

# PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

INCORPORAÇÃO DE FERRAMENTAS PARA A INTEGRAÇÃO DA  
ABORDAGEM DE PROTEÇÃO INFANTIL AOS PROCESSOS DE  
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE COLABORADORES.



SOS CHILDREN'S  
VILLAGES  
INTERNATIONAL

Elaborado por RHDO

### USUÁRIOS CHAVE

Dirigido a:

- Associações Membro da LAAM
- Escritórios da Secretaria Geral da Aldeias Infantis SOS Internacional LAAM

### DOCUMENTOS RELACIONADOS, FERRAMENTAS, SISTEMAS

Políticas básicas e padrões de qualidade: [Manual de Recursos Humanos](#)

Documentos de apoio às políticas:

### RESPONSÁVEL PELO CONTEÚDO

Área funcional: *Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional*

### PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO

Área funcional: *Este documento foi desenvolvido pela área funcional de RRHH/DO da OR LAAM com o apoio dos Assessores de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional das Associações Membro da América Latina e Caribe*

Idioma original: *Espanhol*



## Conteúdo

INTRODUÇÃO .....	4
O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	6
DESCRIÇÃO DO PROCESSO .....	6
Etapa 1: Definindo o Perfil do cargo .....	6
Etapa 2: Elaboração da proposta e anúncio para divulgação.....	6
Etapa 3: Definição dos meios de divulgação e fontes de recrutamento.....	7
Etapa 4: Recebimento de currículos.....	9
Etapa 5: Pre-seleção.....	9
Etapa 6: Entrevista preliminar para definição de perfil e competências.....	10
Etapa 7: Centro de Apreciação.....	12
Etapa 8: Avaliação Psicotécnica.....	14
Etapa 9: Verificação de Referências .....	15
Etapa 10: Seleção.....	16
Etapa 11: Encerramento do processo e comunicação.....	16
Etapa 12: Contratação e orientação .....	16
ANEXO 1.....	17
ANEXO 2.....	18
ANEXO 3.....	21

## INTRODUÇÃO

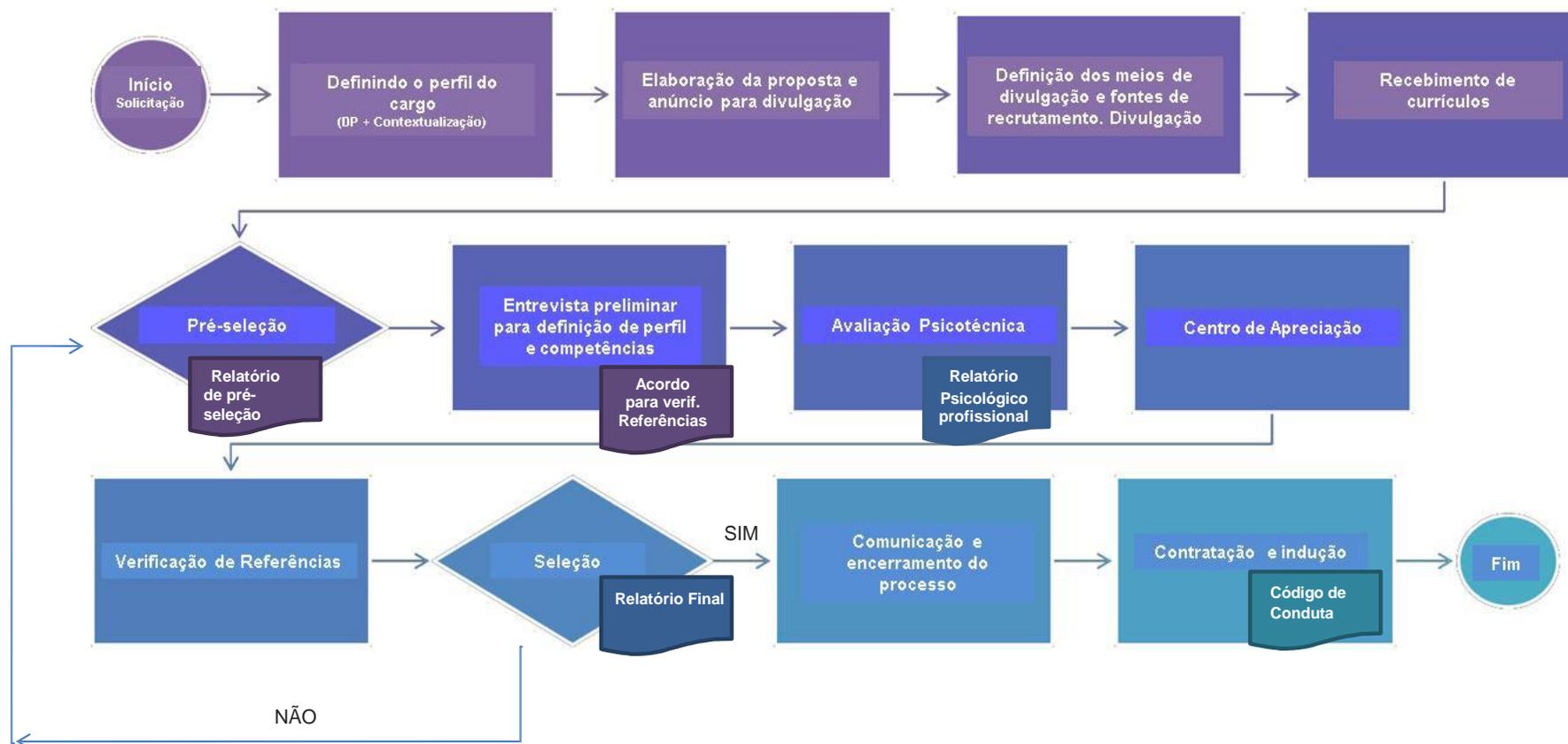
Realizar processos de seleção de qualidade, eficientes e efetivos, não se limita a apenas recrutar as pessoas com mais capacidades sob o ponto de vista técnico e de experiência para fazer parte do quadro estrutural da organização. Significa também contar com pessoas de perfil idoneo para levar adiante a missão e visão da organização, partilhando de seus valores e colocando no centro de suas ações o interesse superior das crianças e adolescentes.

Neste sentido, nossos processos de seleção não podem focar somente na investigação dos antecedentes profissionais e acadêmicos do candidato, nem avaliar psicologicamente os aspectos relacionados às competências para o trabalho e sim, devem focar nas competências de personalidade e caracterológicas daqueles que aspiram ingressar em nossa organização, assim como, em sua capacidade para trabalhar com crianças, seja direta ou indiretamente, e colocar o cuidado destes no topo de seu interesse.

