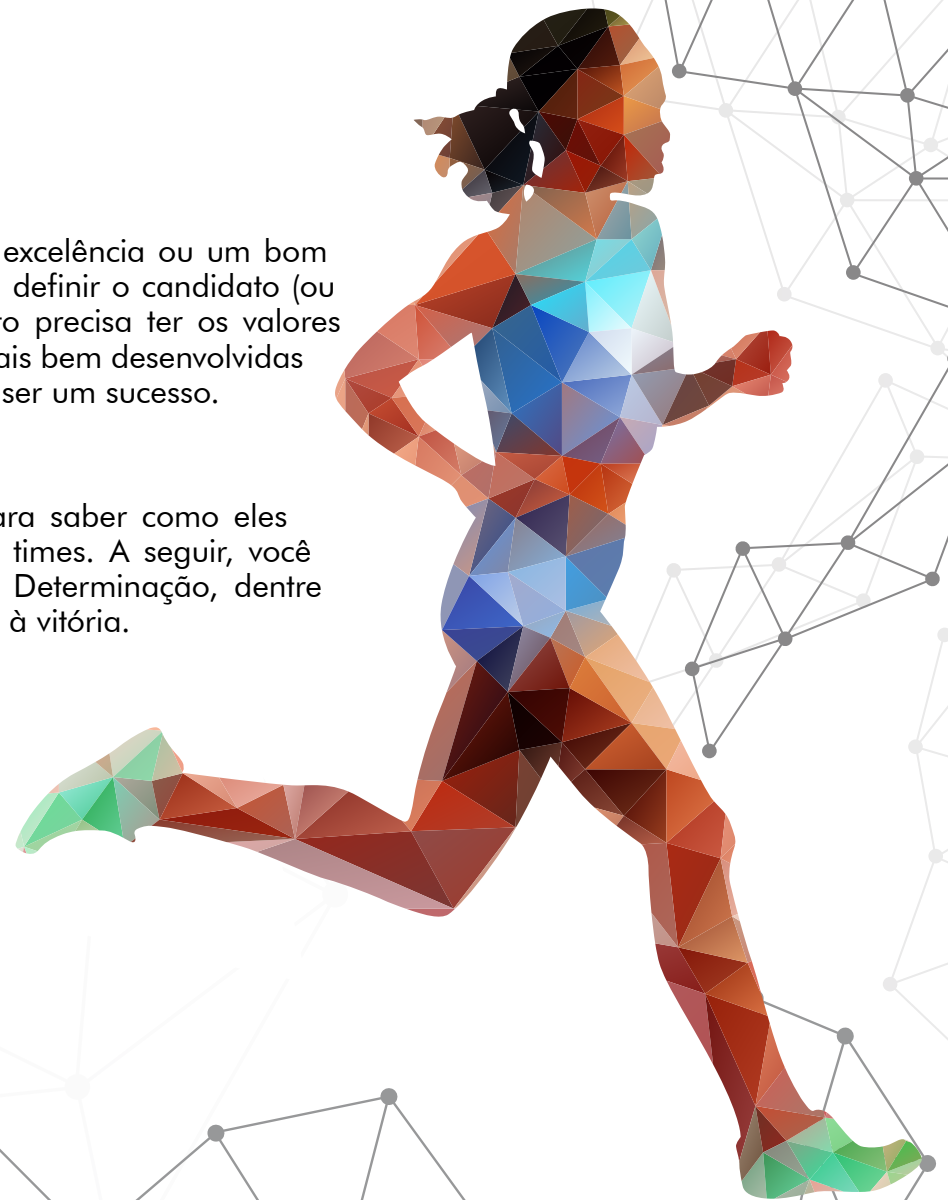
<b>3</b>	.....	Apresentação
<b>4</b>	.....	Desafio: enxergar além do currículo
<b>6</b>	.....	Destaque para as derrotas
<b>7</b>	.....	Valores nas tomadas de decisão
<b>8</b>	.....	Emoções que falam
<b>9</b>	.....	Resiliência na adversidade
<b>10</b>	.....	Produtividade em alta
<b>11</b>	.....	Check-list
<b>12</b>	.....	Sobre a Robert Half

## APRESENTAÇÃO

Assim como no esporte, um histórico de excelência ou um bom currículo já não são mais suficientes para definir o candidato (ou atleta) ideal nos dias de hoje. Um talento precisa ter os valores alinhados e as habilidades comportamentais bem desenvolvidas para ganhar o jogo e fazer a contratação ser um sucesso.

