
O TALENTO QUE NÃO CHEGOU ATÉ VOCÊ

Como filtros, tecnologia e decisões no processo de recrutamento podem eliminar bons profissionais antes mesmo da entrevista certa.

"Sua empresa está realmente encontrando os melhores talentos — ou apenas aqueles que conseguiram sobreviver aos seus filtros?"

Leonardo Corvello

Refletindo sobre Liderança, Carreira e Vida.

SUMÁRIO

02	E SE O MELHOR CANDIDATO NUNCA TIVER CHEGADO ATÉ VOCÊ?	3
03	O TALENTO QUE NUNCA CHEGOU ATÉ VOCÊ	4
04	O LABIRINTO DA CONTRATAÇÃO	5
05	VOCÊ TALVEZ NEM TENHA SIDO VISTO.....	7
06	QUEM ESTÁ AVALIANDO QUEM?.....	8
07	HEADHUNTER: QUEM DECIDE QUEM DEVE AVANÇAR?	9
08	O PROCESSO ACABOU. E NINGUÉM AVISOU.....	10
09	O CAMINHO QUE NÃO APARECE NO FLUXOGRAMA	12
10	QUEM REALMENTE CONHECE A CADEIRA?	14
11	A IDADE CERTA PARA A VAGA EXISTE?	16
12	EFICIÊNCIA NÃO É EFICÁCIA	18
13	QUEM É O DONO DA CONTRATAÇÃO?	20
14	COMO CONSTRUIR UM PROCESSO MELHOR.....	22
15	DA VAGA AO RESULTADO	24
16	SUA EMPRESA ESTÁ ELIMINANDO TALENTOS?.....	26
17	NO FINAL, AINDA ESTAMOS FALANDO DE PESSOAS.....	28
18	SOBRE O AUTOR.....	30

02 E SE O MELHOR CANDIDATO NUNCA TIVER CHEGADO ATÉ VOCÊ?

Empresas investem cada vez mais em tecnologia, cultura, desenvolvimento de lideranças, engajamento e retenção de talentos. Mas existe uma decisão que acontece antes de tudo isso e que talvez mereça a mesma atenção:

Quem consegue chegar até a empresa?

Nos últimos anos, os processos de recrutamento ganharam novas etapas e ferramentas. ATS, inteligência artificial, recrutadores, consultorias, headhunters, entrevistas preliminares, testes e avaliações passaram a fazer parte de uma jornada cada vez mais estruturada.

Cada uma dessas etapas pode ter uma razão legítima para existir. O problema não está necessariamente nos filtros.

A pergunta é outra:

Quando colocamos tantos filtros entre o candidato e quem realmente precisa daquela pessoa, estamos aumentando a qualidade da contratação ou apenas a eficiência da triagem?

Essa reflexão não é uma crítica aos profissionais de Recursos Humanos, recrutadores, headhunters ou à tecnologia. Muito pelo contrário. Todos têm um papel importante em um processo que se tornou mais complexo, com mais candidatos, mais dados e uma pressão crescente por velocidade e assertividade.

Mas processos eficientes também precisam ser questionados.

Na indústria, aprendemos que uma etapa só faz sentido quando agrega valor ou controla um risco relevante. Caso contrário, ela pode simplesmente aumentar o caminho entre a necessidade e a solução.

Por que não fazer a mesma pergunta sobre recrutamento?

Um currículo pode ser eliminado por uma palavra-chave. Uma trajetória pode não se encaixar perfeitamente em um algoritmo. Uma entrevista inicial pode interpretar de forma limitada uma carreira de vinte ou trinta anos. Um requisito reproduzido de uma descrição antiga pode excluir justamente alguém capaz de resolver o problema atual.

E talvez a organização nunca saiba.

Porque é relativamente fácil analisar quem foi contratado. Muito mais difícil é descobrir **quem foi eliminado antes de ter a oportunidade de mostrar o que poderia entregar.**

É sobre esse talento invisível que este e-book pretende refletir.

Não para eliminar filtros, tecnologia ou intermediários.

Mas para fazer uma pergunta que deveria acompanhar qualquer processo seletivo:

Estamos realmente selecionando melhor — ou apenas filtrando mais?

03 O TALENTO QUE NUNCA CHEGOU ATÉ VOCÊ

Quando uma contratação não funciona, o custo aparece.

Há impacto na produtividade, tempo de adaptação, treinamento, integração, clima da equipe e, muitas vezes, a necessidade de começar novamente todo o processo. É um problema visível e, por isso, naturalmente recebe atenção.

Mas existe outro custo muito mais difícil de enxergar:

o talento que foi eliminado antes de chegar a quem realmente poderia reconhecê-lo.

Esse profissional não aparece nos indicadores de contratação. Não entra nas pesquisas de retenção. Não participa das avaliações de desempenho. Não será lembrado quando a empresa analisar a qualidade das pessoas que contratou.

Ele simplesmente desaparece do processo.

Pode ter sido eliminado pelo currículo. Pelo ATS. Por uma palavra-chave. Por não possuir exatamente o cargo anterior esperado. Por uma pretensão salarial interpretada fora de contexto. Por uma entrevista inicial. Pela idade. Pelo excesso de experiência. Pela falta de determinada certificação. Ou simplesmente porque sua trajetória não se encaixou no padrão utilizado para aquela busca.

Alguns desses critérios são necessários. Toda seleção precisa fazer escolhas.

A questão é saber se os critérios utilizados estão realmente identificando **quem tem maior capacidade de entregar o resultado esperado** — ou apenas quem melhor se encaixa no desenho inicial da vaga.

Esse ponto ganha ainda mais importância quando falamos de posições de liderança.

Carreiras não são lineares. Dois profissionais podem ter títulos semelhantes e experiências completamente diferentes. Da mesma forma, alguém que nunca ocupou exatamente determinada posição pode carregar repertório, competências e experiências altamente relevantes para aquele desafio.