Aqueles que ingressam em nossa organização, não devem apenas ser pessoas capacitadas, mas também, confiáveis, apegadas a valores alinhados aos da nossa organização e com profundo respeito pela vida humana, aos direitos das pessoas e particularmente da infância. Devemos incorporar aos nossos processos de seleção ferramentas que nos permitam identificar os interesses daqueles que aspiram ingressar em nossa organização, a fim de evitar qualquer possibilidade de que pessoas, que só busquem chegar perto de nossas crianças para violar seus direitos, possam fazer parte de nossa equipe.

Com este objetivo foi desenvolvido o presente processo de recrutamento e seleção de pessoal, procurando propor às nossas Associações Membro um modelo base de trabalho que lhes permita levar adiante processos de recrutamento de forma segura e com maiores garantias para a proteção infantil. Entendemos que não basta somente desenvolver processos sem que haja pessoas capacitadas para implementar os mesmos e aplicar as ferramentas sugeridas, sendo esta uma tarefa que as Direções Nacionais deverão ter como prioritária.

## O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO



Um lar amoroso para cada criança

## DESCRIÇÃO DO PROCESSO

### Etapa 1: Definindo o Perfil do cargo

O objetivo desta etapa é garantir uma adequada compreensão do perfil e descrição do cargo a recrutar a fim de que o processo de recrutamento e seleção esteja orientado a encontrar as pessoas mais bem preparadas sob o ponto de vista de formação, experiência, competências pessoais e outras competências necessárias para o adequado cumprimento da posição a desenvolver.

Ainda que exista uma descrição de cargo e de perfil, será necessário avaliar o contexto atual da posição, tanto no que se refere à equipe a qual será integrada, como a outros aspectos culturais ou conjunturais que se considere necessários atender. Em casos em que exista uma descrição prévia de cargo, sugere-se sua revisão periódica a cada dois anos no máximo, já que a mesma pode modificar-se ao longo do tempo.

Pode utilizar-se para a definição da posição um documento no formato de um formulário de solicitação de vaga, no qual poderão ser coletadas informações relativas à posição e que adicionalmente, permita uma análise orçamentária da solicitação e uma análise da viabilidade nas disposições do quadro financeiro.

Com a finalidade de identificar potenciais riscos, será necessário assim mesmo estabelecer, para todos os cargos, o tipo de contato que a posição terá com as crianças, adolescentes e jovens. **Esta análise em particular, e o processo em geral, deve ser realizado mesmo em processos de contratação de pessoal temporário, consultores, voluntários, ou qualquer outro de posição que implique em desenvolver seu trabalho dentro de qualquer programa ou instalação da Aldeias Infantis SOS.**

Se o cargo implica em contato direto com crianças, adolescentes e jovens, a apreciação da experiência prévia e das competências pessoais, assim como a avaliação do caráter e a verificação de referências terão grande relevância, devendo-se ponderar estes aspectos no momento da tomada de decisão, sem deixar de atender a formação requerida para atuação no cargo.

#### Algumas perguntas chave:

Este cargo terá contato direto ou indireto com crianças, adolescentes e/ou jovens (CAJ)?

Em caso afirmativo: Quanto tempo?; Haverá tempo sozinho sem supervisão? Quais ações preventivas serão tomadas para evitar que este contato seja com porta fechada ou permanentemente?

Este cargo tem acesso a outras possíveis formas de contato com CAJ: telefone, Facebook ou outras redes sociais, etc.?

### Etapa 2: Elaboração da proposta e anúncio para divulgação

Com base no perfil e descrição do cargo a qual se necessita recrutar, será estabelecido um anúncio para divulgação da oportunidade de trabalho, tanto ao nível interno quanto externo.

Frente à possibilidade de contar com perfis aptos internamente, sugere-se priorizar esta via de recrutamento, na medida em que favorece a mobilidade interna dos colaboradores, a geração de planos de carreira, assim como a motivação frente à possibilidade de crescimento interno. Em caso de consideração de candidatos internos, será importante considerar os resultados das avaliações de desempenho anteriores assim como, a verificação de referências ao nível interno.

A estrutura do anúncio de divulgação deve cumprir com várias condições no intuito de atingir o objetivo de atrair os candidatos mais aptos:

**Clareza da informação:** sugere-se incluir com clareza a missão do cargo, suas principais responsabilidades, os requisitos para aplicar assim como qualquer outra condição que seja relevante (disponibilidade para viajar, idiomas, residir no lugar de trabalho, etc). Sugerimos a este respeito, considerar que o tamanho do anúncio não seja demasiado extenso, que permita conhecer o cargo de maneira geral sem entrar em detalhes próprios de uma descrição de cargo.

**Motivação:** o anúncio deverá ser atrativo do ponto de vista profissional, procurando captar o interesse do leitor através da divulgação dos benefícios que se obtém ao integrar uma organização como Aldeias Infantis, assim como os benefícios específicos da posição que está sendo tratada.

**Posicionamento quanto à proteção infantil:** o anúncio de divulgação deverá transmitir claramente a mensagem de que somos uma organização focada na proteção infantil e que garante por meio de diversos mecanismos sua completa defesa. Desta forma, procura-se ter um efeito dissuasivo àquelas pessoas interessadas em aproximar-se da organização somente para ter proximidade das crianças com finalidade alheia a nossa missão. Assim mesmo, sugere-se fazer menção a responsabilidade que quem ingressar deverá assumir com relação à proteção infantil. Todo anúncio deve claramente ressaltar que na organização não se tolera nenhum tipo de maltrato.

É sugerido solicitar uma carta de apresentação incluindo as pretensões salariais. Desta maneira, pode-se ter um primeiro contato com os interesses do candidato, assim como, avaliar se existe congruência entre o salário oferecido e as expectativas do candidato.

### Etapa 3: Definição dos meios de divulgação e fontes de recrutamento

A seleção dos meios de divulgação e fontes de recrutamento mais eficazes deverá considerar principalmente o público alvo a que está dirigido o processo de seleção assim como, a cultura local e os meios de maior impacto no mercado de trabalho. Neste sentido, o líder do processo de seleção deverá se informar com a comunidade sobre os meios aos quais as pessoas locais têm menor e maior acesso e utilizá-los em seus processos de recrutamento, garantindo que todos os termos da mensagem que se deseja transmitir sejam respeitados.

É importante verificar a confiabilidade dos meios utilizados, e procurar utilizar meios de trajetória e prestígio reconhecidos com o intuito de evitar que a organização seja associada a marcas ou empresas de confiabilidade duvidosa. Neste sentido, os meios utilizados para a divulgação da proposta devem estar alinhados com os objetivos organizacionais e não entrar em contradição com nossa marca e o que ela representa.