Conversamos com grandes executivos para saber como eles recrutam os melhores talentos para seus times. A seguir, você verá como o Respeito, a Excelência e a Determinação, dentre outros valores, são essenciais para chegar à vitória.

Boa leitura!

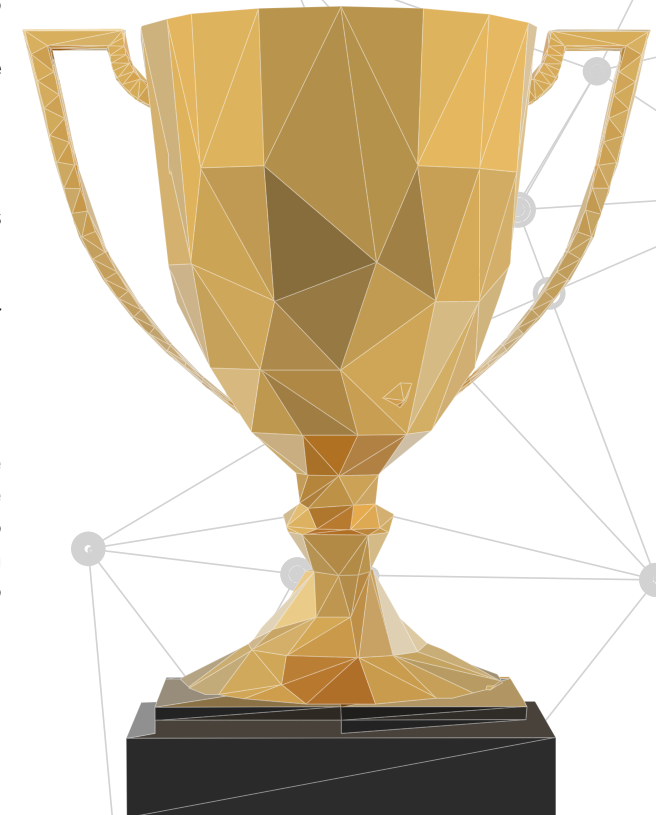


## DESAFIO: ENXERGAR PARA ALÉM DO CURRÍCULO

Hoje em dia, é muito comum bons currículos colocarem profissionais dentro das companhias e maus comportamentos os tirarem delas. O desafio para os líderes e recrutadores é enorme: identificar nos candidatos aquilo que não está escrito nas competências e experiências elencadas no papel.

Além de talento e capacidade de execução, os responsáveis pelas contratações precisam encontrar **sintonia entre os valores** da cultura corporativa e os da pessoa que tem diante de si. Somente assim uma equipe de alto desempenho é construída e se mantém motivada a superar obstáculos.

**Mais do que apenas focarem na liderança dos mercados, atualmente muito competitivos, os profissionais devem compreender o valor de participarem dessa disputa.** O posto mais alto do pódio é o objetivo final, mas são nos passos dados ao longo dessa jornada que residem os aprendizados fundamentais para a sustentabilidade da empresa e o crescimento na carreira. E a entrega precisa ser completa desde a largada.





## O TIME DOS SONHOS

Por melhor que seja o atleta, ele sozinho não leva uma seleção ao primeiro lugar. É preciso liderança, empatia e espírito de equipe para conquistar a vitória. Este é mesmo perfil comportamental que tem ganhado cada vez mais destaque no processo seletivo. As empresas já perceberam que é mais viável ensinar e treinar a equipe quanto às habilidades técnicas do que em relação aos valores. Garra e resiliência, comprometimento, abertura a mudanças e para a solução de conflitos, a partir de uma comunicação não violenta, contam cada vez mais pontos no placar final.

### COMPORTEAMENTO DA GERAÇÃO Z

E a nova geração que chega ao mercado de trabalho apresenta muita coerência com as novas regras do jogo, como mostra estudo\* da Robert Half sobre as demandas profissionais da Geração Z (nascidos na década de 1990):

**30%**

Aceitariam uma redução de até 20% no salário para trabalhar em uma empresa com uma missão na qual eles realmente acreditam.

