

**DO OUTRO LADO DA MESA: PERCEPÇÕES ACERCA DA EXPERIÊNCIA VIVENCIADA POR CANDIDATOS EM PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA AUTARQUIA BRASILEIRA**

Iária Guerra - Universidade de Brasília - UnB

Francisco Antonio Coelho Junior

Aretha Henrique Martins Salomão - Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

Henrique Gabriel Von Krieger Silva - Universidade de Brasília - UnB

Maria Caroline Meyer Goulart - Universidade de Brasília - UnB

**Resumo**

Os processos de recrutamento e seleção (R&S) são essenciais para a gestão de recursos humanos, especialmente quando vistos pela perspectiva dos candidatos. Este estudo analisa a percepção dos candidatos sobre suas experiências em um processo seletivo de uma autarquia brasileira, destacando a importância do feedback rápido e da transparência para promover justiça e confiança. Com uma abordagem mista, qualitativa e quantitativa, 367 candidatos responderam a perguntas online sobre sua satisfação com a gestão de recursos humanos e o processo seletivo. A análise revelou que 67,2% dos candidatos atribuíram notas acima de 8 (em uma escala de 0 a 10), indicando uma percepção predominantemente positiva, embora com algumas discrepâncias. A comunicação e o senso de justiça foram áreas identificadas para melhoria. Houve críticas à demora no retorno e à falta de clareza nos critérios do processo seletivo. O estudo enfatiza a necessidade de feedback mais transparente e rápido, focado em aspectos positivos e negativos. Recomenda-se a padronização dos critérios e a melhoria dos canais de comunicação para garantir uma experiência mais satisfatória e justa aos candidatos. Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas também foram apresentadas.

**Palavras-chave:** Recrutamento, Seleção, Satisfação, Candidato; Feedback

**Abstract**

Recruitment and selection (R&S) processes are essential for human resource management, especially when seen from the perspective of the candidates. This study analyzes candidates' perceptions of their experiences in a selection process at a Brazilian municipality, highlighting the importance of rapid feedback and transparency to promote fairness and trust. Using a mixed qualitative and quantitative approach, 367 candidates answered online questions about their satisfaction with human resources management and the selection process. The analysis revealed that 67.2% of the candidates gave scores above 8 (on a scale of 0 to 10), indicating a predominantly positive perception, albeit with some discrepancies. Communication and a sense of fairness were areas identified for improvement. There was criticism of the delay in feedback and the lack of clarity in the selection process criteria. The study emphasizes the need for more transparent and rapid feedback, focused on positive and negative aspects. It is recommended that criteria be standardized and communication channels improved to ensure a more satisfactory and fair experience for candidates. Limitations of the study and suggestions for future research were also presented.

**Keywords:** Recruitment, Selection, Satisfaction, Candidate; Feedback

## **DO OUTRO LADO DA MESA: percepções acerca da experiência vivenciada por candidatos em processo de recrutamento e seleção em uma Autarquia brasileira**

### **RESUMO**

Os processos de recrutamento e seleção (R&S) são essenciais para a gestão de recursos humanos, especialmente quando vistos pela perspectiva dos candidatos. Este estudo analisa a percepção dos candidatos sobre suas experiências em um processo seletivo de uma autarquia brasileira, destacando a importância do feedback rápido e da transparência para promover justiça e confiança. Com uma abordagem mista, qualitativa e quantitativa, 367 candidatos responderam a perguntas online sobre sua satisfação com a gestão de recursos humanos e o processo seletivo. A análise revelou que 67,2% dos candidatos atribuíram notas acima de 8 (em uma escala de 0 a 10), indicando uma percepção predominantemente positiva, embora com algumas discrepâncias. A comunicação e o senso de justiça foram áreas identificadas para melhoria. Houve críticas à demora no retorno e à falta de clareza nos critérios do processo seletivo. O estudo enfatiza a necessidade de feedback mais transparente e rápido, focado em aspectos positivos e negativos. Recomenda-se a padronização dos critérios e a melhoria dos canais de comunicação para garantir uma experiência mais satisfatória e justa aos candidatos. Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas também foram apresentadas.