É por isso que medir apenas a eficiência do recrutamento conta somente parte da história.

Tempo para preencher uma vaga, custo por contratação, quantidade de candidatos e taxa de conversão são indicadores importantes. Mas existe uma pergunta muito mais difícil de responder:

Escolhemos a pessoa certa?

E talvez exista outra ainda mais incômoda:

Será que deixamos a pessoa certa chegar até nós?

O grande desafio é que provavelmente nunca conheceremos todos os talentos que ficaram pelo caminho.

E justamente por isso os filtros merecem ser constantemente revisados. Não apenas pelo que conseguem selecionar, mas também pelo que podem estar eliminando.

Todo processo seletivo consegue enxergar quem contratou. Poucos conseguem enxergar quem deixaram escapar.

04 O LABIRINTO DA CONTRATAÇÃO

Contratar sempre exigiu escolhas. O que mudou foi a quantidade de etapas entre a empresa que precisa de alguém e o profissional que pode resolver aquele problema.

Hoje, uma candidatura pode percorrer um caminho parecido com este:

Candidato → ATS → Inteligência Artificial → Recrutador → Consultoria/Headhunter → RH → Avaliações → Gestor



OITO ETAPAS ENTRE O CANDIDATO E A DECISÃO FINAL

A jornada de um candidato até a decisão final

Nenhuma dessas etapas é, por definição, desnecessária.

A tecnologia ajuda a organizar milhares de candidaturas. Recrutadores ampliam a capacidade de busca e avaliação. Consultorias e headhunters trazem conhecimento de mercado. RH contribui para a aderência à organização. E o gestor conhece a realidade da operação e os desafios da posição.

O problema começa quando o processo cresce, mas ninguém questiona se **cada etapa continua agregando valor à decisão final**.

Na filosofia Lean existe uma pergunta simples que acompanha qualquer processo:

Esta etapa agrega valor ou controla um risco realmente necessário?

Talvez essa mesma lógica possa ser aplicada ao recrutamento.

Se um candidato precisa atravessar seis, sete ou oito filtros antes de conversar com quem conhece profundamente a posição, cada filtro precisa aumentar a probabilidade de uma boa contratação.

Caso contrário, estamos apenas criando um processo mais longo.

E existe uma diferença importante entre **organizar um grande volume de candidatos e identificar a pessoa certa**.

O primeiro problema pode ser resolvido com automação, critérios, sistemas e velocidade.

O segundo exige algo mais difícil: compreender contexto, trajetória, competências, potencial e capacidade de entrega.

Quanto mais complexo o cargo, maior tende a ser essa diferença.

Em posições de liderança, por exemplo, um currículo dificilmente conta sozinho como aquele profissional tomou decisões sob pressão, desenvolveu pessoas, conduziu mudanças, enfrentou crises ou transformou resultados.

Isso exige conversa. Contexto. Evidências. Julgamento.

Por isso, talvez o objetivo não deva ser simplesmente reduzir o número de candidatos o mais rápido possível.

Deve ser **reduzir sem perder quem realmente deveria continuar**.

Um processo seletivo não se torna melhor porque possui mais etapas, mais tecnologia ou mais avaliações.

Ele se torna melhor quando cada etapa ajuda a responder uma única pergunta:

Essa pessoa pode resolver o problema que precisamos resolver?

Porque, quando ninguém questiona o caminho, um processo criado para encontrar talentos pode acabar se transformando em um labirinto que impede justamente os melhores de chegar ao final.

05 VOCÊ TALVEZ NEM TENHA SIDO VISTO

A tecnologia mudou profundamente a forma como as empresas recrutam.

ATS, inteligência artificial e ferramentas de automação permitem organizar milhares de candidaturas, identificar competências, cruzar informações e reduzir um trabalho que seria praticamente impossível realizar manualmente.

Isso é avanço.

O problema começa quando confundimos **capacidade de filtrar com capacidade de escolher**.

Um sistema consegue localizar palavras-chave, comparar requisitos, identificar padrões e priorizar currículos. Mas uma carreira não é construída apenas por palavras-chave.

Existem trajetórias que não cabem perfeitamente em um formulário.

Um profissional pode ter desenvolvido uma competência sem carregar exatamente o título esperado. Pode ter liderado uma transformação sem utilizar a metodologia descrita na vaga. Pode ter acumulado experiências em setores diferentes e, justamente por isso, trazer uma visão que a organização ainda não possui.

Quando o filtro é excessivamente rígido, aquilo que deveria ajudar a encontrar talentos pode também eliminá-los.

E existe um detalhe importante: muitas vezes **ninguém percebe que isso aconteceu**.

O currículo não chegou ao recrutador. O recrutador não levou o profissional ao gestor. O gestor nunca soube que aquele candidato existia.

A tecnologia cumpriu perfeitamente a regra que recebeu.

Mas será que a regra estava correta?

Esse talvez seja um dos maiores desafios da inteligência artificial aplicada ao recrutamento. Não se trata de discutir se devemos ou não utilizá-la. Ela já faz parte do processo e pode trazer ganhos importantes de velocidade, escala e produtividade.

A questão é definir **onde termina a automação e onde precisa começar o julgamento humano**.

Quanto mais estratégica ou complexa for uma posição, mais difícil será transformar toda a experiência necessária em palavras-chave, requisitos obrigatórios e critérios automáticos.

Por isso, talvez a pergunta não seja:

"Como podemos eliminar candidatos mais rapidamente?"

Mas:

"Como podemos usar a tecnologia para encontrar melhor quem merece ser conhecido?"

A melhor tecnologia de recrutamento não deveria apenas tornar o funil mais estreito.

Deveria ajudar a empresa a enxergar talentos que, sem ela, talvez nunca encontrasse.