**74%**

Preferem se comunicar pessoalmente, cara-a-cara, com os colegas.

**38%**

Valorizam a honestidade e a integridade em um gestor.

\*Fonte: <https://www.roberthalf.com.br/blog/geracao-z-o-que-ela-espera-do-mercado-de-trabalho-e-da-carreira>





## CECILIA BELELE

### CARGO

Diretora Regional  
para América Latina

### EMPRESA

Return Path

### IDADE

45 anos

### ESPORTE

Corrida

## DESTAQUE PARA AS DERROTAS

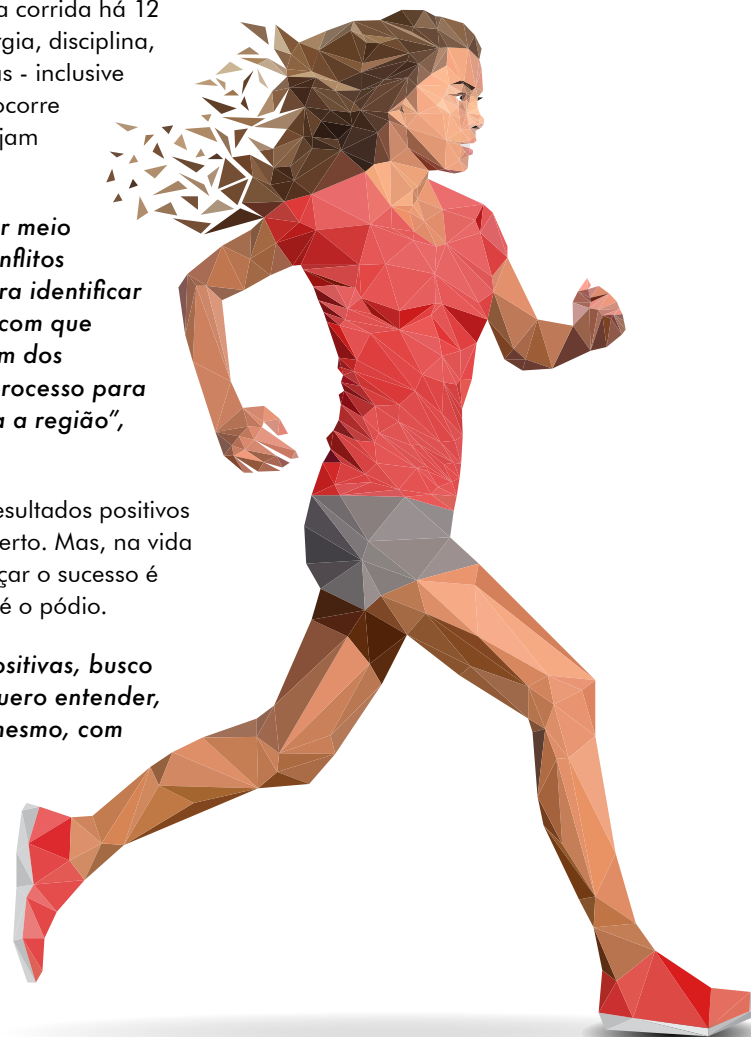
Diretora regional para a América Latina da Return Path, Cecilia Bebele pratica corrida há 12 anos. A cada passo que dá na trajetória de atleta amadora ganha mais energia, disciplina, foco e, principalmente, determinação para realizar todas as atividades diárias - inclusive as corporativas. O esporte a ajudou a compreender que o crescimento não ocorre apenas nas vitórias, mas as derrotas também têm seu valor - embora não sejam acompanhadas de medalhas.

*“Iniciamos nossa operação no Brasil com dois modelos de vendas: um por meio de canais e outro de venda direta. Logo no início, enfrentamos muitos conflitos nesses processos, impactando nosso resultado. Iniciamos um trabalho para identificar qual seria o melhor modus operandi que minimizasse o conflito e fizesse com que as áreas trabalhassem em parceria, em vez de simplesmente optar por um dos modelos. Respeito e determinação foram fundamentais em todo o processo para construirmos um modelo que se tornou o grande gerador de receita para a região”, conta a executiva.*

Candidatos costumam chegar às entrevistas de emprego com uma lista de resultados positivos reunidos ao longo da carreira profissional. O foco está sempre no que deu certo. Mas, na vida real, há muitos erros antes de cada conquista e tão importante quanto alcançar o sucesso é saber o que fazer com cada um dos tropeços que acontecem no percurso até o pódio.