**Palavras-Chave:** Recrutamento, Seleção, Satisfação, Candidato; *Feedback*

### **1. INTRODUÇÃO**

Considerados como processos essenciais da área de Gestão de Recursos Humanos (GRH), o Recrutamento e a Seleção (R&S) de pessoal têm por objetivo atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de preencher vagas na organização, sendo escolhido o mais apto ao cargo ofertado (Pizolotto; Drews, 2009; Louw, 2013; Lima; Rabelo, 2018; Hamza et. al, 2021). Selecionar candidatos com perfil aderente às expectativas de *performance* das organizações garante a eficácia dos processos seletivos, que devem contar com técnicas válidas, padronizadas e confiáveis.

Processos de R&S acontecem devido a uma necessidade interna da organização para a contratação de novos colaboradores, sendo etapas essenciais. Caso não haja candidatos com perfil aderente para determinada vaga, não há como realizar a seleção de pessoas (França-Limongi, 2002; Marras, 2016).

Nesse sentido, conceitos que abordam a importância desses processos e avaliam sua constante melhoria são essenciais para que as organizações se encontrem em situação favorável no que tange a práticas eficazes em seu nicho (Ferreira & Vargas, 2014). Assim, recrutar e selecionar, tanto para atrair quanto para reter novos colaboradores, além de alocá-los nas equipes de trabalho, torna-se fator essencial para o sucesso organizacional visto que, sem indivíduos competentes, as organizações, privadas ou públicas, passariam por dificuldades para operar, criar valor e manter sua eficácia, especialmente em um ambiente caracterizado por mudanças e inovações constantes (Souza, Paixão & Souza, 2011; Faiad, et al., 2012).

A GP deve ser o mais profissional e transparente possível, junto tanto aos colaboradores atuais quanto futuros, para evitar perdas no capital humano das organizações e promover ganhos mútuos na relação entre organização e colaborador. Para isso, as ações de R&S devem ir além da identificação de candidatos qualificados,

envolvendo, também, a criação de uma experiência satisfatória relacionada à percepção do candidato sobre cada etapa do processo seletivo (Santos & Estender, 2017). Contudo, percebe-se que, após a realização do processo de R&S, as organizações nem sempre têm o costume de dar o *feedback* sobre o resultado, gerando insatisfação para o candidato (Bragagnolo, 2020; Guimarães, 2022). Isto pode gerar uma percepção negativa da própria organização, prejudicando o início de uma relação futura de comprometimento entre funcionário e empregador (Chaves; Santos, 2022).

Nesse contexto, a satisfação pode levar os clientes a repetirem suas compras e recomendarem produtos a outros consumidores, evidenciando a importância de compreender os fatores que influenciam a satisfação do cliente (Cardozo, 1965). Assim, há relação entre custo e valor na tomada de decisão do consumidor, sendo que, se o valor percebido superar o custo, o cliente estará inclinado a adquirir o produto (Rocha, 2015). Ou seja, a satisfação do cliente é fundamental para sua fidelização, sendo necessário garantir um alto valor agregado ao produto para manter sua lealdade (Kotler 2006; Romaniello *et al.*, 2008).

Relacionando, metaforicamente, esses conceitos de satisfação de clientes e/ou usuários com o presente estudo, sobre a satisfação dos candidatos em processos seletivos, percebe-se uma analogia interessante: enquanto as organizações procuram profissionais com a expectativa de que eles executem suas tarefas com eficiência, os candidatos procuram pela vaga a fim de satisfazer suas próprias necessidades (Santos & Estender, 2017). Assim como o consumidor avalia a satisfação após o consumo de um produto ou serviço, o candidato pode, também, avaliar um processo seletivo por meio da experiência adquirida em tal ocasião.

Há uma oportuna interação que visa à compatibilidade do sucesso do atendimento de ambas as partes: clientes atendidos *versus* serviços prestados, o que envolve uma disputa de interesses que deve ser equacionada, a fim de que sejam atingidos e realizados os objetivos das partes. Da mesma forma que a satisfação do cliente influencia sua fidelização, a satisfação do candidato pode influenciar sua disposição para aceitar uma oferta de emprego ou recomendar a empresa a outros profissionais (Santos & Estender, 2017).

Isso posto, torna-se imperativo que tanto o candidato quanto a organização responsável pelo processo de R&S estabeleçam confiança mútua visto que cada experiência ao longo das etapas que antecedem a contratação, representa uma oportunidade para gerar valor ou fortalecer as percepções de confiabilidade entre ambos (Klotz, *et al.*, 2013). Faz-se necessário, nessa seara, melhorar a experiência dos candidatos durante o processo seletivo. Esta ação é essencial para atrair e reter talentos, assim como a satisfação do cliente é crucial para manter a fidelidade do consumidor.