Porque existe uma diferença enorme entre um candidato que não era adequado para a vaga e um candidato que **nunca teve a oportunidade de ser verdadeiramente avaliado**.

06 QUEM ESTÁ AVALIANDO QUEM?

Avaliar pessoas é uma responsabilidade enorme.

Em um processo seletivo, uma conversa de poucos minutos pode definir se um profissional seguirá adiante ou se sua trajetória terminará ali.

Por isso, existe uma pergunta que raramente fazemos:

Quem está preparado para avaliar quem?

Não se trata da idade de quem entrevista.

Um profissional jovem pode ser extremamente preparado, assim como alguém com muitos anos de experiência pode realizar uma avaliação superficial. **Senioridade de quem avalia não é questão de idade. É questão de repertório compatível com a decisão que está sendo tomada.**

Para avaliar um candidato, principalmente em posições mais seniores, não basta seguir um roteiro de perguntas.

É preciso compreender o negócio, o desafio daquela posição, as competências realmente necessárias, o contexto em que os resultados foram construídos e, principalmente, saber aprofundar uma resposta.

Quando alguém afirma que aumentou produtividade, reduziu custos ou transformou uma operação, a pergunta seguinte deveria buscar evidências:

Como fez?

Qual era o cenário?

Quais decisões tomou?

Quem estava envolvido?

O que mudou depois?

É nesse aprofundamento que uma entrevista começa a revelar muito mais do que aquilo que está escrito no currículo.

Entrevistas estruturadas são importantes justamente porque ajudam a reduzir avaliações baseadas apenas em percepção. Critérios previamente definidos, perguntas relacionadas às competências da posição e comparação das respostas a partir de evidências tornam a decisão mais consistente.

Mas nenhuma metodologia substitui completamente o preparo de quem está do outro lado da mesa.

Existe ainda outro risco: transformar a entrevista em uma sequência de perguntas padronizadas sem compreender verdadeiramente as respostas.

Nesse momento, podemos ter um processo aparentemente muito profissional, mas pouco capaz de distinguir uma boa narrativa de uma experiência realmente consistente.

A empresa investe na preparação do candidato que deseja contratar depois que ele entra. Desenvolve líderes, oferece treinamentos e acompanha desempenho.

Talvez devesse dedicar a mesma atenção a quem possui o poder de decidir **quem terá a oportunidade de entrar.**

Porque avaliar competências também exige competência.

E antes de perguntar se o candidato está preparado para a posição, talvez exista outra pergunta que mereça ser feita:

Quem está preparando quem avalia?

07 HEADHUNTER: QUEM DECIDE QUEM DEVE AVANÇAR?

Headhunters cumprem um papel importante no mercado.

Bons profissionais conhecem setores, acompanham movimentos de carreira, constroem redes de relacionamento e conseguem aproximar empresas de executivos que muitas vezes não seriam encontrados pelos caminhos tradicionais.

O ponto não é questionar sua importância.

É discutir **até onde deveria ir o poder de decisão de um único filtro.**

Em muitos processos, uma conversa de 20 ou 30 minutos pode determinar se um profissional continuará ou não na seleção. E, algumas vezes, essa decisão acontece antes mesmo que ele tenha a oportunidade de conversar com o gestor que conhece profundamente a posição, a equipe e o problema que precisa ser resolvido.

É aqui que surge uma questão delicada.

Quanto é possível compreender de uma trajetória de dez, vinte ou trinta anos em uma única conversa?

Experiência internacional, decisões difíceis, formação de equipes, erros, aprendizados, transformações, crises e resultados nem sempre aparecem em uma resposta curta.

Isso não significa que todos devam avançar.

O papel do headhunter também é selecionar, comparar, aprofundar experiências e recomendar os profissionais que apresentam maior aderência ao desafio. Empresas recorrem a esses especialistas justamente porque precisam de conhecimento de mercado, capacidade de busca e uma primeira avaliação qualificada.

Mas existe uma diferença entre **selecionar quem deve avançar** e **decidir sozinho quem nunca terá a oportunidade de ser conhecido.**

Quanto mais estratégica for a posição, mais importante se torna a conexão entre headhunter, RH e gestor.

O headhunter conhece o mercado.

O RH conhece a organização e sua cultura.

O gestor conhece o desafio real da cadeira.

Quando essas três perspectivas se encontram, a decisão tende a ganhar qualidade.

Talvez, portanto, o melhor headhunter não seja aquele que simplesmente reduz uma lista de candidatos.

É aquele que consegue enxergar além do currículo, questionar o perfil inicialmente desenhado, apresentar perspectivas diferentes e ajudar a empresa a tomar uma decisão melhor.

Seu papel não precisa ser o de dono da decisão.

Pode ser algo muito mais valioso:

um conselheiro qualificado da decisão.

Porque uma pergunta continua merecendo reflexão:

Uma única conversa deveria impedir que empresa e profissional sequer tenham a oportunidade de se conhecer?

08 O PROCESSO ACABOU. E NINGUÉM AVISOU.

Receber um "não" faz parte de qualquer processo seletivo.

Nem todos os candidatos serão contratados. Nem todos chegarão à etapa final. Escolher significa, inevitavelmente, dizer não para outras pessoas.

O problema não é o "não".

É o silêncio.

Um candidato se prepara para uma entrevista. Pesquisa a empresa, estuda a posição, reorganiza sua agenda, revisita sua própria trajetória e cria expectativas.

Participa de uma conversa.

Às vezes, de duas. Três. Quatro.

E depois disso, nada.

Nenhuma mensagem. Nenhuma atualização. Nenhum encerramento.

Ele simplesmente percebe, com o passar dos dias ou das semanas, que provavelmente não está mais no processo.