Alguns meios sugeridos para divulgação de oportunidades de trabalho:

**Meios gráficos**

Jornais e revistas com tiragem nacional, regional ou local.  
Publicações de bolsas de emprego locais

**Meios digitais**

Páginas especializadas da web (Catho, Vagas.com e outros meios nacionais-locais conhecidos)  
Redes sociais (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc)  
Intranet organizacional (para buscas internas)<sup>1</sup>  
Página da web da Associação Membro  
Páginas da web de instituições educativas ou associações profissionais vinculadas à posição a qual se deseja recrutar.

**Meios institucionais**

Universidade, colégios, institutos de formação reconhecidos, instituições terciárias ou técnicas – em geral estes tipos de organizações contam com bolsas de emprego para estudantes ou graduados.  
Associações profissionais ou grupos que reúnam pessoas as quais se dirige o processo (Colégios profissionais, associações de pessoas ao nível local, regional ou nacional – ex. Grupos de vizinhos, grupos de trabalho comunitário, agrupações locais de todos os tipos).  
Organizações governamentais – em alguns países os Ministérios do trabalho ou outras organizações similares possuem bolsas de emprego para pessoas desempregadas, ou em processo de reinserção)

Pode-se explorar estratégias de comunicação para informar estes meio sobre o trabalho da Aldeias Infantis SOS em prol de criar alianças que permitam a divulgação da missão e visão da organização gerando assim, um reconhecimento da marca ao nível local que estimule o interesse de candidatos dentro do perfil requerido.

**Meios comunitários**

Centros de reuniões sociais (Centros comunitários, etc)  
Centros de saúde  
Centros desportivos com quadro de avisos social

É importante explorar associações com entidades governamentais ou não governamentais, tais como outras ONGs que estejam trabalhando com pessoas da comunidade, especificamente aquelas que trabalhem com a população em idade de inserção profissional. Este tipo de associação permite somar esforços em favor das pessoas que estão se preparando para ingressar no mercado de trabalho ou que se encontrem momentaneamente fora dele, possibilitando desta forma, gerar contatos ao nível local e visibilidade referente a oportunidades de trabalho dentro da nossa organização.

Uma vez finalizado o planejamento, a divulgação da oportunidade através dos meios definidos será realizada.

---

<sup>1</sup> <https://intranet.sos-kd.org>

## Etapa 4: Recebimento de currículos

O recebimento de currículos dos candidatos poderá ser realizado de maneira presencial ou digital, estabelecendo-se uma data limite que permita o encerramento da primeira etapa de recebimento para que assim, os perfis sejam apreciados de forma conjunta e estabelecidos grupo de candidatos pré-selecionados para avançar no processo.

Existem situações em que o candidato apresenta o seu currículo pessoalmente e para tal, precisa deslocar-se, às vezes de longe, para apresentar sua candidatura. Nestes casos, recomenda-se flexibilizar as etapas posteriores do processo evitando assim, novos deslocamentos e custos associados ao candidato. Com base nos recursos profissionais disponíveis, sempre que possível se realizará uma entrevista de apreciação, aplicação de psicotécnicos e outras possíveis etapas que possam ser adiantadas, sem que este fato implique em confirmação de alguma pessoa à posição, já que o processo não foi ainda completo em sua totalidade.

Em ocasiões em que existam candidatos indicados por integrantes da organização, os recomendados por qualquer pessoa dentro desta, farão parte do processo de seleção em igualdade de condições com os outros candidatos, devendo passar pelas mesmas etapas do processo.

Lembramos que em casos de ex colaboradores Aldeias Infantis SOS Brasil deve se ter uma autorização previa da Assessoria de RH/DO.

## Etapa 5: Pré-seleção

A etapa de pré-seleção é a etapa na qual se analisa em detalhe cada uma das candidaturas recebidas com o objetivo de definir os candidatos que se enquadram no perfil pretendido para recrutamento. Todas e cada uma das candidaturas devem ser analisadas e assim, não deixar de fora nenhum possível candidato e proporcionar igualdade de oportunidade a todos os participantes.

Em um processo de seleção são avaliados aspectos genéricos do currículo recebido assim como, aspectos específicos da posição. Dentre os aspectos genéricos se sugere avaliar:

- Ordem e prolixidade do texto
- Relação entre si dos empregos mencionados.
- Modo de expressão
- Coerência entre as referências profissionais destacadas e os trabalhos anteriores
- Períodos de tempo trabalhados (avaliar a quantidade de tempo, coerência entre os períodos mencionados, que não existam períodos omitidos, etc.)
- Motivos dos desligamentos anteriores (pedido de demissão, oportunidades de crescimento, demitido, etc.)

Dentre os aspectos específicos da posição se sugere avaliar:

- Experiência relevante semelhante a posição que ocupará
- Formação acadêmica e informal relevante para a posição que ocupará
- Lugar de residência e mobilidade até o lugar de trabalho proposto

Para aquelas posições que envolvam trabalho direto ou indireto com as crianças, adolescentes ou jovens, deve ser prestada especial atenção se:

- Tem empregos anteriores em contato com crianças (avaliar lugar e permanência)
- Tem empregos anteriores que gerem dúvidas do ponto de vista ético ou se encontrem em oposição aos valores da organização
- Tem formação anterior em aspectos vinculados a criança e proteção infantil.
- Tem desligamentos anteriores aos quais não se possuem as razões.
- Tem litígio ou denúncia da assistência social ou violência intrafamiliar ou em outros níveis.

É sugerido o uso de base de dados ou planilhas de trabalho para maior clareza na etapa de pré-seleção, onde, pode-se facilmente identificar as informações de todas as pessoas consideradas para a posição e seus dados mais relevantes. Em função da avaliação realizada dos candidatos, serão identificadas as pessoas que passarão para etapa seguinte.

Se for desejado ter as informações dos candidatos de tal forma que permita a comparação e sistematização destas, pode-se utilizar um formulário de candidatura para cada indivíduo pré-selecionado na qual será incluída a informação que se deseja obter de cada um. Este formulário pode ser enviado previamente à coordenação de entrevistas pessoais.

## Etapa 6: Entrevista preliminar para definição de perfil e competências

Esta etapa tem como objetivo identificar as competências, experiência, formação e outros dados relevantes dos candidatos pré-selecionados em função da sua adequação e melhor enquadre às exigências do cargo requerido. Uma avaliação preliminar sobre a adaptação do candidato à cultura e valores da organização também deve ser realizada.