No intuito de compreender como ocorre a interação entre candidatos e empregadores, esta pesquisa tem como objetivo geral descrever o nível de satisfação de candidatos participantes de processo seletivo, de uma entidade da administração indireta brasileira, de direito privado, e com sede no Distrito Federal, como forma de verificar o atendimento dos interesses desses candidatos e a eficácia das políticas, práticas e ações de R&S desta Organização. A pergunta de pesquisa é: qual é o nível de satisfação dos candidatos participantes de processo seletivo, de uma entidade da administração indireta brasileira, de direito privado, e com sede no Distrito Federal, em relação ao atendimento dos seus interesses e a eficácia das políticas, práticas e ações de R&S desta Organização? Espera-se que os resultados deste trabalho sejam úteis para se repensar a importância das ações rápidas de *feedback*, por parte de organizações que utilizem práticas de R&S, bem como promover a profissionalização das práticas associadas, utilizando-se técnicas padronizadas, válidas e confiáveis para seu propósito.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Recrutamento e Seleção

A compreensão da eficácia dos processos seletivos nas organizações contemporâneas destaca-se como um elemento crucial para o alcance bem-sucedido de seus objetivos sendo que a identificação e atração de talentos no mercado de trabalho emergem como fatores fundamentais para melhorar as contribuições do capital humano para as organizações (Mayon *et al.*, 2019). Desta maneira, os processos de recrutamento e seleção são elaborados visando levar em consideração as qualificações de cada candidato na hora de determinar a atividade que o mesmo melhor se enquadra, ou seja, alocar as pessoas certas nas atividades certas (Carvalho, 2015).

Nesse contexto, recrutamento e seleção emergem como uma das funções mais vitais de uma organização. A importância de contar com indivíduos adequados, com as habilidades certas para as funções designadas, torna-se ainda mais pronunciada. E, à medida que as organizações evoluem, movem-se para focar nos próprios colaboradores. (Chungyalpa & Wand Karishma, 2016).

O processo de recrutamento pode ser conceituado como a busca por profissionais com as habilidades, conhecimentos, qualificações e experiências necessárias para cargos ou funções específicas em organizações, incluindo as públicas, seja na esfera federal, estadual ou municipal. Visa garantir que haja um número adequado de candidatos, aumentando assim a probabilidade de encontrar aquele mais adequado durante a fase de seleção (ENAP, 2021).

O recrutamento também consiste em um procedimento que visa convidar indivíduos disponíveis no mercado de recursos humanos a participarem de processos seletivos organizacionais (Gatewood & Field, 1994; Guillard & Oliva, 2007). Trata-se de um trabalho de pesquisa junto a fontes aptas a oferecerem à organização um número suficiente de candidatos, possibilitando a formação de um grupo adequado a preencher oportunidades disponíveis. Assim, trata-se de uma prática destinada a divulgar, atrair a atenção e incentivar a entrada, sendo uma atividade que envolve aspectos positivos e de convite (Mayon *et al.*, 2019). Além disso, é um vínculo entre a empresa e o mercado de trabalho que facilita o encontro entre vagas a serem preenchidas e profissionais em busca de oportunidades na organização (Ribeiro, 2005; Robbins, 2002).

Quanto às técnicas, o recrutamento pode ocorrer de forma interna a partir da seleção de candidatos para uma vaga dentro da própria organização, onde os colaboradores têm a oportunidade de concorrer, sendo privilegiados os recursos humanos internos da empresa, além de envolver benefícios como transferências de pessoal, promoções e planos de carreira (Marras, 2016). Pode, em contrapartida, ser um recrutamento externo, direcionado ao mercado de recursos humanos em busca de profissionais desejados, ampliando a gama de potenciais candidatos, especialmente se a empresa adotar uma abordagem abrangente e investir em estratégias complementares de recrutamento e seleção (Varo; 2020).

Há, também, a combinação das modalidades externa e interna, denominada recrutamento misto. É um processo no qual a organização abre uma vaga e permite que tanto os funcionários internos quanto candidatos externos concorram a ela. Essa abordagem é bastante adotada pois realiza, simultaneamente, recrutamento interno e externo, pois o recrutamento externo frequentemente requer que a empresa possa alocar um profissional para outra posição, abrindo assim uma vaga para ser preenchida por uma nova pessoa (Robbins, 2002).