Esse silêncio pode parecer apenas uma falha de comunicação. Mas talvez seja algo maior: **uma falha de processo.**

Se uma organização consegue identificar quem é responsável por abrir uma vaga, selecionar currículos, conduzir entrevistas, aprovar uma contratação e fazer uma proposta, também deveria conseguir responder a uma pergunta muito simples:

Quem é responsável por fechar o ciclo com quem não foi escolhido?

Isso não significa produzir longos relatórios individuais para centenas de candidatos.

O nível de retorno pode — e deve — ser proporcional à etapa do processo.

Para quem apenas se candidatou, uma comunicação automatizada pode ser suficiente. Para quem participou de entrevistas, investiu tempo e avançou várias etapas, espera-se algo diferente: clareza, respeito e, quando possível, algum retorno que ajude a compreender o encerramento.

A própria tecnologia que tornou possível administrar milhares de candidaturas também pode ser utilizada para evitar que pessoas simplesmente desapareçam dentro do sistema.

Por isso, talvez o problema do feedback não seja apenas falta de empatia.

Pode ser falta de **responsabilidade definida, prazo, disciplina e acompanhamento.**

Existe ainda uma questão de cultura.

Empresas falam sobre respeito, pessoas, transparência e experiência do colaborador. Mas a experiência com a organização começa antes do primeiro dia de trabalho.

Ela começa quando alguém decide se candidatar.

O candidato que não foi contratado também forma uma opinião sobre aquela empresa. Pode ser cliente, fornecedor, parceiro, futuro candidato ou alguém que recomendará — ou não — aquela organização para outras pessoas.

Cultura declarada e cultura percebida deveriam contar a mesma história.

Por isso, um processo seletivo não termina quando a empresa escolhe quem entra.

O processo termina quando o ciclo é fechado também com quem não entrou.

09 O CAMINHO QUE NÃO APARECE NO FLUXOGRAMA

Existe um caminho no recrutamento que dificilmente aparece nos desenhos oficiais do processo.

O networking.

Enquanto muitos profissionais passam por ATS, inteligência artificial, triagens, entrevistas e diferentes avaliações, outros chegam à mesa por uma rota diferente:

Alguém conhece alguém.

Um antigo gestor recomenda. Um colega faz uma ponte. Um cliente lembra de um profissional. Um executivo encaminha um currículo diretamente para quem está contratando.

E isso não é necessariamente um problema.

Networking não deveria ser confundido apenas com amizade ou favorecimento. Quando construído ao longo do tempo, ele representa algo extremamente valioso no mundo profissional:

reputação e confiança.

Uma indicação pode carregar informações que dificilmente aparecem em um currículo.

"Eu trabalhei com essa pessoa."

"Eu conheço a forma como ela lidera."

"Eu vi como ela reage sob pressão."

"Ela entregou resultado."

"Eu contrataria novamente."

Existe muito valor nisso.

Mas existe também um paradoxo.

Um profissional indicado pode chegar rapidamente ao gestor, enquanto outro, talvez igualmente qualificado, precisa sobreviver a vários filtros antes de ter a mesma oportunidade.

Isso nos leva a uma pergunta interessante:

Se o networking consegue aproximar talento e decisor com muito menos filtros, o que isso nos ensina sobre o desenho do processo seletivo tradicional?

Talvez ensine que confiança continua sendo um elemento importante na contratação.

Mas também revela um risco.

Quando as oportunidades circulam excessivamente dentro das mesmas redes, empresas podem acabar encontrando sempre pessoas parecidas, vindas dos mesmos ambientes, das mesmas empresas e dos mesmos círculos profissionais.

O networking pode abrir portas.

Mas não deveria fechar as portas para quem está fora da rede.

O desafio, portanto, não é eliminar indicações. É utilizar o valor da confiança sem transformar relacionamento em condição de acesso.

Talvez os melhores processos consigam combinar os dois mundos: a força das redes profissionais com critérios claros, avaliação estruturada e oportunidades reais para talentos que ainda não são conhecidos pela organização.

Porque existe uma diferença importante entre **conhecer alguém** e **conhecer a capacidade de alguém**.

Networking pode aproximar.

A decisão precisa continuar baseada em competência, evidências e aderência ao desafio.

A pergunta não é se o networking funciona. Ele funciona. A pergunta é quantos bons profissionais nunca chegam à conversa certa simplesmente porque ainda não conhecem a pessoa certa.

10 QUEM REALMENTE CONHECE A CADEIRA?

Uma contratação envolve diferentes olhares.

RH, recrutadores, consultorias, headhunters e gestores participam do processo em momentos diferentes. Cada um possui conhecimento, responsabilidades e perspectivas importantes.

Mas existe uma pergunta que merece atenção:

Quem realmente conhece a cadeira que precisa ser ocupada?

O RH conhece a organização, sua cultura, políticas e estratégia de pessoas.

O recrutador conhece técnicas de seleção, mercado, perfis e caminhos para encontrar candidatos.

O headhunter pode trazer uma visão externa, conhecer movimentos do mercado e acessar profissionais que dificilmente chegariam pelos canais tradicionais.

E o gestor conhece algo que nenhum dos outros conhece da mesma forma:

o problema real que aquela pessoa terá que resolver.

Ele conhece a equipe que receberá o novo profissional. Sabe onde estão os conflitos, as lacunas de competência, as pressões por resultado, os desafios técnicos e as expectativas que nem sempre aparecem na descrição da vaga.

É justamente por isso que contratar bem não deveria ser responsabilidade isolada de nenhuma dessas partes.

O problema aparece quando existe distância entre quem desenha o perfil, quem procura, quem avalia e quem depois será responsável pelo resultado daquela contratação.

Uma descrição pode pedir determinado conhecimento porque ele sempre esteve ali.

O recrutador procura exatamente aquilo.

O headhunter encontra profissionais aderentes.

O RH valida.