Nessa etapa deve ser preenchida a ficha do candidato (Anexo 2)

Em uma primeira entrevista de avaliação se sugere definir:

- Motivação do candidato pela posição
- Experiência prévia relevante, incluindo tarefas específicas realizadas. Neste ponto deverá ser questionado especificamente ao candidato sobre contato prévio com crianças, de que consistiam as tarefas e que nível de autonomia havia em relação ao trabalho com eles.
- Formação prévia relevante
- Motivos de desligamento
- Perspectivas de formação futura do candidato
- Conformação e dinâmica familiar básica
- Características de personalidade reconhecidas a primeira vista
- Conhecimento sobre a organização
- Expectativas sobre a posição
- Nível de pretensão salarial
- Disposição do candidato para assumir requisitos especiais da posição (residir no programa, frequentes viagens, dias de férias, etc.)
- Competências chaves da posição

Embora as competências sejam avaliadas de forma mais profunda em etapas posteriores, sugere-se incorporar a técnica de entrevista por competência a esta primeira entrevista para conhecer as aptidões comportamentais e de personalidade do candidato para assumir a posição a qual aplica. É especialmente relevante incluir perguntas sobre a atitude do candidato frente à infância, seu apego aos valores e missão da organização e sua postura ética em situações de vulnerabilidade de direitos.

**[AL1] Comentário:** Utilizar material existente de RH/DO Brasil que consta no Sistema de Gestão por Competência.

Seguem alguns exemplos destas perguntas:

- Se sente confortável trabalhando com crianças e adolescentes? Qual sua experiência prévia com eles?
- Tem filhos?, Como você os educa no caso de fazerem algo que não seja do seu agrado?
- Quais você considera que são condutas de criação que devem ser usadas com crianças e/ou adolescentes?
- Quais são as regras /condutas em casa? O que acontece se não cumprem estas normas?
- O que você entende sobre a abordagem de direitos?
- Em que situações anteriores você teve que defender os direitos de uma criança ou adolescente, seja na vida cotidiana ou no trabalho? Como o fez? Por que o fez? Como se sentiu?
- Conte alguma situação em que presenciou uma situação de violência contra criança. O que fez? Por que o fez? Se mencionar apenas violência física, perguntar novamente por outra situação de violência.

O presente processo é complementado por um guia para realização de uma entrevista por competências. (Ver Anexo 3)

A entrevista é também uma oportunidade que o candidato tem de conhecer a organização e o cargo ao qual aplica, por isso a organização tem o dever de informar de forma clara e honesta as condições inerentes a posição permitindo que o candidato tome uma decisão esclarecida sobre o seu desejo de continuar no processo.

Naqueles casos em que a situação pessoal do candidato dificulte sua participação em um processo de entrevista com várias instâncias, a recomendação é juntar a entrevista inicial preliminar com a avaliação psicotécnica, informando ao candidato o tempo necessário para realização destas para que este consinta. Neste caso e quando as instâncias são de grande duração, devem ser fornecidas ao candidato as acomodações necessárias para participação das instâncias de avaliação de forma adequada.

Ao término da primeira entrevista o candidato é informado sobre os próximos passos.

A documentação comprobatória, tanto de identidade, como de estudo e experiência declarada será também solicitada aos que avancem no processo de seleção.

## Preparação dos entrevistadores

Um aspecto que não se pode deixar de considerar é a preparação dos entrevistadores que levarão adiante as instâncias de avaliação, tanto preliminar como avançada. Os responsáveis pelo processo de seleção e especificamente, por estas instâncias, devem possuir conhecimento e experiência em técnicas de avaliação e em proteção infantil. Em relação a este último ponto, é importante que se tenha um bom conhecimento da abordagem de direitos e proteção infantil, já que será questionado o posicionamento dos candidatos sobre estes pontos e deve-se poder avaliar se as respostas são adequadas ou não.

O conhecimento sobre boas práticas de proteção infantil permitirá que o entrevistador elabore perguntas com o objetivo de avaliar a capacidade de resposta dos entrevistados frente a situações que impliquem vulnerabilidade de direitos e, questionar sua postura pessoal e ética frente a estas situações, de forma profissional e que não influencie para respostas esperadas ou ideais. Deste modo, a metodologia de entrevista por competências é a sugerida para conduzir estes tipos de entrevistas, devendo-se elaborar perguntas voltadas a questionar a experiência prévia da pessoa em relação ao seu trabalho com a infância e suas atitudes frente à proteção infantil, com base no que foi efetivamente vivenciado e não, em perguntas hipotéticas.

Para elaboração das perguntas e casos para avaliação dos candidatos sugere-se que haja um **trabalho conjunto entre Recursos Humanos e Desenvolvimento de Programas, envolvendo os Pontos Focais Nacionais de Proteção Infantil** na preparação das entrevistas, visando um modelo que pode então ser aplicado em todos os processos de seleção da Associação Membro. É importante contar com a diversidade de opiniões na apreciação dos perfis, razão pela qual será importante contar com ao menos duas pessoas realizando a entrevista já que, permitirá minimizar a interferência da subjetividade do entrevistador individual.

## Etapa 7: Centro de Apreciação

O centro de apreciação, ou assessment centre, tem como objetivo avaliar as competências dos candidatos ao cargo através da observação de seu comportamento frente a típicas situações da posição apresentadas. A metodologia de avaliação é vivencial e se desenvolve em grupos, de forma a se observar as habilidades do candidato em resolver problemas vinculados à posição, uma vez que há destaque a seu comportamento relacional e outras competências associadas ao trabalho em equipe.

Existe atualmente um conjunto de técnicas e exercícios desenvolvidos para a realização de centros de apreciação para alguns cargos ao nível de Escritórios Nacionais e Programas, os quais se encontram disponíveis na Intranet **organizacional**<sup>2</sup>. Para aquelas posições para as quais não existam exercícios desenvolvidos, ou quando se deseja avaliar competências diferentes das propostas, sugere-se identificar casos reais que esta posição ou similares tiveram que resolver anteriormente e propô-los como casos a resolver nesta instância. Deve-se ter especial cuidado em salvaguardar a confidencialidade dos dados assim como, evitar qualquer referência a dados que permitam a identificação de pessoas reais nos casos utilizados.

**[AL2] Comentário:** Utilizar material existente de RH/DO Brasil que consta no Sistema de Gestão por Competência (Estudos de Caso).

No Centro de Apreciação contará com a presença de avaliadores capacitados para condução do processo, e com outros colaboradores que possam contribuir com sua experiência e conhecimento para avaliação dos candidatos assim como, com o supervisor direto do cargo e com a(s) pessoa(s) que tomara(m) a decisão direta sobre a contratação. Adicionalmente, para cargos de Mães e Tias SOS, pode avaliar-se a necessidade da presença de Mães e/ou Tias referências do programa para o qual está se recrutando, envolvendo-as assim, desde o início do processo e minimizando os impactos observados pela rejeição das colaboradoras mais antigas pelas novas colaboradoras. Este último ponto tem contribuído nos altos níveis de rotatividade de Tias ao nível regional nos últimos anos.