Dessa forma, o recrutamento e seleção possuem uma grande responsabilidade enquanto áreas da Gestão de Pessoas (GP), visto que desempenham estrategicamente a busca pelo candidato mais adequado ao trabalho ofertado, com aptidões e valores que são necessários não só para executar determinada função, mas também para se adequar ao ambiente organizacional (Rodrigues, 2021).

### **3. MÉTODO**

#### **3.1 Caracterização/desenho da pesquisa**

A pesquisa tem natureza mista, qualitativa e quantitativa, com o objetivo de compreender a percepção dos participantes em relação à efetividade desses processos.

Trata-se de um estudo classificado como exploratório e descritivo. Conforme destacado por Gil (2012), a escolha metodológica permite uma análise mais profunda e contextualizada, alinhada à realidade, buscando identificar as opiniões e atitudes de um determinado grupo, tendo como objetivo estudar suas características, compreendendo a relação entre as variáveis.

#### **3.2 Caracterização da Organização estudada**

A pesquisa foi realizada em uma autarquia, de direito privado e com sede no Distrito Federal. As autarquias são serviços autônomos, criados por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da administração pública indireta, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada (Brasil, 1967).

Os órgãos da administração pública indireta que possuem tal natureza, são dispensados da realização de concurso público e, portanto, o regime de contratação de pessoal segue preceitos estabelecidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), estabelecida no Decreto Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, pautando-se pelas demais legislações trabalhistas em vigor. Desta forma, o processo de recrutamento e seleção da Instituição estudada pode ser interno, externo ou misto, conforme as necessidades de provimento de vagas da instituição e a execução das etapas de seleção podem incluir análise de currículos, aplicação de provas escritas ou práticas, e entrevistas.

#### **3.3 Perfil amostral e de participantes**

O presente trabalho contou com a participação de 367 candidatos. Os pretendentes às vagas preencheram um questionário *online*, logo após sua participação em um processo seletivo. Sua participação era espontânea, e os candidatos poderiam parar de responder livremente, em qualquer parte do preenchimento das respostas, caso quisessem.

O objetivo do questionário foi coletar impressões acerca do processo seletivo do qual estavam participando. Não foi solicitada nenhuma identificação pessoal dos candidatos. As respostas foram anônimas e mantidas no mais absoluto sigilo, de modo a que a equipe de pesquisa não sabia quem eram as respostas.

A amostra, não probabilística, foi composta por candidatos que responderam ao questionário enviado por *e-mail*, e que haviam participado dos processos seletivos da Instituição em tela entre 2022 e 2023. Reitera-se que a participação na pesquisa era voluntária, e os candidatos que aceitaram participar foram orientados a manifestar o seu consentimento livre e esclarecido.

A análise do perfil dos participantes do estudo revela uma diversidade significativa em vários aspectos, incluindo faixa etária, gênero, escolaridade, local de residência e situação empregatícia. A maior parte dos candidatos está na faixa etária de 20 a 39 anos, representando 77,6% do total, com a faixa de 30 a 39 anos sendo a mais prevalente (40,9%). Esse dado sugere que a maioria dos participantes está em uma fase ativa de suas carreiras, possivelmente em busca de melhores oportunidades profissionais. Em contrapartida, apenas 22,9% dos participantes têm 40 anos ou mais, indicando uma menor participação de profissionais mais experientes ou em estágios mais avançados de suas carreiras. Em termos de gênero, houve uma predominância feminina, com mulheres representando 64,3% dos participantes, alinhando-se com a distribuição demográfica geral da população brasileira.

No que diz respeito à escolaridade, observou-se que a maioria dos participantes possui um nível educacional elevado, com 43,3% tendo concluído o ensino superior e 36,2% possuindo especialização ou MBA. Apenas uma pequena fração dos participantes tem ensino médio completo (3,5%) ou mestrado/doutorado (2,2%). A análise da distribuição geográfica mostra que 84,7% dos candidatos são do Distrito Federal, com 11,2% provenientes do entorno (Goiás) e 4,1% de outros estados, destacando a predominância regional dos participantes. Quanto à situação empregatícia, há um equilíbrio entre os participantes empregados e desempregados, cada grupo representando 47,1% do total. Isso reflete uma diversidade no perfil econômico dos candidatos, abrangendo tanto aqueles que estão inseridos no mercado de trabalho quanto aqueles em busca de emprego. Além disso, 68,9% dos participantes estavam participando do processo seletivo pela primeira vez, enquanto 31,1% já tinham experiências anteriores, sugerindo um equilíbrio entre novatos e veteranos no processo de seleção.