E o gestor, meses depois, percebe que o verdadeiro desafio da posição exigia outra coisa.

O processo pode ter funcionado perfeitamente e, ainda assim, a contratação pode ter sido errada.

Antes de abrir uma vaga, talvez a primeira conversa não devesse ser sobre o currículo desejado.

Deveria ser sobre o problema:

O que essa pessoa precisará entregar?

Que cenário encontrará?

Quais competências são indispensáveis?

O que pode ser desenvolvido?

Que tipo de experiência realmente fará diferença?

Quando essas respostas estão claras, cada participante consegue fazer melhor a sua parte.

O recrutador busca melhor. O headhunter questiona melhor. O RH avalia melhor. E o gestor deixa de aparecer apenas no final para escolher entre os candidatos que conseguiram chegar até ele.

Nenhum deles conhece sozinho tudo o que precisa ser conhecido.

Talvez a melhor contratação aconteça justamente quando esses diferentes olhares deixam de funcionar como etapas isoladas e passam a funcionar como partes da mesma decisão.

Porque contratar a pessoa certa começa muito antes da primeira entrevista.

Começa quando todos entendem, de verdade, qual cadeira precisa ser ocupada — e por quê.

11 A IDADE CERTA PARA A VAGA EXISTE?

Experiência deveria ser um ativo.

Mas, em determinados processos seletivos, ela pode se transformar silenciosamente em um filtro.

Profissionais mais experientes escutam que estão "acima da posição", que possuem uma trajetória "sênior demais" ou que talvez não se adaptem a determinada cultura. Do outro lado, profissionais mais jovens podem ser considerados "ainda não preparados", mesmo quando demonstram competência e potencial para assumir desafios maiores.

Nos dois casos, existe o mesmo risco:

usar a idade como atalho para avaliar capacidade.

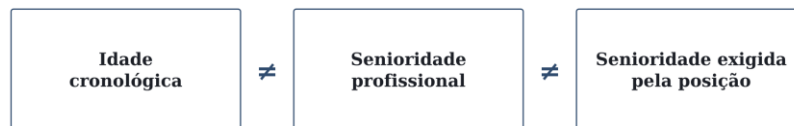
Idade cronológica, experiência profissional e senioridade exigida por uma posição são coisas diferentes.

Alguém pode ter muitos anos de carreira e ainda não possuir as competências necessárias para determinado desafio.

Da mesma forma, alguém mais jovem pode ter acumulado experiências, responsabilidades e resultados que o tornam perfeitamente preparado para uma posição considerada sênior.

Por isso, talvez uma contratação devesse separar claramente três conceitos:

Idade cronológica ≠ Senioridade profissional ≠ Senioridade exigida pela posição.



A pergunta não deveria ser quantos anos aquele candidato tem.

Deveria ser:

Qual nível de experiência este desafio realmente exige?

Existem posições em que repertório acumulado faz diferença. Uma transformação complexa, uma operação em crise, uma integração cultural ou a liderança de grandes equipes podem exigir experiências que normalmente levam tempo para ser construídas.

Em outras situações, capacidade de aprendizagem, domínio de novas tecnologias, potencial ou experiências mais recentes podem ter peso maior.

O problema começa quando presumimos essas características apenas olhando a idade.

"Mais velho" não significa necessariamente resistente à mudança.

"Mais jovem" não significa necessariamente inovador.

"Experiente" não significa caro demais.

"Pouco tempo de carreira" não significa falta de maturidade.

São generalizações que simplificam uma decisão que deveria ser baseada em evidências.

Um bom processo seletivo não precisa favorecer uma geração em detrimento de outra. Precisa compreender o desafio e buscar o repertório adequado para enfrentá-lo.

Porque diversidade também está na capacidade de reunir diferentes gerações, experiências e formas de enxergar o mesmo problema.

Não é contratar o mais jovem.

Não é contratar o mais experiente.

É contratar o nível de experiência que o desafio exige.

12 EFICIÊNCIA NÃO É EFICÁCIA

Todo processo precisa de indicadores.

No recrutamento não é diferente.

Tempo para preencher uma vaga, custo por contratação, número de candidatos, quantidade de entrevistas e taxa de conversão ajudam a entender se o processo está funcionando de maneira eficiente.

Mas existe uma pergunta anterior a todas elas:

Estamos medindo a velocidade do processo ou a qualidade da decisão?

Uma vaga preenchida rapidamente pode ser um excelente resultado.

Ou não.

Se alguns meses depois o profissional não entrega o esperado, deixa a organização ou demonstra que não possuía as competências necessárias para aquele desafio, talvez o processo tenha sido eficiente sem ter sido eficaz.

Essa diferença é conhecida em qualquer operação.

Podemos produzir mais rápido, reduzir etapas e aumentar produtividade. Mas, se o produto não atender ao que o cliente precisa, pouco importa o quanto fomos eficientes.

Por que seria diferente na contratação?

Eficiência é fazer o processo bem.

Eficácia é encontrar a pessoa certa para o desafio certo.



Um processo pode ser eficiente sem ser eficaz.

É claro que velocidade importa. Uma posição aberta por muito tempo pode sobrecarregar equipes, atrasar projetos e comprometer resultados.

Custo também importa.

O problema aparece quando aquilo que é mais fácil de medir passa a determinar aquilo que consideramos sucesso.

Talvez seja necessário olhar além do dia da contratação.

Depois de 90 dias, aquela escolha continua parecendo boa?

Depois de 180 dias, a pessoa está entregando o que esperávamos?

Depois de um ano, ela se desenvolveu, permaneceu, agregou valor à equipe e ajudou o negócio a avançar?

Essas respostas dizem muito sobre a qualidade do recrutamento.

E podem revelar algo ainda mais importante: quais critérios utilizados durante a seleção realmente ajudaram a prever sucesso — e quais apenas aumentaram o número de filtros.