O resultado do Centro de Apreciação deverá ser refletido em um relatório onde são detalhados os aspectos avaliados e o que foi observado em relação a cada um dos candidatos.

## Centros de apreciação para seleção de colaboradores de atenção direta

Nos casos de processos de seleção de colaboradores de atenção direta, os centros de apreciação podem ser abordados de forma tradicional, tal como descrito anteriormente, utilizando casos de análise e abordagem típicos da atividade de uma Mãe ou Tias SOS. No entanto, e tal como tem sido abordado com sucesso em processos atuais de seleção, podem realizar-se estágios nos programas como parte do processo de seleção, sempre e quando as mesmas cumpram com as seguintes condições:

- Os estágios não podem implicar que a aspirante tenha contato direto com as crianças, adolescentes ou jovens, sem a supervisão direta de um adulto responsável do Programa.
- Não é permitido utilizar as estagiárias como forma de cobrir posições em férias se as candidatas não são remuneradas pelo trabalho realizado.
- Em todos os casos o regime de estágio deverá estar sujeito à legislação trabalhista local ao que refere à segurança no trabalho e contribuições correspondentes.
- Os períodos de avaliação não podem superar três dias e se sugere que não incluam pernoites nas instalações do programa.

## Etapa 8: Avaliação Psicotécnica

O objetivo de uma avaliação psicotécnica é questionar de forma profunda e através de ferramentas de avaliação psicológica aspectos da personalidade e competências do candidato/a que não são facilmente identificáveis através de técnicas comuns com a entrevista ou a observação. A utilização de ferramentas de avaliação da personalidade profunda permite acesso a aspectos do candidato que não seriam acessíveis de outra maneira. Neste ponto, portanto, é necessário nos perguntar o que desejamos avaliar no candidato e realizar um processo de avaliação psicotécnica sob medida, para que responda a essas necessidades.

Por esta razão, não podemos contar com um processo rígido de avaliação, nem técnicas fixas no processo, já que as ferramentas irão variar em função do que se deseja avaliar. A recomendação é selecionar as competências mais relevantes para serem avaliadas com profundidade nos processos, pois abordar a avaliação de demasiados aspectos faz com que nos aprofundemos pouco sobre cada um deles.

As técnicas e ferramentas utilizadas deverão ser acordadas pelos líderes do processo de seleção em função da descrição do cargo e perfil que se está recrutando, identificando quais técnicas respondem em maior grau as questões sobre os aspectos requeridos pela posição.

Em termos gerais, se sugere realizar uma avaliação psicotécnica que contemple questionamento sobre competências e, simultaneamente, sobre a estrutura da personalidade, o que nos permitirá identificar perfis que apresentem risco para nossos programas. Algumas técnicas sugeridas podem ser:

- Entrevistas por competências
- Testes Projetivos gráficos e/ou temáticos (Ex: Wartegg, HTP, Machover)
- Teste de avaliação profunda da personalidade (Ex: Zulliger, TAT, etc.)
- Questionários de personalidades por competências (Ex: 16 PF, MBTI; MPPI, COMPETEA, Wonderlic WPT, Beztinger Test, etc)
- Exercícios para avaliação de habilidades específicas (analíticas, de raciocínio matemático, de idiomas, etc) de acordo com o requerimento do cargo.

É importante destacar que as técnicas de avaliação psicológica poderão ser administradas e interpretadas somente por profissionais habilitados para isso (Psicólogos). No caso de não haver estes profissionais na equipe, a contratação de serviços externos de avaliação psicológica-profissional é sugerida ou, em último caso, optar por técnicas de avaliação que possam ser administradas por outras pessoas (inventários de personalidade). Embora as técnicas neste último caso sejam desenhadas para as análises da personalidade, elas não permitem atingir um conhecimento profundo sobre estas como é permitido através das técnicas de exploração psicológica, o que deverá ser considerado no momento da tomada de decisão.

## Avaliação em processos de recrutamento de colaboradores de atenção direta

Um dos erros que costumamos cometer é tentar analisar determinadas habilidades ou competências através ferramentas que não foram pensadas para elas, ou que avaliam habilidades similares, mas em outros contextos. É o caso da aplicação de técnicas de avaliação de competências profissionais para avaliar habilidades parentais ou competências para o cuidado e a criação de crianças. Embora existam técnicas que nos permitem avaliar riscos genéricos, tais como a empatia ou a flexibilidade, necessitamos de técnicas especificamente orientadas para a avaliação das habilidades parentais, empatia e modelo de criação de nossos candidatos a cargos de cuidado direto.

Faz-se então, necessário, incluir em nossos processos de recrutamento de Mães, Tias e Acompanhante de Jovens, principalmente, metodologias e técnicas de avaliação com foco em avaliar as habilidades parentais. Quando falamos de habilidades parentais, nos referimos *“às capacidades práticas que os pais possuem para cuidar, proteger e educar os filhos, assegurando a eles um desenvolvimento suficientemente saudável.”*<sup>3</sup> Isto inclui a capacidade de apego e empatia, os modelos de criação, capacidade para participar de redes sociais e utilizar os recursos comunitários.

Uma boa forma para obter o conhecimento sobre estas habilidades é a estruturação em duplas de avaliação onde confluem o conhecimento psicológico e o social, levando a abordagem de ambos os aspectos presentes também nas habilidades parentais, permitindo uma avaliação holística que inclua: conduta, comportamento social, história familiar, saúde mental, desenvolvimento cognitivo e afetivo, modelos de criação, entre outros.

Algumas das técnicas sugeridas para a avaliação psicossocial no recrutamento de colaboradores de atenção direta são:

- Entrevista psicossocial semidirigida
- Testes Projetivos gráficos e/ou temáticos (Ex: HTP, Machover)
- Teste de avaliação profunda da personalidade (Ex: Zulliger, TRO, etc.)
- Testes específicos de avaliação de habilidades parentais (CUIDA<sup>4</sup>, ASPECT<sup>5</sup>, etc)
- Visita de avaliação socioeconômica ao domicílio da candidata. Neste caso é importante definir claramente os objetivos da mesma e respeitar o direito a intimidade da candidata.

Deve-se ser particularmente cauteloso e assegurar que as técnicas utilizadas estejam validadas para o contexto.

