



● E-BOOK

# Processo Seletivo na Prática

---

## Do anúncio à admissão

Um roteiro etapa por etapa para conduzir uma contratação do início ao fim, com checklist ao final de cada etapa.

- ✓ 12 etapas práticas, do anúncio aos primeiros 90 dias
- ✓ Checklist rápido ao final de cada etapa
- ✓ Complemento operacional do “Guia Completo” da Safe R&S

## SUMÁRIO

# Neste e-book

- 01      Como usar este guia
- 02      Etapa 1 – Definindo o perfil da vaga
- 03      Etapa 2 – Escrevendo o anúncio
- 04      Etapa 3 – Escolhendo os canais de divulgação
- 05      Etapa 4 – Organizando o funil de candidatos
- 06      Etapa 5 – Roteiro de triagem de currículos
- 07      Etapa 6 – Estruturando a entrevista
- 08      Etapa 7 – Testes e dinâmicas: quando fazem sentido
- 09      Etapa 8 – Checagem de referências
- 10      Etapa 9 – Fechando a proposta sem perder o candidato
- 11      Etapa 10 – Admissão: documentação e exame ocupacional
- 12      Etapa 11 – Os primeiros 90 dias
- 13      Etapa 12 – Quando o processo padrão não serve
- 14      Encerramento – fale com a Safe R&S

01

## Como usar este guia

Este e-book é o complemento operacional do guia "Recrutamento e Seleção: Guia Completo para Empresas". Enquanto aquele explica o porquê de cada etapa do processo seletivo, este descreve o como: um roteiro na ordem em que uma contratação real acontece, do momento em que a vaga é aberta até os primeiros 90 dias do novo colaborador.

Cada etapa termina com um checklist rápido — pontos a conferir antes de seguir para a etapa seguinte. A ideia não é seguir cada item de forma rígida em toda contratação, mas ter à mão uma referência prática para não pular passos importantes sob a pressão de preencher a vaga depressa.

A última etapa trata de quando o roteiro padrão não é o caminho certo — vagas de liderança, alto volume, terceiro setor ou empresas que integram recrutamento e saúde ocupacional exigem ajustes específicos, tratados nos artigos completos do blog da Safe R&S.

O roteiro pode ser seguido do início ao fim numa vaga em aberto, ou consultado etapa por etapa, conforme a contratação avança — o que fizer mais sentido para quem está conduzindo o processo.

### As doze etapas de um olhar

Definir o perfil, escrever o anúncio, escolher os canais e organizar o funil formam a preparação — antes do primeiro currículo chegar. Triagem, entrevista, teste (quando fizer sentido) e checagem de referências formam a avaliação — o núcleo do processo. Proposta, admissão e os primeiros 90 dias formam o fechamento — a parte que decide se a contratação realmente deu certo. A décima segunda etapa é diferente das outras onze: trata de quando esse roteiro padrão precisa ser adaptado.

#### EM RESUMO

*Este roteiro segue a ordem em que uma contratação real acontece — do anúncio aos primeiros 90 dias.*

## 02

## Etapa 1 — Definindo o perfil da vaga

Toda contratação começa aqui, e é a etapa mais frequentemente abreviada sob pressão de tempo — o que garante retribuição lá na frente. Definir o perfil da vaga significa colocar por escrito o que a função exige, antes de pensar em onde divulgar o anúncio.

Isso inclui as atividades do dia a dia, os requisitos técnicos indispensáveis (separados dos desejáveis, que são diferentes), o perfil comportamental esperado, a quem a posição se reporta, e — quando aplicável — os riscos ocupacionais da função, que vão alimentar o exame admissional na etapa 10.

### Indispensável x desejável: a distinção que mais falta

Misturar requisito indispensável com desejável na mesma lista, sem diferenciar os dois, é o erro mais comum desta etapa — e o que mais encolhe o funil de candidatos sem necessidade. Um requisito indispensável elimina quem não o tem; um desejável é um diferencial que soma pontos, não um filtro. Tratar os dois como se fossem igualmente obrigatórios descarta, de saída, candidatos que teriam aprendido o desejável em poucas semanas de rotina.

