

@iwonaguerino

10 CRITÉRIOS

QUE EU ANOTAVA

COMO ENTREVISTADORA NO REINO UNIDO

*Os critérios reais por trás de cada decisão de contratação,
os óbvios e os que ninguém te avisa.*

Antes de começar.

Durante os anos conduzindo entrevistas no Reino Unido, essa lista nunca me falhou na hora de identificar um bom candidato.

Quem está do outro lado da mesa numa entrevista sempre carrega critérios claros para avaliar você, mas também existem os que raramente são ditos em voz alta. São esses critérios silenciosos que, no fim, decidem quem recebe a proposta e quem recebe o "agradecemos o seu tempo".

Todos eles, os óbvios e os invisíveis, estão reunidos neste e-book.

Os cinco primeiros são os que qualquer guia de entrevista menciona, mas raramente explica de verdade. Os cinco seguintes são os que eu, como entrevistadora, sempre anotava, mas que quase nenhum candidato sabia que estavam sendo avaliados.

Vamos direto ao ponto.

Sem fórmulas prontas.

Sem clichês de LinkedIn.

O que você vai encontrar aqui.

PARTE 1 – OS 5 CRITÉRIOS ÓBVIOS (E MAL EXECUTADOS)

1. Processo de pensamento
2. Profundidade de conhecimento
3. Ética de trabalho e valores
4. Fit cultural
5. Energia, curiosidade e proatividade

PARTE 2 – OS 5 CRITÉRIOS QUE NINGUÉM TE AVISA

6. Assumir responsabilidade
7. Autenticidade
8. Confiança real
9. Tempo de resposta
10. Respeito por ex-gestores

PARTE 1

Os 5 critérios óbvios (e mal executados)

CRITÉRIO Nº

1

Processo de pensamento

01 – Processo de pensamento

Eu não estou avaliando se você sabe a resposta. Estou avaliando como você pensa quando não sabe.

POR QUE ISSO PESA MAIS DO QUE PARECE

Qualquer pessoa consegue decorar uma resposta boa para uma pergunta óbvia. O que separa quem passa de quem não passa é o que acontece depois: quando eu faço uma pergunta de acompanhamento que não estava no roteiro.

Eu presto atenção em como você pensa na hora, ao vivo. Você para um segundo para organizar a ideia antes de responder? Você pergunta de volta quando algo não ficou claro? Você consegue sustentar seu raciocínio quando eu discordo de propósito, só para testar?

Pensamento crítico não aparece na resposta perfeita. Aparece na reação ao imprevisto.

O QUE EU VIA NA PRÁTICA

Um candidato respondeu com perfeição a uma pergunta clássica sobre liderança, história bem contada, resultado ótimo. Aí eu perguntei: "e se você tivesse feito diferente, o que teria mudado?" Silêncio total. A resposta tinha sido decorada, não pensada.

Outro candidato, com uma resposta mais simples, recebeu a mesma pergunta, parou para pensar, refletiu em voz alta comigo e chegou a uma conclusão nova ali, na minha frente. Esse foi o candidato que eu lembrei depois.

COMO SE PREPARAR DE VERDADE

- Treine explicar seu raciocínio em voz alta, não só o resultado final.
- Prepare-se para ser interrompido: não decore um discurso, entenda a lógica por trás dele.
- Trate perguntas de acompanhamento como um convite para mostrar como você pensa, não como uma armadilha.

**Eu não contrato quem
acerta a resposta.**

**Eu contrato quem sabe
pensar quando erra.**

2

Profundidade de conhecimento

02 – Profundidade de conhecimento

Seu currículo é uma promessa. A entrevista é onde eu confirmo se você vai cumprir.

POR QUE ISSO PESA MAIS DO QUE PARECE

Todo currículo tem uma frase do tipo "liderei um projeto de X" ou "aumentei Y em Z%". Meu trabalho é descobrir se essa frase é real ou só uma frase bonita.

Por isso eu posso pedir para você detalhar qualquer ponto do currículo, a qualquer momento, sem aviso. Se está escrito, você precisa conseguir explicar.

Profundidade não é sobre usar termo técnico difícil. É sobre mostrar que você realmente viveu aquilo.