Existem também metodologias de avaliação propostas por profissionais de ampla trajetória na área de proteção infantil, como é a Observação Participante, metodologia que sugere investigação próxima das habilidades parentais a serem avaliadas.<sup>6</sup>

Uma vez finalizado o processo de avaliação psicotécnica, um relatório contendo os resultados da mesma deverá ser feito, o qual será enviado aos responsáveis pela tomada de decisão sobre a contratação.

## Etapa 9: Verificação de Referências

A verificação de referências profissionais é uma etapa relevante no que se refere à prevenção de possíveis riscos em relação as pessoas que ingressam em nossa organização. Se trata de uma etapa que pode ser realizada durante todo o processo de seleção, para os candidatos que avancem no mesmo. Sugere-se começar a verificação de referências uma vez que o candidato dê seu consentimento assinado na entrevista preliminar, iniciando pela solicitação de registros policiais. Na medida em que o processo avança, continua-se verificando referências comunitárias e pessoais, finalizando com as referências profissionais mais atuais do candidato. Neste último ponto, deve-se ser cauteloso e não requisitar referências do emprego em que o candidato se encontra trabalhando atualmente, de modo, a não gerar dificuldades no caso de não seleção e permanência neste. Caso o candidato seja selecionado e confirmado para a posição, pode-se posteriormente requisitar referências a este lugar de trabalho.

O processo de verificação de referências implica em conhecer quais são as áreas que merecem destaque e quais são as pessoas indicadas para fornecer as informações sobre os candidatos.

As perguntas realizadas aos contatos **profissionais**, pessoais ou comunitários devem dar-nos informação sobre:

- Vínculo que a pessoa contatada tem com o candidato
- Há quanto tempo conhece a pessoa
- Circunstâncias de trabalho, ou vida social que compartilhou com a pessoa
- Opinião geral do contato sobre o comportamento profissional, social, familiar do candidato
- Pontos fortes do candidato
- Pontos a desenvolver do candidato
- É uma pessoa recomendável como trabalhador nos aspectos relevantes do cargo: relacionamento interpessoal, responsabilidade, ética no trabalho, etc.
- Acredita na experiência e formação que o candidato diz possuir

É também aconselhável questionar referências especificamente focadas no comportamento ético do candidato e sobre seu contato anterior com crianças, adolescentes e/ou jovens. Para tanto, pode-se explicar à pessoa de referência a natureza do cargo ao qual aspira o candidato, especialmente se trata-se de um cargo de cuidado direto, perguntando especificamente sobre as experiências anteriores neste tipo de posição, comportamento habitual do candidato em relação a crianças, participação do candidato em atividades que poderiam implicar em riscos para as crianças, e se na opinião do consultado existe algum empecilho para que esta pessoa não deva ter contato com crianças, entre outras possíveis perguntas.

Ao que se refere a referências profissionais, se sugere consultar ao menos três referências profissionais anteriores do candidato, na medida do possível, no caso de não haver três empregos anteriores ou, seja sua primeira experiência profissional, pode-se consultar mais referências profissionais. É fundamental verificar a identidade das pessoas que são mencionadas como referência, procurando solicitar telefones das empresas e organizações e, evitar contato através de celular, visto que não nos permite confirmar a identidade do

consultado e nem a relação profissional que tinha com o candidato.

Em nenhuma hipótese pode ser efetivada à incorporação de um/a candidato até que se tenha obtido os registros policiais correspondentes. No caso de existir impedimentos que não sejam de responsabilidade da candidata ou da organização, poderá haver um período de experiência até que seja possível obter tais registros, mas, o recém-contratado não poderá ter contato direto ou indireto com crianças, adolescentes ou jovens dos programas da Aldeias Infantis SOS.

As referências obtidas assim como, os antecedentes criminais, serão documentados e arquivados de maneira confidencial, devendo permanecer registrado aqueles que foram descartados em processos de seleção devido a referências negativas, de forma a evitar que possam aplicar para futuras posições e, esta informação deve estar disponível para os responsáveis de Recursos Humanos em todas as dependências que conduzam processos de seleção.

## **Etapa 10: Seleção**

A seleção do candidato mais apto para levar adiante a posição será tomada considerando toda a informação coletada até o momento no processo e que esteja contemplada nos relatórios mencionados anteriormente. Com base nesta informação, os responsáveis pela decisão poderão assumir a responsabilidade de contratação do candidato, sendo os responsáveis finais pela incorporação da pessoa selecionada.

Para a tomada final da decisão se sugere elaborar uma tabela de ponderação para cada cargo, na qual pode se avaliar e comparar o nível de desenvolvimento dos distintos componentes do perfil que foram avaliados ao longo do processo: formação e experiências de acordo com perfil, competências e seu nível de desenvolvimento, adaptação à cultural organizacional, valores e princípios, potencial de desenvolvimento, referências profissionais, etc.

As orientações da Associação Membro a cerca da tomada de decisão para a contratação também deverão ser seguidas assim como, o conteúdo dos estatutos sobre a contratação que deverá ser definido pelo Conselho. Nestes casos, os integrantes do Conselho podem participar das instâncias do processo de seleção que considerem pertinentes com a finalidade de decidir com informação e conhecimento dos candidatos. No caso de não quererem participar das instâncias posteriores, poderão solicitar uma entrevista antes da tomada de decisão com intuito de conhecer os candidatos finalistas pessoalmente.

## **Etapa 11: Encerramento do processo e comunicação**

Uma vez tomada a decisão sobre a contratação o candidato deve ser informado da mesma, assim como concordar, previamente a seu início, com todas as condições listadas em seu contrato: data de início, salário, documentação necessária, benefícios, viagens requeridas ou condições especiais do posto.

Os candidatos que não foram selecionados também deverão ser informados sobre o encerramento do processo, sendo esta ação em respeito ao tempo dedicado pelos participantes no processo de seleção.

## **Etapa 12: Contratação e orientação**

Uma vez acordados os termos de contratação, a assinatura do contrato de trabalho será realizada. Sugere-se que o contrato contemple com clareza tudo o que é referente a posição que a pessoa ocupará, os termos de

contratação mencionados anteriormente, assim como, os direitos e obrigações legais e específicos acordados com a Associação Membro. Sugere-se incluir como parte do Contrato a obrigação do empregado em ater-se aos termos do Manual do Colaborador da organização. O Manual do Colaborador deve ser entregue a pessoa, informando-a sobre seu conteúdo e respondendo as dúvidas ou consultas que surgirem a respeito. Neste sentido, será relevante que se trabalhe o conteúdo do Código de Conduta (Inserido no Manual do Colaborador) com o novo integrante da organização para garantir uma adequada compreensão e reflexão sobre seu conteúdo e, para posterior assinatura. Durante o processo de orientação se sugere fazer especial ênfase a Política de Proteção Infantil, assim como no papel do colaborador/a na construção e manutenção de um ambientes seguros e protetores para as crianças e adolescentes.