Essa é uma lógica muito próxima da melhoria contínua.

Não basta executar o processo.

É preciso verificar o resultado, aprender com ele e ajustar o próximo ciclo.

Talvez o recrutamento precise fazer menos perguntas sobre **quanto tempo levou para contratar** e mais perguntas sobre **o que aconteceu depois que contratou**.

Porque preencher uma vaga encerra uma etapa.

Colocar a pessoa certa no lugar certo é o que entrega o resultado.

13 QUEM É O DONO DA CONTRATAÇÃO?

Uma contratação pode envolver muitas mãos.

RH, recrutadores internos, consultorias, headhunters, plataformas, gestores e diferentes níveis de liderança podem participar do processo até que uma decisão seja tomada.

Mas, quando uma contratação não funciona, surge uma pergunta simples:

Quem era, de fato, o dono daquela contratação?

A terceirização trouxe ganhos importantes para o recrutamento. Empresas especializadas possuem conhecimento de mercado, redes de relacionamento, ferramentas, capacidade de busca e escala que muitas organizações dificilmente conseguiriam manter internamente.

Terceirizar parte do processo pode fazer todo sentido.

O risco começa quando, junto com a execução, a empresa terceiriza também **a responsabilidade de compreender quem realmente precisa contratar.**

Uma consultoria pode conhecer profundamente o mercado.

Um headhunter pode encontrar profissionais excelentes.

Um recrutador pode conduzir uma ótima avaliação.

Mas nenhum parceiro externo vive diariamente a estratégia, a cultura, os desafios da equipe e os problemas que aquela pessoa encontrará depois de contratada.

Por isso, talvez exista uma diferença importante entre **terceirizar o processo e terceirizar a decisão.**

A empresa pode contratar parceiros para buscar, filtrar, avaliar e aconselhar.

Mas não deveria terceirizar a responsabilidade final por escolher quem fará parte da organização.

E essa responsabilidade também não deveria cair exclusivamente sobre o RH.

O gestor precisa participar.

Não apenas aparecer no final para entrevistar três candidatos previamente selecionados, mas ajudar a definir desde o início qual problema precisa ser resolvido, quais competências realmente importam e quais experiências podem fazer diferença.

Isso transforma recrutamento em uma responsabilidade compartilhada.

RH conhece pessoas e organização.

O recrutador conhece seleção.

O parceiro externo conhece o mercado.

O gestor conhece o desafio.

Cada um possui uma parte da resposta.

Mas a empresa continua sendo dona da contratação.

E essa responsabilidade não termina quando alguém aceita a proposta.

Depois de 90, 180 ou 365 dias, vale voltar à decisão e perguntar:

Funcionou?

A pessoa está entregando? O perfil estava correto? Os critérios utilizados ajudaram? Algum filtro deveria ser revisto? O que aprendemos para a próxima contratação?

Quando uma contratação dá errado, trocar a pessoa sem revisar o processo pode significar simplesmente repetir o problema.

Podemos terceirizar a busca. Podemos contar com especialistas para avaliar e aconselhar. Mas a responsabilidade por quem colocamos dentro da nossa organização não deveria ser terceirizada.

14 COMO CONSTRUIR UM PROCESSO MELHOR

Melhorar um processo seletivo não significa necessariamente adicionar novas etapas, ferramentas ou avaliações.

Às vezes, significa justamente o contrário:

simplificar.

Tudo começa antes mesmo da divulgação da vaga.

Existem descrições que parecem procurar um profissional que talvez nem exista. Dezenas de requisitos, ferramentas, certificações, idiomas, experiências específicas e anos de atuação aparecem juntos — quase todos tratados como indispensáveis.

É a **vaga do Superman**.

Antes de procurar alguém, talvez a empresa devesse separar três coisas:

O que é indispensável?

O que é desejável?

O que pode ser desenvolvido?

Porque, se definirmos errado quem estamos procurando, podemos executar perfeitamente um processo para encontrar a pessoa errada.

Mas a complexidade não termina na descrição.

Em algumas plataformas, candidatar-se a uma vaga tornou-se um verdadeiro processo dentro do processo.

O candidato anexa o currículo e, logo depois, precisa digitar novamente sua formação, experiências, empresas, cargos e datas. Cria cadastro, senha, responde dezenas de perguntas, preenche campos obrigatórios e fornece informações que nem sempre parecem ter relação clara com a decisão.

Uma candidatura que poderia levar alguns minutos pode se transformar em uma longa jornada.

E aqui vale uma lógica simples de melhoria de processos:

Se a informação já está disponível, por que solicitá-la novamente?

Se uma pergunta não muda a decisão, por que ela precisa ser feita?

Burocracia também é desperdício.

E existe outro risco: bons profissionais podem simplesmente desistir no caminho. Não necessariamente por falta de interesse na oportunidade, mas porque o esforço exigido para entrar no processo se tornou desproporcional àquilo que a empresa oferece naquele momento: apenas a possibilidade de ser avaliado.

Um processo melhor não precisa ser um processo superficial.

Pode haver perguntas, testes, entrevistas e avaliações quando realmente ajudam a tomar uma decisão melhor.

A diferença está no propósito.

Cada etapa deveria responder:

Que valor isso acrescenta à decisão ou que risco relevante estamos controlando?

Essa pergunta vale para a descrição da vaga, para o formulário, para os filtros automáticos, para as entrevistas e para cada avaliação acrescentada ao caminho.

Talvez melhorar o recrutamento comece com algo muito conhecido por quem trabalha com processos:

eliminar aquilo que não agrega valor e fortalecer aquilo que realmente ajuda a decidir.

Porque, se o candidato precisa demonstrar eficiência para trabalhar na empresa, talvez a empresa também devesse demonstrar eficiência para conhecê-lo.