*“Como as entrevistas geralmente focam em qualidades e experiências positivas, busco identificar alguma experiência de insucesso na carreira do candidato. Quero entender, neste contexto, como ele conseguiu gerenciar esta experiência consigo mesmo, com o time e com seu líder na época. Procuro identificar os pontos em que respeito e determinação foram importantes para que ele conseguisse superar o desafio e traçar um novo caminho”, explica Cecilia.*

**NA SALA DE ENTREVISTA:** Peça aos candidatos que apresentem uma espécie de currículo às avessas, com os tropeços que invariavelmente ocorrem no dia a dia corporativo. Essa será sua chance de saber como eles superaram os obstáculos e o que aprenderam com a situação, identificando valores importantes.





## ANTONIO FERNANDO RODRIGUES

### CARGO

Diretor de Operações

### EMPRESA

Grundfos

### IDADE

36 anos

### ESPORTE

Tênis

## VALORES NA TOMADA DE DECISÃO

As partidas de tênis que joga há cinco anos funcionam como uma válvula de escape para as tensões do dia a dia de Antonio Fernando Rodrigues, diretor de operações da Grundfos. Mas o executivo não leva apenas os sentimentos de sua vida pessoal e profissional para as quadras. Ocorre também o caminho inverso, quando os aprendizados conquistados no esporte acabam influenciando sua conduta dentro do escritório.

*“Sou uma pessoa que precisa estar bem consigo mesma para render o seu melhor. O esporte, além de saúde e autoestima, preenche muito meu lado competitivo. Superar meus limites passou a ser minha rotina semanal e acabei trazendo esses desafios para o meu trabalho”, resume Rodrigues.*

Nos recrutamentos dos quais participa, Rodrigues entende a importância de encontrar candidatos cujas condutas e formas de pensar estejam alinhadas com valores como **excelência e respeito**. A missão não é fácil, mas profissionais experientes em processos de seleção podem auxiliar a superar o desafio com resultados positivos.

*“Sempre busco entender em um candidato se os valores principais da empresa estão alinhados com ele. Somos uma organização muito focada em pessoas, ambiciosa e de excelência. Na Grundfos, o lucro não é o principal foco, pois acaba sendo uma consequência do valor do produto e de uma administração austera. Tento definir, durante o recrutamento, qual o processo de decisão desse candidato. Quais são as formas e valores que ele coloca em jogo para decidir em relação a algo”, explica o Diretor de Operações.*

**NA SALA DE ENTREVISTA:** Procure evidenciar os valores do candidato pedindo explicações de casos práticos. Não se preocupe tanto com o resultado, mas com a maneira com que o o profissional chegou até lá.





## LUIS OLIVEIRA

### CARGO

Controller Latam

### EMPRESA

Robert Half

### IDADE

44 anos

### ESPORTE

Jiu-jitsu

## EMOÇÕES QUE FALAM

**Excelência** e **respeito** são dois valores olímpicos que fazem parte da essência também da Robert Half, segundo Luis Oliveira, Controller Latam da empresa e praticante de jiu-jitsu nas horas vagas. A persistência, a entrega, a metodologia e a atenção aos detalhes que levam um atleta a um patamar mais alto são praticados e cobrados pelo executivo dentro do escritório ou do tatame.

*“O jiu-jitsu, assim como outras artes marciais, é um excelente exemplo de disciplina e hierarquia. Não importa o tamanho ou idade do seu professor, dentro do tatame ou do ringue ele é o seu mestre. Isso ajuda os profissionais a aceitarem melhor a cadeia hierárquica e o fato de ter um chefe mais jovem, se for o caso. Além disso, as artes marciais ajudam a melhorar a forma como o profissional gerencia as situações imprevistas, como administra a pressão pela competitividade e pela expectativa de bons resultados”, ressalta Luis Oliveira.*

Perseguir a vitória é um objetivo constante, porém, não a todo custo: há o respeito às leis, às políticas, aos concorrentes e aos valores da empresa.