É sugerida a inclusão de um período de experiência no qual pode se avaliar o desempenho do novo colaborador e contar com o respaldo legal no caso das condutas demonstradas pelo colaborador serem consideradas em desacordo com o esperado ou combinado para o período de experiência.

No momento de ingresso do candidato dever ter-se preparado um processo de orientação sobre a organização, assim como, sobre suas políticas e práticas, contendo informação geral da mesma, e em particular da posição que será ocupada. A Associação Membro desenvolverá um processo de orientação de acordo com suas necessidades e com as particularidades de cada cargo, sendo recomendável que exista um processo sistematizado e documentado por eles.

Sugere-se considerar dentro deste processo de orientação a entrega ao trabalhador de sua descrição de cargo já que, isto lhe permitirá compreender com maior clareza as funções e tarefas chaves do seu posto de trabalho.

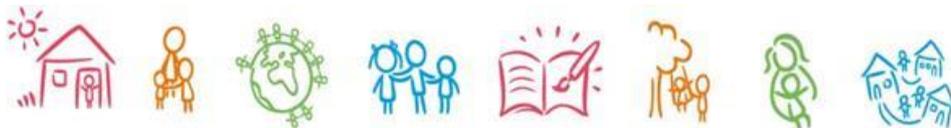
Pode-se também, considerar a assinatura de um “Termo de Confidencialidade”, o qual exija do trabalhador manter reserva e uso adequado das informações a que se tem acesso, especialmente as relacionadas a crianças, adolescentes e jovens.

É recomendável a padronização ou uniformização dos temas básicos que todos os colaboradores devem conhecer, de maneira a garantir uniformidade de critérios de conhecimentos e informação mínima necessária para poder conhecer a organização e seus principais processos.

*Contar com processos de seleção eficientes, que nos deem as maiores garantias possíveis de que os novos integrantes possuam a integridade, competência e adequação aos nossos valores, é de importância fundamental para poder cumprir com o nosso compromisso com a proteção infantil, a promoção dos direitos da infância e de todos os integrantes que fazem parte da Aldeias Infantis SOS. O compromisso de nossos colaboradores de colocar em prática estas diretrizes será o que nos permite melhorar dia a dia nossa gestão e alcançarmos o cumprimento dos nossos objetivos.*

**Muito Obrigada!**

**RECURSOS HUMANOS E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**  
Março de 2015.





## ANEXO 1

### Lista de verificação de etapas para implementar processos seguros de seleção

Cargo a recrutar: \_\_\_\_\_

Responsável pelo Processo de seleção: \_\_\_\_\_

Data de início do processo: \_\_\_\_\_

Supervisor direto da posição: \_\_\_\_\_

ETAPA	RESPONSÁVEL	DATA	RESULTADO
Definindo o perfil do cargo e descrição dos posto			
Divulgação da proposta – elaboração do anúncio			
Definição dos meios de divulgação e fontes de recrutamento			
Pré-seleção			
Entrevista preliminar			
Centro de apreciação			
Avaliação psicotécnica/psicossocial			
Verificação de referências			
Seleção			
Encerramento e comunicação			
Contrato			
Assinatura do Código de Conduta			
Orientação sobre a organização e sobre o posto			

Candidato selecionado: \_\_\_\_\_

Seleção feita por: \_\_\_\_\_

Data de início: \_\_\_\_\_

**FICHA DE  
CANDIDATO**

**ANEXO 2**

Cargo Pretendido		Pretensão Salarial (R\$)	
Tel. Residencial	Tel. Recado	Celular	Tel. Comercial
Como tomou conhecimento da vaga?			

**DADOS PESSOAIS**

Nome:			Nº. R.G.:
Endereço:		Nº	APTO
CEP:			
Bairro:	Cidade:	Estado:	Qtde. de conduções:
Data de Nascimento:	Cidade:	Estado:	Valor unitário (1ª): R\$
Sexo ( ) Feminino ( ) Masculino	Estado Civil:	Nº. C.P.F.:	Valor unitário (2ª): R\$
Reservista Nº	CTPS Nº	Série:	PIS
Nome do Pai:			Nº. De Filhos:
Nome da Mãe:			Idade dos Filhos:
Nome do(a) esposo (a):			Ocupação:

**ESCOLARIDADE (ASSINALE COM UM X)**

Ensino Fundamental ( ) Completo ( ) Incompleto Até que série? _____	Ensino Médio ( ) Completo ( ) Incompleto ( ) Normal ( ) Técnico Técnico em : _____ Instituição : _____ Ano de Conclusão: _____	Informática ( ) sim ( ) não Programas _____
Superior ( ) Completo ( ) Incompleto Curso : _____ Instituição : _____ Ano de Conclusão : _____	Outros Cursos Curso : _____ Instituição : _____ Ano de Conclusão : _____ Curso : _____ Instituição : _____ Ano de Conclusão : _____ Curso : _____ Instituição : _____ Ano de Conclusão : _____ Curso : _____ Instituição : _____ Ano de Conclusão : _____	

**HISTÓRICO PROFISSIONAL (CITAR OS TRÊS ÚLTIMOS EMPREGOS)**

Empresa:	Data Admissão:
Cargo/Função:	Data Demissão:
Motivo do Desligamento:	Telefone p/ contato:
Último Salário: R\$	
Empresa:	Data Admissão:
Cargo/Função:	Data Demissão:
Motivo do Desligamento:	Telefone p/ contato:
Último Salário: R\$	





ALDEIAS  
INFANTIS SOS  
BRASIL

Declaro para todos os efeitos que as informações prestadas são verdadeiras, ficando reservado as Aldeias Infantis SOS, caso venha a ser admitido (a) no seu quadro de pessoal, pleno direito de rescisão de contrato de trabalho, a qualquer tempo, se forem constatadas informações falsas, ou omissão de fatos.

Assinatura do Candidato

São Paulo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

## ANEXO3

### GUIA RESUMIDAPARA A REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS POR COMPETÊNCIAS

#### Introdução

A entrevista de seleção por competências é uma ferramenta que nos permite conhecer as competências da pessoa entrevistada com base em uma metodologia de questionamento particular e específica para estes fins.

A premissa que sustenta esta metodologia é que o comportamento futuro pode ser intuído baseando-se no comportamento passado, afirmação que vem sendo corroborada por numerosas abordagens científicas e técnicas. Desta forma, a entrevista por competências, baseará sua abordagem em questionamentos sobre comportamentos passados efetivamente apresentados pelo entrevistado que tenham relação direta com as competências as quais se deseja questionar. Para isto, é necessário cumprir com uma série de etapas que nos permitam definir as competências, identificar quais perguntas podem cobrir estas e como encaixá-las no processo de entrevista. Estes são os pontos contidos no guia a seguir.