15 DA VAGA AO RESULTADO

Um processo seletivo não deveria começar com um currículo.

E também não deveria terminar com uma contratação.

Entre a necessidade de uma empresa e o resultado entregue por uma pessoa existe um ciclo que precisa ser conectado do início ao fim.

Tudo começa com uma pergunta:

Qual problema precisamos resolver?

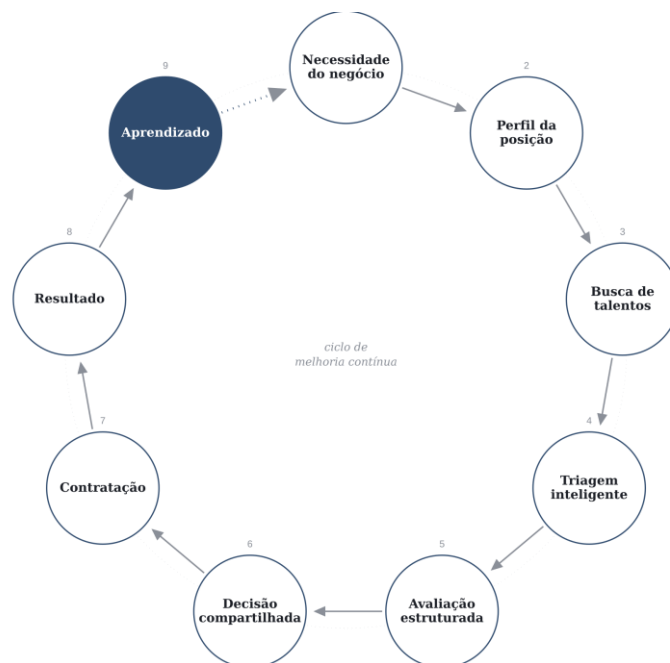
Antes de definir cargo, formação, anos de experiência ou lista de requisitos, é preciso compreender o desafio. O que esperamos que essa pessoa faça? Que cenário encontrará? Quais resultados deverá entregar?

A partir daí, podemos definir melhor o perfil.

O que é indispensável? O que é desejável? O que pode ser desenvolvido?

Só então começa a busca.

Necessidade do negócio → Perfil da posição → Busca de talentos → Triagem inteligente → Avaliação estruturada → Decisão compartilhada → Contratação → Resultado → Aprendizado



O ciclo de melhoria contínua da contratação

Na busca, o objetivo não deveria ser simplesmente receber mais currículos, mas alcançar pessoas com potencial real para aquele desafio.

Na triagem, tecnologia, IA e ATS podem trazer escala e velocidade, desde que os critérios utilizados não eliminem justamente os talentos que queremos encontrar.

Na avaliação, entram competências, experiências, evidências e potencial.

Na decisão, diferentes olhares se complementam: recrutamento, RH, parceiros especializados e gestor.

Depois vem a contratação.

Mas o ciclo ainda não terminou.

É preciso acompanhar o que acontece depois.

90 dias. 180 dias. 365 dias.

A pessoa entregou o que esperávamos? Adaptou-se ao contexto? As competências identificadas durante a seleção apareceram na prática? O perfil que desenhamos estava correto?

Se funcionou, precisamos entender por quê.

Se não funcionou, também.

Esse aprendizado deve voltar ao início e melhorar a próxima contratação.

É a lógica da melhoria contínua aplicada ao recrutamento: **planejar, executar, verificar, aprender e ajustar.**

Assim, recrutamento deixa de ser apenas um processo para preencher vagas e passa a ser um processo capaz de aprender com suas próprias decisões.

Tecnologia para escala.

Pessoas para julgamento.

Processo para consistência.

Dados para aprender.

Empatia para não esquecer quem está do outro lado.

E o resultado que realmente importa continua sendo simples:

PESSOA CERTA + DESAFIO CERTO + RESULTADO ENTREGUE.

16 SUA EMPRESA ESTÁ ELIMINANDO TALENTOS?

Depois de discutir filtros, tecnologia, entrevistas, headhunters, networking, senioridade e responsabilidade pela contratação, talvez seja hora de olhar para dentro do próprio processo.

Não para procurar culpados.

Mas para fazer algumas perguntas.

ANTES DA BUSCA

- ☐ O problema que essa pessoa precisa resolver está claramente definido?
- ☐ Os requisitos da vaga foram realmente discutidos ou apenas reproduzidos de uma descrição anterior?
- ☐ Está claro o que é indispensável, desejável e desenvolvível?
- ☐ O gestor participou da definição do perfil antes da abertura da vaga?

DURANTE A SELEÇÃO

- ☐ Sabemos quais candidatos estão sendo eliminados automaticamente — e por quê?
- ☐ Cada filtro acrescenta valor à decisão ou controla um risco realmente relevante?
- ☐ Quem realiza as primeiras entrevistas possui repertório compatível com a posição que está avaliando?
- ☐ O gestor participa no momento certo ou recebe apenas os candidatos que sobreviveram aos filtros anteriores?
- ☐ Os candidatos são avaliados por critérios estruturados e comparáveis?
- ☐ Buscamos evidências de competência ou ainda decidimos excessivamente por percepção?

EXPERIÊNCIA DO CANDIDATO

- ☐ A candidatura é simples ou exige informações repetidas e etapas desnecessárias?
- ☐ Quem participa de uma entrevista sabe quando poderá esperar um retorno?
- ☐ Existe alguém claramente responsável por fechar o ciclo com quem não avançou?
- ☐ A experiência de quem não foi contratado é coerente com a cultura que a empresa declara possuir?

DEPOIS DA CONTRATAÇÃO

- ☐ A decisão é revisitada depois de 90, 180 e 365 dias?
- ☐ Medimos apenas tempo e custo de contratação ou também a qualidade de quem contratamos?
- ☐ Quando uma contratação não funciona, revisamos também o processo que levou àquela escolha?