O QUE EU VIA NA PRÁTICA

Um candidato tinha no currículo "gerenciei uma equipe de 5 pessoas". Quando perguntei sobre um conflito real que ele resolveu com essa equipe, ele não conseguiu dar um exemplo concreto. A frase existia no papel, a experiência não.

Já vi candidatos com currículos mais simples que, ao serem questionados, davam detalhes tão específicos e naturais que ficava óbvio: aquilo tinha sido vivido, não só escrito.

COMO SE PREPARAR DE VERDADE

- Releia seu currículo como se fosse um estranho entrevistando você e questione cada linha.
- Para cada ponto, tenha pelo menos um exemplo real, com contexto, ação e resultado.
- Se algum ponto do currículo foi exagerado, ajuste antes da entrevista ou esteja pronto para ser honesto sobre o tamanho real da sua contribuição.

**Se está no currículo,
eu vou perguntar.
Se você escreveu,
você precisa sustentar.**

3

Ética de trabalho e valores

03 – Ética de trabalho e valores

Valores não aparecem numa pergunta direta sobre valores. Aparecem nos detalhes que você nem percebe que está mostrando.

POR QUE ISSO PESA MAIS DO QUE PARECE

Ninguém revela falta de ética de trabalho respondendo "eu tenho ótima ética de trabalho". Isso aparece em como você fala de prazos perdidos, como você admite quando não sabe algo, como você trata quem está te entrevistando.

Eu presto atenção em detalhes pequenos: você chegou no horário? Foi honesto quando não sabia de algo, ou tentou disfarçar? Assumiu responsabilidade por um erro, ou procurou um culpado?

Esses detalhes pesam mais do que qualquer resposta ensaiada sobre "meus valores".

O QUE EU VIA NA PRÁTICA

Um candidato, ao ser perguntado sobre uma ferramenta que não dominava, inventou uma resposta vaga tentando parecer que sabia. Outro, na mesma situação, disse claramente: "não conheço essa ferramenta, mas é assim que eu aprenderia." O segundo ganhou mais pontos comigo.

COMO SE PREPARAR DE VERDADE

- Seja honesto sobre o que você não sabe e mostre como resolveria isso.
- Assuma responsabilidade em qualquer história que envolva um erro seu. Isso constrói confiança, não o contrário.
- Trate o processo seletivo com o mesmo cuidado que trataria o trabalho em si: pontualidade e organização também contam como comportamento real.

**Seus valores não estão
na resposta que você
ensaiou sobre valores.
Estão em tudo ao redor dela.**

4

Fit cultural

04 - Fit cultural

Fit cultural não é "eu gostei de você". É "você funciona do jeito que esse time funciona".

POR QUE ISSO PESA MAIS DO QUE PARECE

Esse é um dos critérios mais mal compreendidos. Fit cultural não significa ter a mesma personalidade de todo mundo no time, nem ser "simpático o suficiente".

Significa que seu jeito de trabalhar, sua forma de se comunicar e seus valores combinam com a realidade daquele ambiente, não com o discurso bonito do site institucional.

Um candidato brilhante, mas que discorda de tudo de forma combativa, é um risco real para um time que precisa colaborar sob pressão. Isso não é sobre "ser menos você", é sobre autoconhecimento.

O QUE EU VIA NA PRÁTICA

Já vi candidatos tecnicamente impecáveis que tratavam cada pergunta da entrevista como um debate a ser vencido. Tecnicamente, os melhores da sala. Culturalmente, um risco para qualquer equipe que precisa de colaboração de verdade.

COMO SE PREPARAR DE VERDADE

- Pesquise como o time realmente trabalha, não só o que a empresa diz que valoriza.
- Faça perguntas específicas sobre como as decisões são tomadas no dia a dia, não perguntas genéricas sobre "cultura".
- Seja você mesmo em vez de performar uma versão do que acha que querem ver. Fit real não se finge: ou existe, ou não existe.

**Fit cultural não é
ser gostado.
É funcionar dentro
da realidade do time.**

5

Energia, curiosidade e proatividade

05 – Energia, curiosidade e proatividade

Energia não é volume. É se você está realmente presente naquela conversa.

POR QUE ISSO PESA MAIS DO QUE PARECE

Muita gente confunde energia com falar alto, sorrir bastante ou parecer animado o tempo todo. Isso é performance. O que eu realmente observo é se a pessoa está genuinamente curiosa sobre o que está sendo discutido.