### **3.4 Caracterização do instrumento de pesquisa**

O formulário disponibilizado apresentou questões totalmente fechadas, em que o participante deveria atribuir uma nota, a partir de sua percepção, em relação ao que lhe fora questionado, e abertas, em que cada candidato poderia redigir, livremente, suas impressões sobre o processo seletivo. Todas as questões buscavam investigar a satisfação do candidato em relação à atuação da equipe de RH/GP e a aspectos mais amplos (comunicação, percepção de justiça e eficácia dos feedbacks recebidos) gerais do certame que acabara de participar.

O questionário foi dividido em duas partes distintas. Inicialmente, os participantes foram solicitados a fornecer informações sociodemográficas, a fim de possibilitar a caracterização do perfil dos respondentes. Em seguida, foram apresentadas questões fechadas que exploravam a satisfação dos candidatos em relação a diversos aspectos dos processos seletivos que participaram.

As perguntas que objetivaram avaliar a satisfação dos candidatos a partir da sua experiência no processo seletivo foram organizadas em categorias, visando abordar distintos aspectos da experiência dos candidatos durante o processo seletivo.

A primeira categoria de perguntas englobou a percepção dos candidatos sobre a comunicação durante o processo seletivo. Essas perguntas foram formuladas para avaliar a clareza e compreensão do edital em relação aos requisitos de participação, à descrição da vaga, às etapas de seleção e aos critérios de avaliação utilizados. Além disso, uma questão abordou a eficiência e esclarecimento da comunicação durante as etapas do processo seletivo.

A segunda categoria de perguntas do questionário visou captar a perspectiva dos candidatos em relação à eficácia das práticas e processos de recrutamento e seleção implementados pela organização a partir da atuação da equipe de gestão de pessoas (RH).

Por fim, a terceira categoria abordou a percepção geral dos candidatos sobre o processo seletivo. O questionário contou, ainda, com uma pergunta aberta acerca da percepção geral dos candidatos sobre o processo seletivo. As perguntas foram assim organizadas:

1. Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera que o edital foi claro e compreensível em relação à descrição da vaga?
2. Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera que os canais de divulgação da vaga foram adequados?
3. Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera que a comunicação durante as etapas do processo seletivo foi eficiente e esclarecedora?
4. Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera que a equipe de gestão de pessoas demonstrou habilidade para conduzir as etapas do processo seletivo?
5. Em uma escala de 0 a 10, o quanto você sentiu que as suas qualificações foram avaliadas adequadamente pela equipe de gestão de pessoas durante o processo seletivo?
6. De maneira geral, em uma escala de 0 a 10, como você avalia o nosso processo seletivo?
7. Registre aqui suas sugestões, reclamações ou qualquer opinião que possa nos ajudar a aprimorar nossa abordagem e oferecer uma experiência ainda melhor aos candidatos.

### **3.5 Procedimentos de coleta de dados**

Os dados foram coletados de forma *online*, por meio do envio do questionário aos candidatos via *e-mail*. No que diz respeito à descrição dos dados sociodemográficos, os participantes foram questionados sobre sua idade, sexo, escolaridade, entre outras variáveis relevantes para análise do perfil dos respondentes.

### **3.6 Procedimentos de análise de dados**

O tratamento das informações desta pesquisa ocorreu de forma quantitativa (frequência simples) e qualitativa (análise de conteúdo temática). Os dados foram organizados, registrados e tabulados no *software Microsoft Excel*, e estão detalhados a seguir.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados, em geral, demonstram uma satisfação média geral positiva com relação à participação no processo seletivo em estudo. A justiça e transparência de procedimentos, bem como a realização de ações eficazes de feedbacks, foram mencionados como principais aspectos a serem considerados na experiência relatada dos candidatos participantes desta pesquisa. Os resultados estão descritos a seguir.

Quanto aos canais de divulgação das vagas, os resultados indicaram uma variedade de fontes pelas quais os participantes relataram ter acesso ao processo seletivo. Do total de respondentes, 35,4% relataram ter conhecido a vaga por meio de *sites de e-recruitment*. Isso sugere que os *sites* de empregos desempenharam um papel significativo na divulgação de oportunidades de emprego para os candidatos.

Em segundo lugar, 24% dos participantes indicaram que souberam da vaga por meio de indicação de conhecidos, destacando a importância do *networking* e recomendações pessoais no processo de busca de emprego. Outros 19,1% dos participantes mencionaram grupos de *WhatsApp* ou *Telegram* como fonte de informação sobre a vaga, indicando a crescente influência das redes sociais e aplicativos de mensagens na disseminação de oportunidades de emprego.