*“É difícil avaliar a ética de um profissional em uma entrevista, mas certamente todos nós já passamos por alguma situação em que nossa honestidade foi colocada à prova e é neste sentido que temos que investigar: qual foi a postura do profissional em situações anteriores em que seus valores éticos foram testados? Uma forma eficiente de investigar estas situações em uma entrevista é buscando padrões de emoção em sua fala”, analisa o executivo.*

**NA SALA DE ENTREVISTA:** Em vez de perguntar ao candidato se ele teve problemas em sua saída da última empresa, peça ao profissional para relatar como foi o último dia de trabalho na empresa anterior. Ao lembrar deste dia, o candidato resgatará da memória lembranças positivas ou negativas de sua saída, que serão expressas de forma verbal e não verbal, possibilitando maior aprofundamento do assunto.







## CANABARRO PEREIRA DA CUNHA NETO

### CARGO

Superintendente de TI

### EMPRESA

Tokio Marine Seguradora

### ESPORTE

Corrida

## RESILIÊNCIA NA ADVERSIDADE

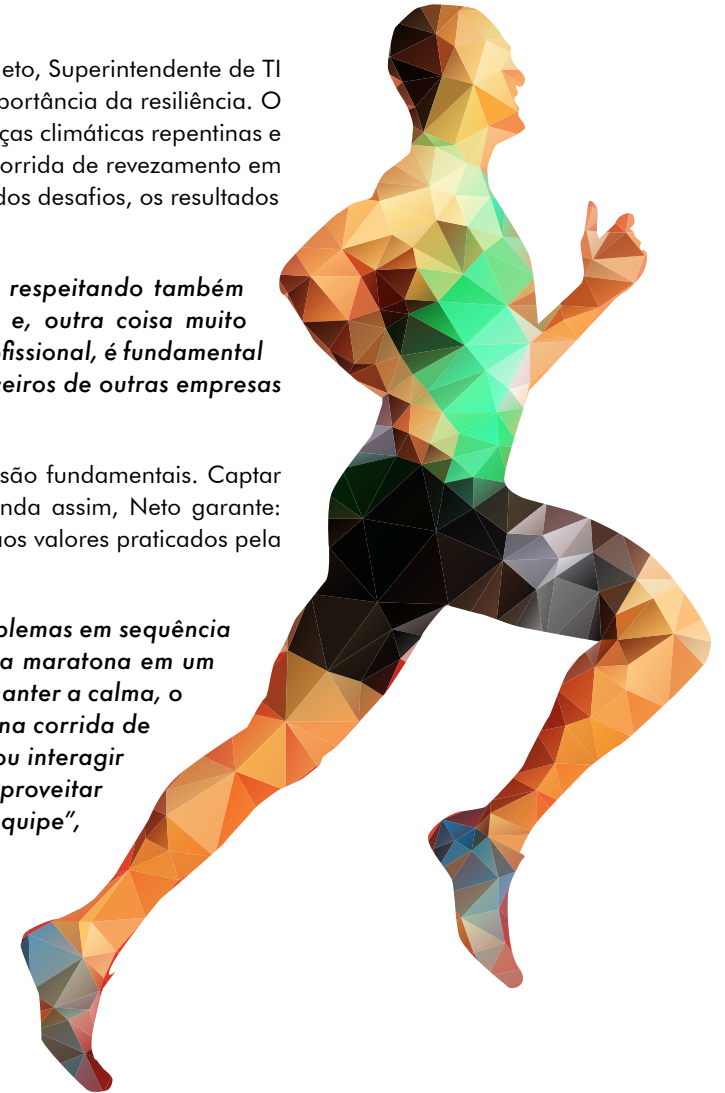
Há mais de duas décadas praticando corrida, Canabarro Pereira da Cunha Neto, Superintendente de TI da Tokio Marine Seguradora, tirou algumas lições do esporte, entre elas a importância da resiliência. O executivo já participou de provas de longa distância, nas quais surgem mudanças climáticas repentinas e dificuldades (vento contrário, chuva, sol forte, mar com correnteza). Em uma corrida de revezamento em trio, o time venceu 75 quilômetros de areia no litoral, mostrando que, apesar dos desafios, os resultados podem ser gratificantes.