#### CHECKLIST RÁPIDO

- ✓ Atividades principais da função descritas por escrito, não só o título do cargo.
- ✓ Requisitos técnicos indispensáveis separados dos desejáveis.
- ✓ Perfil comportamental esperado, ligado a situações reais da rotina.
- ✓ A quem a posição se reporta e com quem interage no dia a dia.
- ✓ Riscos ocupacionais da função, se houver, registrados desde já.

#### EM RESUMO

*Definir o perfil da vaga é a etapa mais abreviada sob pressão de tempo — e a que garante retribuição lá na frente quando é pulada.*

## 03

## Etapa 2 — Escrevendo o anúncio

O anúncio traduz o perfil da vaga (etapa 1) para quem ainda não conhece a empresa. Um título claro — o cargo real, não um nome criativo que dificulta a busca — e requisitos que refletem a necessidade de verdade, não uma lista genérica copiada de outro anúncio parecido, produzem candidaturas mais alinhadas e reduzem o trabalho de triagem na etapa seguinte.

Vale incluir o que a empresa oferece além da remuneração — ambiente de trabalho, oportunidade de crescimento, benefícios reais — sem exagerar expectativas que a rotina do dia a dia não vai confirmar. Um anúncio que promete mais do que entrega custa caro na integração, quando a realidade da função decepciona um candidato que topou a vaga por uma imagem distorcida dela.

### A estrutura que funciona na prática

Título com o cargo real, um parágrafo curto sobre o que a empresa faz (para quem não a conhece), as principais atividades em tópicos, os requisitos indispensáveis separados dos desejáveis, e o que a empresa oferece — nessa ordem. Anúncios que invertem a ordem, abrindo com um texto longo sobre a cultura da empresa antes de dizer qual é o cargo, perdem o candidato antes mesmo de ele chegar aos requisitos.

#### CHECKLIST RÁPIDO

- ✓ Título do anúncio é o nome real do cargo, sem enfeite que dificulte a busca.
- ✓ Requisitos refletem a necessidade real da vaga, não um anúncio genérico copiado.
- ✓ O que a empresa oferece está descrito sem prometer o que a rotina não confirma depois.

#### EM RESUMO

*Um anúncio que promete mais do que a rotina entrega custa caro na integração, não na divulgação.*

04

## Etapa 3 — Escolhendo os canais de divulgação

Nem toda vaga se beneficia dos mesmos canais. Uma vaga de alto volume, operacional, ganha com canais de grande alcance, porque o objetivo é maximizar o número de candidaturas triáveis dentro de um perfil relativamente amplo.

Uma vaga técnica especializada ou de liderança costuma exigir canais mais direcionados — redes profissionais específicas, indicação qualificada de quem já conhece o setor, ou busca ativa, quando o profissional ideal provavelmente já está empregado e não está olhando anúncio nenhum.

### Um canal só raramente é suficiente

Combinar dois ou três canais complementares — por exemplo, um de alto alcance com um de indicação qualificada — costuma superar apostar tudo num único canal, mesmo que ele pareça o mais óbvio para aquele tipo de vaga. Cada canal atrai um perfil ligeiramente diferente de candidato, e a combinação amplia o funil sem perder precisão.

#### CHECKLIST RÁPIDO

- ✓ Perfil da vaga (volume ou especializado) já foi considerado na escolha do canal.
- ✓ Canal escolhido tem alcance real dentro do público que a vaga precisa atingir.
- ✓ Para perfis escassos, busca ativa avaliada como alternativa ao anúncio passivo.