Os canais oficiais da empresa, como *site* institucional ou redes sociais corporativas, representaram uma parcela menor, com 16,6% dos participantes indicando-os como fonte de informação sobre a vaga. Isso pode sugerir que a empresa pode precisar fortalecer sua presença *online* ou estratégias de divulgação para alcançar um público mais amplo. A contribuição das faculdades e do LinkedIn como fontes de informação sobre a vaga foi relativamente baixa, representando apenas 3% e 1,9% dos participantes, respectivamente. Isso pode indicar uma oportunidade para que a organização estudada explore esses canais de forma mais eficaz na divulgação de oportunidades de emprego para um público específico, como estudantes universitários e profissionais qualificados.

Os resultados obtidos sobre a percepção dos candidatos em relação à comunicação durante o processo seletivo revelaram aspectos importantes, que destacam a relevância desse componente no contexto do R&S e a necessidade de ser uma atividade formalizada. Os dados qualitativos, decorrentes de perguntas abertas aos candidatos, quando eles puderam expressar suas opiniões livremente, estão apresentados no Quadro 1. Estes resultados sugerem que a comunicação, durante o processo seletivo, é prática organizacional essencial à satisfação quanto ao R&S. Foram consideradas as categorias de tema ‘informações sobre a vaga e cronograma’, ‘divulgação do processo seletivo’ e ‘*feedback* associado ao processo seletivo’.

**Quadro 1 – Percepção dos participantes acerca da comunicação durante o processo seletivo**

Categoria	Argumentos apresentados pelos respondentes
Informações sobre a vaga	<p><i>"Deixar mais claro as exigências do cargo..."</i></p> <p><i>"Seria, melhor deixar as regras mais claras e tornar o processo mais transparente possível..."</i></p> <p><i>"No edital deveria conter um cronograma das etapas com datas..."</i></p> <p><i>"Colocar no Edital de forma clara qual foi a nota de corte e publicar a lista dos aprovados em cada etapa..."</i></p>
Divulgação da vaga	<p><i>"Mediante a participação do processo, a única forma foi somente de enviar e-mail."</i></p> <p><i>"Só tive retorno hoje, desde o início do processo para saber de algum retorno. Ou seja, todo o processo foi no escuro (sem retorno) ..."</i></p> <p><i>"A divulgação dos processos seletivos não é de fácil acesso para o público externo..."</i></p> <p><i>"anunciar a vaga em mais canais de comunicação."</i></p>

<p>Contato e <i>feedback</i> pelos responsáveis pelo processo de R&amp;S</p>	<p><i>"A comunicação e publicidade acerca das etapas e resultados do processo seletivo foi defeituosa..."</i></p> <p><i>"O processo poderia ser melhor explicado, mostrando cada etapa é um feedback de não aprovação e de futuros processos seletivos."</i></p> <p><i>"Comunicação demorada via e-mail. "</i></p> <p><i>"Não houve clareza nas etapas após a inscrição..."</i></p> <p><i>"Maior celeridade e transparência no processo..."</i></p> <p><i>"Eu nem fui comunicada sobre continuidade ou não das etapas..."</i></p> <p><i>"Seria interessante divulgar o gabarito e o resultado de cada etapa aos candidatos..."</i></p> <p><i>"Seria interessante avaliar o perfil do candidato em relação às atribuições da função a ser assumida..."</i></p> <p><i>"Acredito que o processo precisa ser mais transparente na correção e acesso dos alunos às notas e provas objetivas."</i></p> <p><i>"Bom dia! Sobre o processo, enviei o currículo e nunca tive uma resposta, não sei o que aconteceu..."</i></p>
--	--

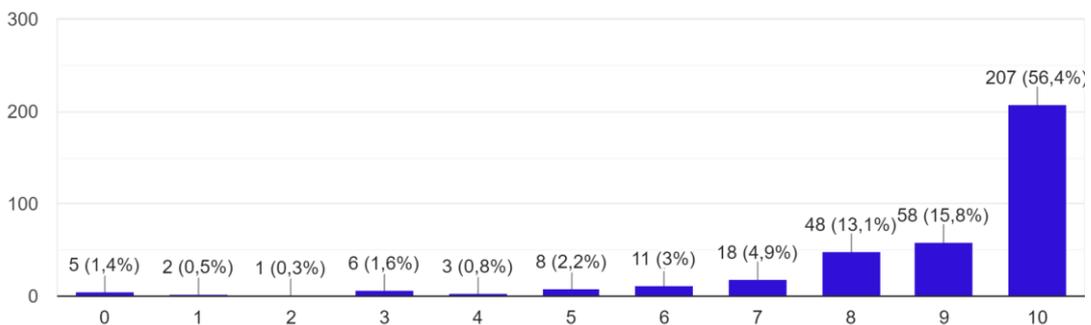
**Fonte:** Elaborado pelos autores (2024).