*“O esporte me ensinou a respeitar e nunca subestimar os concorrentes, respeitando também as condições da natureza, as instruções do técnico e da fisioterapeuta e, outra coisa muito importante, aprender a respeitar os meus próprios limites. No ambiente profissional, é fundamental que as relações sejam pautadas pelo respeito aos clientes, colegas, parceiros de outras empresas e também o respeito por si mesmo”, reflete Neto.*

O conhecimento técnico é necessário, mas o caráter, a postura e os valores são fundamentais. Captar esses comportamentos mais abstratos, no entanto, não é tarefa simples. Ainda assim, Neto garante: quando, durante o processo seletivo, o candidato demonstra forte aderência aos valores praticados pela empresa, os resultados pós-contratação são muito mais positivos.

*“Mais de uma vez passei por situações críticas, nas quais uma série de problemas em sequência me fizeram lembrar da longa tempestade que enfrentei durante uma meia maratona em um dia muito frio. Nas ocasiões de crise, sempre procuro orientar a equipe a manter a calma, o foco e continuar “correndo” porque a tempestade vai passar. Assim como na corrida de revezamento, em que passamos várias horas nos alternando entre correr ou interagir dentro do carro de apoio, é preciso saber lidar com as adversidades e aproveitar de forma inteligente as diferentes características de cada integrante da equipe”, resume o executivo.*

**NA SALA DE ENTREVISTA:** Antes de iniciar o processo de seleção, tenha claros os valores da companhia. São neles que você deve focar ao fazer perguntas aos candidatos. As respostas devem demonstrar a coerência entre a essência do profissional e a da empresa.





## GRACIEMA BERTOLETTI

### CARGO

Sócia

### EMPRESA

G5 Evercore

### ESPORTE

Triathlon

## PRODUTIVIDADE EM ALTA

Há quem busque candidatos que não se importem em ficar na empresa além do horário. Para Graciema Bertoletti, Sócia da G5 Evercore, há uma característica mais importante: a **produtividade**. Ela prefere contratar um profissional que tenha uma vida pessoal ativa, para que tenha o equilíbrio favorável a uma atuação focada. Graciema treina para provas de triathlon logo cedo e chega cheia de energia para o trabalho.

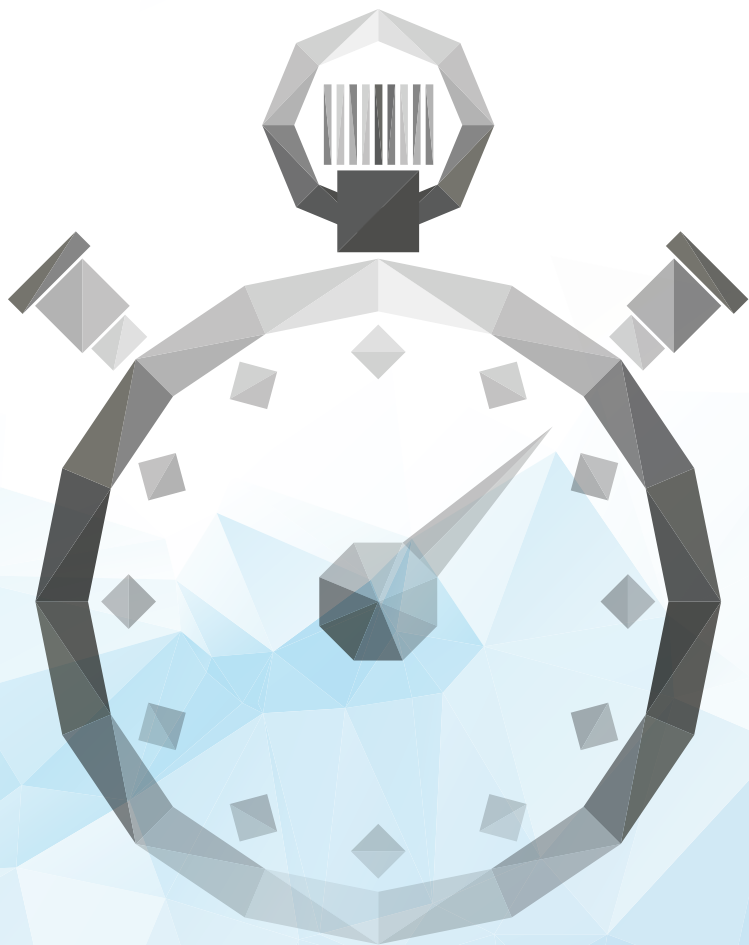
*“O esporte me mantém mais disposta, me faz dormir melhor e me mantém mais focada no trabalho. A sensação de que você tem um hobby seu, que faz bem à saúde e te faz ter outro interesse que não seja o trabalho e a família, é fundamental para o bem-estar mental e físico. Acredito que esse bem-estar impacta muito positivamente no trabalho. Ajuda, ainda, a equilibrar a agenda e a buscar ser mais eficiente. Para fazer esportes regularmente é preciso dormir bem, acordar cedo. Por isso nos tornamos mais exigentes com o horário e buscamos ser mais produtivos”, comenta Graciema.*