#### O que é uma competência?

O conceito de competência integra três aspectos da pessoa: saber, fazer, ser. Se falta algum dos três, estamos falando de traços de personalidade ou de formação ou de motivação, mas não de competência. Este conceito surge pela necessidade de apreciação não somente da experiência e dos conhecimentos do candidato, mas também das suas habilidades para pô-los em prática e resolver situação relativas ao cargo que ocupa. Assim, a competência refere-se ao “saber fazer” frente a uma tarefa específica, que mostrará seu saber, sua experiência e também traços de personalidade.

#### Como questionar sobre as competências?

Trabalhar com foco em competências implica em explorar o perfil do candidato com base em sua capacidade passada de colocar em prática seus conhecimentos, suas experiências e habilidades para responder as demandas de seu trabalho em determinado contexto. É por esta razão que a metodologia de trabalho por competências aponta para os comportamentos efetivamente demonstrados e não para situações hipotéticas. Isto servirá como um elemento preditor do comportamento futuro, uma vez que toda técnica de exploração da personalidade não pode oferecer certezas nem garantias totais de comportamento futuro, e sim probabilidades e riscos.

Uma entrevista por competências adequadamente desenvolvida deve ter três etapas:

Preparação  
Desenvolvimento  
Encerramento

#### Preparação

Previamente a entrevista, é necessário se preparar para a mesma de forma adequada a fim de otimizar ao máximo o tempo de entrevista e alcançar nossos objetivos.

Para a preparação sugerimos:

- a) Estudar a descrição do posto para identificar quais são as competências chaves as quais desejamos questionar.
- b) Analisar o currículo do candidato para identificar possíveis experiências sobre as quais possamos basear as perguntas sobre competências.
- c) Ter uma clara definição das competências sobre as quais vamos questionar, assim como dos comportamentos que demonstram estas.
- d) Definir uma lista básica de perguntas sobre as competências que desejamos questionar.

### **Desenvolvimento da entrevista**

Para o desenvolvimento adequado da entrevista é importante gerar um ambiente propício, no qual o candidato se sinta confortável em expressar suas ideias e com liberdade para fazê-lo. É importante, portanto que não comece imediatamente com as perguntas sobre competências sem que se estabeleça uma etapa inicial de abertura do diálogo na qual se procura gerar o clima de confiança necessário.

Uma vez alcançado este clima, prosseguimos explicando ao candidato o objetivo da presente entrevista, sua duração e a conduta que esperamos dele: sinceridade, abertura, e que será a mesma que receberá da nossa parte.

Explicados os aspectos formais da entrevista, procedemos com as consultas sobre as competências. É importante não mencionar as competências as quais estamos questionando, nem levar uma lista demasiadamente rígida das perguntas que desejamos realizar, já que a situação deve-se desenrolar com a maior naturalidade possível, sem que pareça um interrogatório pré-definido.

A elaboração das perguntas para questionar sobre as competências seguem de forma geral o método STAR: situação, tarefa, ação, resultado. Seguir esta metodologia nos permitirá obter toda a informação necessária para avaliar a existência ou não da competência que desejamos avaliar, já que nos possibilita conhecer a situação que dá contexto ao relato, qual era a tarefa que a pessoa deveria realizar, qual foi a ação pontual sobre a qual se centra o relato e qual resultado obtido. Em certas ocasiões, perguntar também como se sentiu com este resultado, ou se faria algo diferente hoje em dia, pode ser bom para avaliar o nível de autocrítica e consciência que esta pessoa possui sobre suas próprias ações.

*“O entrevistador começa perguntando sobre situações específicas que podem haver ocorrido no passado, já que se supõe que se conhecendo com a pessoa se comportou no passado poderá se projetar ou predizer qual poderia ser o comportamento ou conduta desta pessoa no futuro.*

*A ideia é sempre planejar ou estabelecer uma SITUAÇÃO no passado, as TAREFAS que teve que realizar nesta situação, as AÇÕES tomadas e quais foram os RESULTADOS.*

*O nome STAR traduzido significa estrela em sua sigla em inglês:*

*Situação – (situation)*

*Tarefa – (task)*

*Ação – (action)*

*Resultado – (result)*

*As perguntas são especialmente redigidas e planejadas coletar a informação que permita responder as seguintes perguntas:*

1. Qual era a situação ou tarefa?

2. O que aconteceu? (Ação)
3. Qual foi o resultado do comportamento descrito?

#### Recomendações

- Esteja atento a possíveis inconvenientes como a falta de exatidão ou ambiguidade das respostas, nestes casos insista no exemplo de uma situação concreta já vivida.
- Permita ao entrevistado expor os feitos e ajude a completar omissões, manter-se ao tema central.
- Lembre-se de introduzir frases que ajudem a ampliar as respostas: Por que .... ? Como...? O que fez ...? Como ocorreu ...?
- Flexibilize as perguntas quando necessário, para deixar claro o que você precisa (STAR).
- Mantenha o controle da entrevista dentro dos temas de interesse.
- Considere que uma resposta do entrevistado pode nos fornecer evidências sobre mais de uma competência, isto é, pode responder sobre duas competências simultaneamente: tomada de decisões e resolução de conflitos. Se você, como entrevistador considera que as evidências dadas qualificam para ambas pode abster-se de formular a pergunta seguinte.”<sup>7</sup>

Para maiores detalhes da entrevista com método STAR e ferramentas para avaliar competências, sugerimos referir ao material na *Team Site*<sup>8</sup> do RR.HH. e DO.

### Exemplos de perguntas para realizar uma entrevista por competências

Exemplos de perguntas que pode se fazer para explorar ou verificar uma competência:

#### Orientação para resultados

- Descreva uma situação em que já teve que mudar sua forma de trabalho para conseguir melhores resultados.
- Recorda de alguma situação que tenha ajudado um companheiro para atingir seus objetivos?, Como o fez?; Por que o fez?

#### Tomada de Decisões

- Me conte uma situação em que tenha tomado uma decisão complexa, O que fez?; O que a faz complexa?
- Quais aspectos considera para tomar decisões no seu dia a dia?

#### Trabalho em equipe

- Me conte uma situação em que encontrou algum problema dentro do grupo de pessoas com as quais estava trabalhando. O que fez?

<sup>7</sup> Manual Bateria de evaluación por Competencias Aldeas Infantiles SOS. Consultora DIO

<sup>8</sup> Página de equipo regional de RR.HH. y DO <https://teamsites.sos-kd.org/HROD-LAAM>