Os dados qualitativos demonstrados no Quadro 1 demonstram a necessidade de se ter uma comunicação célere com os candidatos, pautada em divulgação e clareza quanto aos procedimentos. Estabelecendo um paralelo com os dados quantitativos, verifica-se, no Gráfico 1, que a grande maioria dos respondentes (56,7%) ainda considerou ‘excelente’ o nível de comunicação relacionado ao certame. Existem candidatos que demonstraram insatisfação com relação a este quesito, conforme pode-se visualizar a seguir.

**Gráfico 1 - Clareza do processo seletivo sob a ótica do entrevistado**

Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera que o edital foi claro e compreensível em relação à descrição da vaga?

367 respostas



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2024).

Possivelmente, o nível de satisfação da maioria é dado em relação à compreensão quanto à estruturação dos critérios e mecanismos de avaliação. Tais instrumentos são úteis para obter informações coerentes sob a ótica dos candidatos; informações essas que talvez as demais etapas do processo ficariam sem acesso efetivo.

Corroborando este fato, ao encontro de Wecker e Froehlich (2017), a prática de avaliação dos processos seletivos pode ser uma ferramenta de alcance pela qualidade no

contexto empresarial. Isto poderá proporcionar efeitos positivos para a entidade no longo prazo, relacionados a utilização e a mobilização ótima de conhecimentos, competências, recursos humanos e financeiros para captação de candidatos.

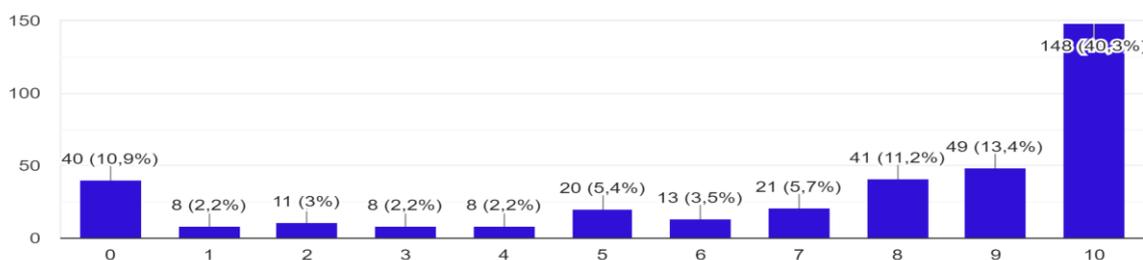
As respostas refletem a necessidade de maior clareza e transparência nas informações da vaga e no processo seletivo. Os candidatos expressam a importância de tornar as exigências do cargo mais explícitas, ao encontro do que discutem Faiad et al. (2012), sobre a importância do perfil profissiográfico balizando os processos seletivos de R&S. Sem o perfil, nota-se falta de compreensão sobre as responsabilidades esperadas. Além disso, há uma demanda por regras mais claras e um processo mais transparente, desde a divulgação das etapas até a definição dos critérios de avaliação.

A sugestão de incluir um cronograma detalhado das etapas e a publicação clara da nota de corte e da lista dos aprovados em cada etapa evidenciam a necessidade de uma comunicação mais precisa e aberta por parte dos responsáveis pelo processo seletivo. Essas observações destacam a importância de uma abordagem mais clara e transparente para garantir a equidade e a compreensão por parte dos candidatos.

### Gráfico 3 - Comunicação durante as etapas do processo seletivo sob a ótica do entrevistado

Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera que a comunicação durante as etapas do processo seletivo foi eficiente e esclarecedora?

367 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A avaliação insatisfatória (ver Gráfico 2) na categoria de comunicação durante o processo seletivo, com 49% dos candidatos atribuindo notas abaixo de 80%, levanta questões significativas sobre a eficácia das práticas comunicacionais adotadas pela Organização neste certame específico. Os canais de comunicação podem não ter sido os mais eficazes na comunicação com os candidatos.