Proatividade aparece nas perguntas que você faz de volta. Uma pergunta genérica do tipo "como é a cultura daqui?" não mostra nada. Uma pergunta que conecta algo que eu disse quinze minutos atrás mostra que você estava prestando atenção de verdade.

O QUE EU VIA NA PRÁTICA

Um candidato perguntou, no fim da entrevista: "vocês mencionaram um desafio com o processo de onboarding, como isso afeta a forma como o time prioriza o trabalho hoje?" Essa pergunta, sozinha, valeu mais do que qualquer resposta "animada" da entrevista inteira.

COMO SE PREPARAR DE VERDADE

- Escute de verdade e guarde na cabeça pontos da conversa para retomar depois.
- Prepare perguntas específicas conectadas ao que foi dito, não perguntas prontas de um roteiro genérico.
- Mostre curiosidade real por trás das perguntas técnicas: pergunte o porquê, não só o o quê.

**Energia genuína
não se performa.
Ela aparece na
pergunta certa, no
momento certo.**

PARTE 2

Os 5 critérios

que ninguém te avisa

CRITÉRIO Nº

6

Assumir responsabilidade

06 – Assumir responsabilidade

Todo mundo se prepara para não errar. Ninguém se prepara para errar bem.

POR QUE ISSO PESA MAIS DO QUE PARECE

Você pode errar uma resposta inteira e ainda pontuar bem, se admitir na hora, sem se enrolar tentando consertar.

O que eu não perdoo é a tentativa de disfarçar o erro, mudar de assunto, ou continuar defendendo algo que claramente não fazia sentido. Isso me diz como você vai agir quando errar dentro da empresa, e todo mundo erra.

Assumir responsabilidade na entrevista é um preview dessa habilidade no trabalho.

O QUE EU VIA NA PRÁTICA

Um candidato deu uma resposta técnica incorreta e, quando eu apontei o erro, passou o resto da resposta tentando justificar o injustificável. Outro, na mesma situação, disse: "você tem razão, eu me confundi, deixa eu corrigir", e seguiu em frente com naturalidade. O segundo saiu na minha lista de finalistas.

COMO SE PREPARAR DE VERDADE

- Se perceber que errou, admita imediatamente: não tente reconstruir a resposta em tempo real.

- Pratique a frase "você tem razão, deixa eu reformular" até ela sair natural.
- Lembre-se: um erro assumido rápido pesa muito menos do que um erro disfarçado mal.

**Ninguém se prepara
para errar bem.
Você devia.**

7

Autenticidade

07 - Autenticidade

Todo conselho de entrevista diz "prepare suas histórias". O seu diz o oposto.

POR QUE ISSO PESA MAIS DO QUE PARECE

Quanto mais decorada a história, mais ela soa falsa, mesmo sendo verdadeira. O problema não é a história em si, é o ensaio. Uma resposta recitada palavra por palavra soa exatamente assim: recitada.

Eu já ouvi a mesma história "perfeita" de tantos candidatos, com a mesma estrutura, o mesmo ritmo, as mesmas pausas, que fica óbvio quando alguém decorou um roteiro de coaching de entrevista genérico.

O QUE EU VIA NA PRÁTICA

Dois candidatos contaram histórias parecidas sobre superar um desafio no trabalho. Um recitou como se estivesse lendo um teleprompter. O outro contou de um jeito mais solto, com hesitações naturais, ajustando a história enquanto falava. O segundo pareceu mais confiável, mesmo com uma história objetivamente menos impressionante.

COMO SE PREPARAR DE VERDADE

- Conheça profundamente suas histórias, mas não decore frase por frase.
- Use uma estrutura simples (situação, ação, resultado) como guia, não como roteiro fixo.
- Conte a história de um jeito um pouco diferente a cada vez que praticar, para que ela saia natural, não recitada.

O problema não é
a história.
É o ensaio.

8

Confiança real

08 - Confiança real

Todo mundo acha que confiança é falar sem parar, sem hesitar. É o oposto.

POR QUE ISSO PESA MAIS DO QUE PARECE

Confiança real é sorrir, manter a postura e não entrar em pânico com o silêncio depois da pergunta. É se dar um segundo para pensar antes de responder.

Quem realmente confia em si mesmo não tem medo da pausa. Quem está inseguro preenche cada silêncio com qualquer coisa, só para não parecer que não sabe.