#### EM RESUMO

*O perfil da vaga decide o canal — alto volume pede alcance, perfil escasso pede busca ativa.*

## 05

## Etapa 4 — Organizando o funil de candidatos

Candidaturas que chegam por canais diferentes — e-mail, formulário, indicação, mensagem direta — tendem a se perder quando não há um lugar único para registrá-las. Um funil simples, mesmo que seja só uma planilha organizada por etapa, evita o problema mais comum de processos informais: candidato bom que nunca recebe retorno porque ficou perdido numa conversa antiga.

Registrar a data de entrada e a etapa atual de cada candidato também permite enxergar gargalos — se muitos candidatos ficam parados na mesma etapa por muito tempo, algo nessa etapa precisa de ajuste.

### O custo invisível do candidato esquecido

Um candidato bom que nunca recebe retorno não é só uma oportunidade perdida naquela vaga específica — é alguém que conta a experiência para outras pessoas, e que provavelmente não vai se candidatar de novo quando a empresa abrir a próxima vaga parecida. Responder a todo mundo, mesmo com uma recusa breve, custa poucos minutos e protege a reputação da empresa no mercado de candidatos daquele perfil.

#### CHECKLIST RÁPIDO

- ✓ Existe um único lugar (planilha ou sistema) onde todo candidato é registrado.
- ✓ Cada candidato tem uma etapa atual visível, não apenas 'em andamento'.
- ✓ Nenhum candidato fica sem retorno, mesmo quando a resposta é negativa.

#### EM RESUMO

*Um candidato bom que se perde numa conversa antiga é o erro mais comum de processo informal, não falta de talento no mercado.*

## 06

## Etapa 5 – Roteiro de triagem de currículos

A triagem compara cada currículo contra o perfil definido na etapa 1 – não contra a impressão de quem está lendo. Vale separar os candidatos em três grupos: os que claramente atendem, os que claramente não atendem, e os que ficam na dúvida, que merecem uma segunda leitura antes de decidir.

Histórico consistente com a trajetória descrita, ausência de lacunas sem explicação, e experiência que corresponde às atividades reais da vaga – não apenas ao título do cargo anterior – são os sinais que mais valem atenção nessa leitura.

### Quanto tempo dedicar a cada currículo

Uma primeira leitura de 60 a 90 segundos por currículo já é suficiente para separar os três grupos com razoável confiança – o objetivo dessa passada inicial não é decidir quem contratar, é reduzir o volume para uma segunda leitura mais cuidadosa. Gastar o mesmo tempo profundo em cada um dos primeiros cem currículos recebidos é o que mais atrasa esta etapa sem melhorar a qualidade da decisão final.

#### CHECKLIST RÁPIDO

- ✓ Cada currículo foi comparado contra os requisitos da etapa 1, não contra impressão pessoal.
- ✓ Candidatos na dúvida receberam uma segunda leitura antes do descarte.
- ✓ Histórico e experiência real da função foram checados, não só o título do cargo anterior.

#### EM RESUMO

*A triagem compara o currículo contra o perfil da vaga – nunca contra a impressão de quem está lendo.*

## 07

## Etapa 6 — Estruturando a entrevista

Um roteiro fixo de perguntas centrais, aplicado a todos os candidatos da mesma vaga, é o que torna possível comparar as respostas de verdade ao final do processo. Perguntas de aprofundamento, específicas para cada resposta, continuam livres — o que precisa ser fixo é o núcleo que avalia os requisitos centrais da vaga.

Anotar as respostas durante a entrevista, e não depois de memória, sustenta uma comparação justa entre candidatos entrevistados em dias diferentes — sem isso, a entrevista mais recente tende a pesar mais na decisão só por estar mais fresca na lembrança.

### Um roteiro de três blocos

Um roteiro simples e eficaz costuma ter três blocos: perguntas sobre a trajetória (o que o candidato já fez, e por quê), perguntas situacionais sobre os requisitos centrais da vaga (como ele lidaria com o que a função vai exigir na prática) e um espaço final para as perguntas do próprio candidato — que revelam, por si só, o quanto ele pesquisou sobre a vaga antes da conversa.