Nenhum processo será perfeito.

Mas um processo que não faz perguntas sobre si mesmo dificilmente aprenderá com suas próprias decisões.

E talvez a pergunta mais importante deste checklist seja justamente a mais desconfortável:

Quantas dessas respostas você conhece de fato — e quantas você apenas acredita que sejam "sim"?

Talvez sua empresa não precise de mais filtros.

Talvez precise entender melhor o que os filtros atuais estão deixando passar — e o que estão deixando para trás.

17 NO FINAL, AINDA ESTAMOS FALANDO DE PESSOAS

Depois de falar sobre tecnologia, inteligência artificial, ATS, recrutadores, consultorias, headhunters, filtros, indicadores e processos, existe algo que não pode desaparecer no meio de tudo isso:

do outro lado existe uma pessoa.

Uma pessoa que encontrou uma oportunidade e decidiu tentar.

Que atualizou o currículo. Pesquisou a empresa. Estudou a posição. Preparou-se para uma entrevista. Reorganizou compromissos. Revisou sua trajetória e, muitas vezes, criou expectativa sobre aquela oportunidade.

Talvez esteja empregada e buscando um novo desafio.

Talvez esteja há meses procurando uma oportunidade.

Talvez esteja tentando mudar de carreira.

Talvez apenas queira continuar fazendo aquilo que sabe fazer bem em outro lugar.

Não conhecemos toda a história de quem está do outro lado.

E talvez nem seja possível conhecê-la.

Mas é possível respeitá-la.

Humanizar o recrutamento não significa abandonar tecnologia, reduzir critérios ou transformar processos seletivos em conversas informais.

Muito pelo contrário.

Tecnologia é necessária. Processos são necessários. Critérios são necessários. Bons recrutadores, headhunters e consultorias são necessários.

O que não deveria acontecer é transformar eficiência em desumanização.

Existe diferença entre analisar um currículo e compreender uma trajetória.

Entre eliminar alguém de um processo e encerrá-lo com respeito.

Entre preencher uma vaga e contratar uma pessoa.

E também existe diferença entre dizer que pessoas estão no centro da organização e demonstrar isso quando elas ainda estão do lado de fora.

Talvez nunca consigamos eliminar completamente os erros de contratação.

Mas podemos construir processos mais claros, simples, responsáveis e humanos.

Podemos preparar melhor quem avalia.

Podemos questionar filtros.

Podemos envolver o gestor no momento certo.

Podemos utilizar tecnologia para ampliar nossa capacidade de encontrar talentos — e não apenas nossa capacidade de eliminá-los.

E podemos lembrar que cada currículo representa uma história que começou muito antes daquela candidatura.

No final, talvez humanizar o recrutamento seja algo bastante simples:

ter a capacidade de enxergar a pessoa antes do candidato.

Tecnologia para ganhar eficiência.

Processos para garantir qualidade.

Humanidade para não esquecermos por que tudo isso existe.

18 SOBRE O AUTOR

Leonardo Corvello é Engenheiro de Produção e executivo de Operações Industriais, com mais de 20 anos de experiência nacional e internacional em liderança, manufatura, Lean, melhoria contínua e desenvolvimento de pessoas.

Ao longo de sua trajetória profissional, liderou grandes equipes e operações no Brasil e no exterior, participando também de processos de seleção, formação e desenvolvimento de profissionais em diferentes funções, contextos e culturas.

Este e-book nasceu justamente do encontro dessas diferentes perspectivas.

A de quem já esteve do lado da empresa buscando pessoas.

A de quem recebeu profissionais depois de contratados e precisou transformá-los em equipes capazes de entregar resultados.

A de quem desenvolveu líderes.

E também a de quem, em outro momento da carreira, voltou a ocupar a cadeira de candidato e passou a observar o processo seletivo por um ângulo diferente.

Essa combinação não pretende oferecer respostas definitivas sobre recrutamento.

Pretende provocar perguntas e gerar reflexões sobre um processo que pode mudar a vida das pessoas.

Por trás de cada candidatura existe alguém esperando uma oportunidade, uma resposta, uma chance de mostrar sua experiência ou seu potencial. Existem profissionais que estudam, se desenvolvem, se preparam para novos desafios e depositam expectativas em cada processo do qual participam.

Do outro lado, existem empresas que precisam encontrar pessoas capazes de transformar desafios em resultados.

É justamente nesse encontro que o recrutamento ganha uma dimensão muito maior do que simplesmente preencher uma vaga.

Por isso, este material propõe reflexões sobre filtros, tecnologia, decisões, responsabilidades e, principalmente, sobre **como podemos contratar melhor sem perder de vista as pessoas.**

Porque melhorar a forma como contratamos também é melhorar a forma como construímos organizações — **e como tratamos as pessoas que desejam fazer parte delas.**

REFERÊNCIAS E FONTES

Este e-book foi desenvolvido a partir de reflexões profissionais e de estudos e publicações sobre recrutamento, seleção e gestão de pessoas, incluindo materiais de **LinkedIn – Future of Recruiting 2025**; **SHRM – Recruiting Executives Priorities & Perspectives 2026**; **SHRM – Recruiting Benchmarking Report 2025**; **SHRM – Skills-First Movement**; **U.S. Office of Personnel Management – Structured Interviews**; **EEOC – Employment Discrimination and Artificial Intelligence**; **Congressional Research Service – Ghost Job Postings (2025)**; além de estudos acadêmicos sobre entrevistas estruturadas e métodos de seleção.

Leonardo Corvello

Refletindo sobre Liderança, Carreira e Vida.



LinkedIn

LinkedIn: [linkedin.com/in/leonardocorvello](https://www.linkedin.com/in/leonardocorvello)

E-mail: leonardo.corvello19@gmail.com