A empresária também já percebeu que aqueles que chegam na empresa trabalhando de uma forma exagerada, em um ritmo acelerado demais, podem acabar desgastando sua motivação com o passar do tempo. O mesmo acontece quando ela participa das longas provas de triathlon: os esforços precisam ser dosados para que se estendam por todo o extenso percurso.

*“Tento sempre orientar os mais jovens da equipe para que se policiem e a tratem o dia a dia no trabalho como uma maratona: não adianta sair gastando todas as forças e energia nos primeiros quilômetros. Consistência e resiliência são muito importantes para enfrentar a rotina. É importante ter metas de curto prazo, mas sempre manter a perspectiva do objetivo maior ao longo prazo – nesse caso construir uma carreira sólida, formada de várias etapas, na qual mesmo as transações que não deram certo ajudam a contar uma história vencedora”, analisa Graciema.*

**NA SALA DE ENTREVISTA:** Busque profissionais com foco e dedicação, mas que não demonstrem exagero nessas entregas. A vida do candidato não deve se resumir ao trabalho. A demissão de um cargo e o recomeço em outra oportunidade de menos prestígio também pode mostrar a capacidade de superação e determinação.





## CHECK LIST

Para encontrar aderência entre os valores do candidato e os da empresa, tenha em mente esses cinco passos essenciais:

- 1.** Procure pessoas que saibam perder, errar - tirando ensinamentos preciosos dessas situações.
- 2.** Busque identificar os valores que guiam o profissional na tomada de decisão - e se eles estão alinhados com os valores da empresa.
- 3.** Faça perguntas que reavivam emoções no candidato. Atente-se à comunicação verbal e não verbal.
- 4.** Observe os valores da companhia e busque identificá-los nos candidatos. Esse alinhamento é fundamental.
- 5.** Pergunte sobre a vida pessoal do candidato - é importante que ele tenha uma.

## **SOBRE A ROBERT HALF**

A Robert Half é a primeira e maior empresa de recrutamento especializado no mundo. Fundada em 1948, a empresa opera no Brasil, selecionando profissionais temporários e permanentes nas áreas de finanças, contabilidade, mercado financeiro, seguros, engenharia, tecnologia, jurídico, RH, marketing e vendas e cargos de alta gestão. Ao todo são 325 escritórios na América do Norte, Europa, Ásia, América do Sul e Oceania. Em 2016, a Robert Half foi novamente nomeada pela Fortune como uma das Empresas Mais Admiradas do Mundo. Somos a empresa de recrutamento mais bem classificada e estamos presentes no ranking há 17 anos.

### **São Paulo**

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1184, 11º andar  
CEP 04548-004  
**+55 11 3382-0100**

### **Rio de Janeiro**

Praia de Botafogo, 440, 3º andar  
CEP 22250-040  
**+55 21 3523 0100**

### **Campinas**

Rodovia Anhanguera, Km 90, Piso Térreo, Bloco D  
Cond. Swiss Park Office  
CEP 13049-253  
**+55 19 2514-8100**

### **Belo Horizonte**

Rua dos Inconfidentes, 911 - 9º andar – Sala 902  
CEP 30140-120  
**+55 31 3194-0100**

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

Siga a Robert Half nas redes sociais



**rh** Robert Half®