#### CHECKLIST RÁPIDO

- ✓ Existe um roteiro fixo de perguntas centrais para todos os candidatos da vaga.
- ✓ As respostas são anotadas durante a entrevista, não reconstruídas de memória depois.
- ✓ Mais de uma rodada está prevista para cargos de maior responsabilidade.

#### EM RESUMO

*Sem registro durante a entrevista, a conversa mais recente pesa mais na decisão só por estar mais fresca na memória.*

## 08

## Etapa 7 – Testes e dinâmicas: quando fazem sentido

Um teste técnico ou uma dinâmica em grupo agregam valor quando avaliam algo que a entrevista sozinha não revela — uma habilidade prática específica, ou como o candidato se comporta numa situação de grupo real. Quando viram apenas uma etapa extra sem propósito claro, só alongam o processo e afastam candidatos bons, que também estão avaliando outras oportunidades.

Vale perguntar, antes de incluir qualquer teste: o que exatamente esta etapa vai revelar que a entrevista e a análise de currículo ainda não revelaram? Se a resposta não for clara, a etapa provavelmente não é necessária para esta vaga.

### Testes curtos revelam mais que testes longos

Um teste prático de vinte minutos, focado numa tarefa real da função, costuma revelar mais sobre competência técnica do que uma prova teórica de duas horas — e pede muito menos do tempo do candidato, o que importa quando ele está avaliando outras oportunidades ao mesmo tempo. O objetivo é observar como a pessoa resolve algo parecido com o trabalho real, não testar memorização.

#### CHECKLIST RÁPIDO

- ✓ Cada teste ou dinâmica tem um objetivo específico e declarado.
- ✓ A etapa mede algo que a entrevista ainda não revelou.
- ✓ O tempo total do processo continua razoável para o perfil da vaga.

#### EM RESUMO

*Antes de incluir qualquer teste, vale perguntar: o que esta etapa revela que a entrevista ainda não revelou?*

## Etapa 8 – Checagem de referências

A checagem de referências traz a única perspectiva do processo que não vem do próprio candidato: a de quem já trabalhou com ele. Perguntas específicas sobre situações reais – como lidava com prazo, como reagia a feedback, como se saía em trabalho de equipe – produzem respostas úteis; perguntas genéricas como 'ele era bom funcionário?' produzem elogios genéricos.

Como o candidato normalmente indica quem vai falar bem dele, vale complementar, quando possível, com uma fonte que não estava na lista indicada – sempre de forma profissional e discreta.

### Um roteiro curto de checagem

Três perguntas já produzem sinal suficiente na maioria dos casos: em que contexto vocês trabalharam juntos, e por quanto tempo? Como essa pessoa lidava com prazo apertado ou mudança de prioridade? E você a contrataria de novo, numa função parecida? A terceira pergunta, em particular, costuma revelar mais pela forma como é respondida – hesitação diz tanto quanto a resposta em si.

#### CHECKLIST RÁPIDO

- ✓ Perguntas específicas sobre situações reais, não genéricas.
- ✓ Mais de uma referência consultada quando possível.
- ✓ Checagem feita antes da proposta final, não depois.

#### EM RESUMO

*Perguntas específicas produzem respostas específicas; perguntas genéricas produzem apenas elogios genéricos.*

## 10

## Etapa 9 — Fechando a proposta sem perder o candidato

A velocidade da proposta importa tanto quanto o conteúdo dela — um candidato forte pode estar em processo com outras empresas ao mesmo tempo, e uma proposta que demora corre o risco de chegar tarde. Clareza sobre o que está sendo oferecido e sobre os prazos de resposta esperados evita mal-entendido nos dois lados.

Quando há espaço para negociação, definir de antemão até onde a empresa pode ceder evita uma sequência de idas e vindas que desgasta a relação antes do primeiro dia de trabalho. E quando o candidato recusa, entender o motivo é informação valiosa para o próximo processo.