O QUE EU VIA NA PRÁTICA

Um candidato, ao receber uma pergunta difícil, começou a falar imediatamente e foi se perdendo em meio a frases incompletas. Outro, na mesma pergunta, fez uma pausa de três segundos, respirou e deu uma resposta curta e direta. O segundo pareceu, de longe, a pessoa mais confiante da sala.

COMO SE PREPARAR DE VERDADE

- Pratique ficar em silêncio por dois ou três segundos antes de responder perguntas difíceis.
- Lembre-se: pausa não é fraqueza, é controle.
- Trabalhe a postura física, ombros relaxados, olhar direto, tanto quanto trabalha o conteúdo da resposta.

Confiança não é

nunca parar de falar.
É não entrar em
pânico com o silêncio.

9

Tempo de resposta

09 – Tempo de resposta

Falar rápido demais soa desesperado. Falar devagar demais soa inseguro. E falar longo demais faz o recrutador perder o fio.

POR QUE ISSO PESA MAIS DO QUE PARECE

Tempo de resposta é um dos critérios mais invisíveis, e mais decisivos. Não é sobre o conteúdo estar certo ou errado. É sobre o ritmo.

Quando você fala rápido demais, parece que está tentando se livrar da pergunta. Quando fala longo demais, o recrutador se perde no meio do caminho, não porque o conteúdo estava errado, mas porque a linha de raciocínio ficou difícil de seguir.

O QUE EU VIA NA PRÁTICA

Um candidato respondeu uma pergunta simples com quatro minutos de resposta, cheia de desvios. No fim, nem eu nem ele lembrávamos qual era a pergunta original. Outro candidato, com uma resposta de sessenta segundos, direta e bem estruturada, deixou uma impressão muito mais forte, mesmo com menos conteúdo.

COMO SE PREPARAR DE VERDADE

- Treine respostas de sessenta a noventa segundos para perguntas comportamentais comuns.
- Use uma estrutura clara (situação, ação, resultado) para não se perder no meio da resposta.
- Se perceber que está se alongando, feche a ideia com uma frase objetiva em vez de continuar acrescentando detalhes.

**Não é o conteúdo
que perde o recrutador.
É o ritmo.**

10

Respeito por ex-gestores

010 – Respeito por ex-gestores

Ninguém avisa que isso é critério. Mas é um dos que mais pesa.

POR QUE ISSO PESA MAIS DO QUE PARECE

Como você fala do seu último chefe, mesmo tendo razão para reclamar, diz muito mais sobre você do que sobre a empresa anterior.

Quando um candidato passa a entrevista inteira criticando gestores passados, mesmo que as críticas sejam justas, o que eu ouço não é "essa empresa era ruim". O que eu ouço é "é assim que essa pessoa vai falar de nós, um dia, para outro entrevistador".

O QUE EU VIA NA PRÁTICA

Um candidato descreveu um ex-gestor como "incompetente" e "impossível de trabalhar junto", sem nenhuma nuance. Outro, descrevendo uma situação parecida, disse: "a gente tinha estilos de trabalho muito diferentes, e isso me ensinou a adaptar minha comunicação", mesma frustração, comunicada com maturidade.

COMO SE PREPARAR DE VERDADE

- Reformule experiências difíceis como aprendizado, não como acusação.
- Evite linguagem de culpa ("ele nunca", "ela sempre") e foque no que você fez, aprendeu ou mudou.
- Se a situação foi realmente ruim, dá para ser honesto sem ser destrutivo. Escolha as palavras com cuidado: elas revelam mais do que a própria história.

Como você fala do

**seu último chefe
diz mais sobre você
do que sobre ele.**

Uma última coisa.

Ninguém nasceu sabendo passar por uma entrevista. Ninguém, na primeira vez que sentou ao volante, saiu dirigindo com naturalidade.

Você também vai passar pela sua entrevista com estilo, sim, com estilo. Não porque decorou as respostas certas, mas porque agora entende como o jogo realmente funciona.

Os dez critérios deste e-book não são uma fórmula mágica. São o que eu via, entrevista após entrevista, separando quem ficava no "quase" de quem recebia a proposta.

Agora você sabe o que eu via. O resto é prática.

**Você não precisa nascer
sabendo.**

**Precisa só entender
como funciona.**

– Iwona Guerino