### O intervalo entre a decisão e o convite

O tempo entre decidir internamente quem será contratado e efetivamente comunicar a proposta ao candidato costuma ser maior do que parece — aprovação interna, alinhamento de valores, burocracia. Comunicar ao candidato, mesmo antes da proposta formal estar fechada, que ele foi escolhido e que os detalhes vêm em seguida, reduz o risco de ele aceitar outra oferta nesse intervalo por falta de sinal algum da empresa.

#### CHECKLIST RÁPIDO

- ✓ Proposta enviada dentro de um prazo curto após a decisão final.
- ✓ Limites da negociação definidos internamente antes de propor.
- ✓ Motivo de uma eventual recusa é registrado, não apenas descartado.

#### EM RESUMO

*A velocidade da proposta importa tanto quanto o conteúdo dela.*

## 11

## Etapa 10 — Admissão: documentação e exame ocupacional

A admissão formaliza o vínculo e inclui a documentação exigida e, quando aplicável, o exame admissional — que precisa refletir os riscos reais da função, definidos lá na etapa 1, e não uma versão genérica da vaga. Quando a descrição da função usada no recrutamento diverge da usada no exame ocupacional, o resultado é um atestado de aptidão para uma função diferente da que o trabalhador vai exercer de fato.

Empresas atendidas tanto em recrutamento quanto em saúde ocupacional pela mesma organização evitam esse descompasso, porque a descrição da função é uma só, compartilhada desde o início — o tema do artigo sobre admissão integrada, no blog da Safe R&S.

### Uma lista simples evita retrabalho

Documentos pessoais, dados bancários para folha de pagamento, exame admissional agendado com antecedência e a descrição da função já nas mãos de quem vai examinar — reunir os quatro antes da data de início, não no dia dela, é o que separa uma admissão tranquila de uma corrida de última hora que atrasa o primeiro dia de trabalho.

#### CHECKLIST RÁPIDO

- ✓ Documentação exigida está completa antes da data de início.
- ✓ Exame admissional agendado com a descrição real da função, não uma versão genérica.
- ✓ Data de início comunicada com antecedência suficiente para o novo colaborador se organizar.

#### EM RESUMO

*Quando a descrição da função diverge entre quem recruta e quem examina, o atestado sai de aptidão para uma função diferente da que o trabalhador vai exercer.*

## 12

## Etapa 11 — Os primeiros 90 dias

A contratação não termina na admissão — os primeiros 90 dias decidem se ela vai de fato dar certo. Um candidato bem escolhido que chega ao primeiro dia sem orientação clara sobre o que fazer, quem procurar e o que esperar da função tende a produzir menos nas primeiras semanas e, em muitos casos, considerar a saída antes de a curva de aprendizado se completar.

Uma integração estruturada cobre a apresentação da equipe e da estrutura, expectativas claras para os primeiros meses, um ponto de contato definido para dúvidas, e check-ins regulares — não só no primeiro dia, mas ao longo de todo o período.

### Três marcos dentro dos 90 dias

Na primeira semana, o objetivo é orientação: apresentar pessoas, processos e ferramentas, sem esperar produção plena ainda. No primeiro mês, o objetivo é autonomia crescente nas tarefas mais simples da função, com acompanhamento próximo. Aos 90 dias, é razoável esperar que a pessoa já execute a maior parte da rotina com independência — e é um bom momento para uma conversa estruturada sobre como os três marcos foram vividos, dos dois lados.

#### CHECKLIST RÁPIDO

- ✓ Apresentação da equipe e da estrutura prevista para o primeiro dia.
- ✓ Expectativas para os primeiros meses comunicadas por escrito.
- ✓ Check-ins regulares agendados ao longo dos primeiros 90 dias, não só no início.

#### EM RESUMO

*A contratação não termina na admissão — os primeiros 90 dias decidem se ela vai de fato dar certo.*

## Etapa 12 — Quando o processo padrão não serve

O roteiro descrito neste guia cobre a maioria das contratações, mas algumas situações pedem um caminho diferente. Vale reconhecer quatro delas.

Cargos de liderança ou perfis técnicos escassos, em que o profissional ideal provavelmente já está empregado, se beneficiam de busca ativa (executive search) em vez de espera passiva por candidaturas. Vagas de altíssimo volume — várias posições semelhantes ao mesmo tempo — pedem um funil mais automatizado nas primeiras etapas, preservando o rigor da entrevista estruturada só para a fase final.

Organizações da sociedade civil contratam sob restrições que uma empresa comum não enfrenta — orçamento vinculado a projeto, prazo de edital, aprovação de conselho — e o processo seletivo precisa respeitar essas restrições desde o desenho da vaga. E empresas que também contam com atendimento de saúde ocupacional pelo mesmo grupo ganham uma admissão integrada, sem a descrição da função divergir entre quem recruta e quem examina.

Os quatro temas têm artigo completo no blog da Safe R&S, com o detalhamento de cada modalidade.

### Como reconhecer qual é o caso

A pergunta que decide não é o nível hierárquico do cargo, é a combinação entre escassez do perfil e custo de errar. Um cargo raro, difícil de substituir e caro de errar pede busca ativa. Um volume alto de vagas parecidas pede funil automatizado. Uma restrição de orçamento ou governança externa (edital, conselho) pede o processo adaptado da etapa 12 desde o início — não uma correção de rota no meio do caminho.

#### EM RESUMO

*Reconhecer quando o roteiro padrão não serve é parte do próprio roteiro.*

14

## Encerramento — fale com a Safe R&S

Este guia descreve o roteiro completo porque toda empresa se beneficia de conduzir uma contratação com método — mesmo quando decide, ao final, que vale mais a pena delegar essa etapa a quem faz isso todos os dias.

A Safe R&S aplica exatamente este roteiro em cada processo seletivo que conduz, com oito modalidades de atendimento que vão da vaga avulsa à parceria contínua de RH. A página da Safe R&S reúne os canais de contato e o detalhamento de cada modalidade.

### EM RESUMO

*A Safe R&S aplica exatamente este roteiro em cada processo seletivo que conduz.*

**Falar com a Safe R&S →**

## SOBRE QUEM ESCREVEU ESTE GUIA

# Grupo SafeWork

Fundado em 2012, em Medianeira — PR — Soluções corporativas que transformam ambientes e pessoas.

**+3 mil**

EMPRESAS  
ATENDIDAS

**450**

MUNICÍPIOS

**10**

ESTADOS

**+780**

PARCEIROS DE  
ATENDIMENTO

## A Safe R&S dentro da jornada do Grupo

Recrutamento e seleção com divulgação da vaga, triagem, entrevista por competência e teste comportamental. Como o admissional é do próprio grupo, a contratação sai do anúncio ao ASO na mesma casa.

## As sete marcas do Grupo SafeWork

SafeWork

Safe+

SafeT

SafeBUS

Safe R&S

SafeHelp

SafeWork Podcast

## Por que um grupo, e não sete fornecedores

### Um grupo, não um fornecedor de cada coisa

O documento que mapeia o risco, o exame que monitora a saúde e a contratação da pessoa certa saem da mesma casa — e conversam entre si.

### Unidade própria e rede nacional

Quatro unidades no Paraná com estrutura própria, e uma rede de parceiros que padroniza o atendimento em centenas de municípios para quem tem filial fora.

### Uma proposta, não cinco

Documentação, exame, treinamento e recrutamento cabem em um contrato só, com um interlocutor e um cronograma.

## Fale com o Grupo SafeWork

[comercial@gpsafework.com.br](mailto:comercial@gpsafework.com.br)

(45) 3264-5085

[gpsafework.com.br](https://gpsafework.com.br)

Medianeira/PR · (45) 3264-5085

Foz do Iguaçu/PR · (45) 3029-9191

Santa Helena/PR · (45) 3268-2520

Londrina/PR · (43) 3344-3663