As respostas destacam uma lacuna significativa na comunicação e *feedback* ao longo do processo seletivo, refletindo uma insatisfação generalizada dos candidatos. A comunicação demorada via *e-mail* e a falta de clareza nas etapas após a inscrição são evidências claras dessa deficiência. Além disso, a ausência de *feedback* sobre a continuidade das etapas e a falta de divulgação do gabarito e resultados de cada etapa contribuem para uma percepção de falta de transparência e equidade no processo.

A sugestão de avaliar o perfil do candidato em relação às atribuições da função, novamente, dando ênfase ao perfil profissiográfico, ressalta a importância de um processo seletivo mais personalizado e alinhado com as necessidades específicas do cargo. Portanto, as notas de avaliação sobre o contato e *feedback* podem refletir uma necessidade urgente de melhorias na comunicação, transparência e celeridade do processo seletivo para garantir uma experiência mais satisfatória e justa aos candidatos.

No que tange à atuação dos profissionais das áreas de RH e GP, alternando, agora, para os dados qualitativos obtidos, nota-se, em geral, avaliações positivas quanto à

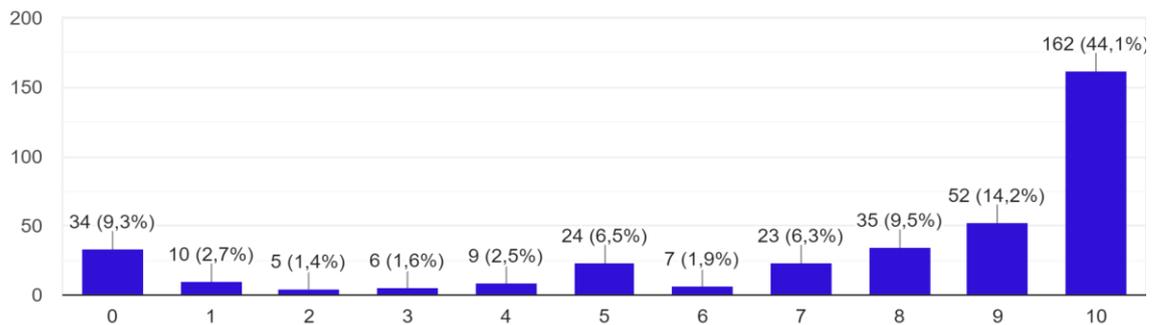
postura dos profissionais da Organização, que foram responsáveis pelo processo de R&S, mas que o tipo de feedback dado poderia ter sido mais objetivo e propositivo.

No Gráfico 4, verifica-se a relativa satisfação quanto à condução do processo de R&S pela área de RH e GP, complementando as informações apresentadas no Quadro 2. Nota-se que a percepção não parece ser homogênea entre as respostas.

### Gráfico 3 - Habilidade da equipe de Recursos Humanos para condução do processo seletivo sob a ótica do entrevistado

Em uma escala de 0 a 10, o quanto você considera que a equipe de Recursos Humanos demonstrou habilidade para conduzir as etapas do processo seletivo?

367 respostas



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2024).

O índice de satisfação dos candidatos em relação à atuação da equipe de RH e GP, com 67,8% dos candidatos atribuindo notas acima de 8, é um possível indicador positivo da eficácia e competência da equipe responsável pela condução dos processos seletivos na organização. Esta elevada avaliação sugere que os candidatos se sentem bem assistidos e apoiados pela equipe de RH e GP, o que pode contribuir para uma experiência mais suave e satisfatória durante o processo seletivo. Além disso, essa percepção positiva pode influenciar a imagem da organização como um todo, transmitindo confiança e profissionalismo aos candidatos.

As respostas destacam tanto aspectos positivos quanto sugestões de melhoria na atuação do RH durante o processo seletivo. Enquanto algumas expressam satisfação com a clareza e condução do processo pelos profissionais de RH e GP, outras ressaltam a importância de um *feedback* mais objetivo e claro sobre as razões da não seleção de determinados candidatos. Agradecimentos pelo retorno e reconhecimento da organização do processo demonstram uma valorização da atuação da equipe de RH e GP, enquanto sugestões para melhorar a comunicação e transparência refletem a busca por uma experiência mais satisfatória por parte dos candidatos.

No entanto, é importante que a cúpula de Gestão de Pessoas continue investindo em aprimoramento profissional e no desenvolvimento de habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal para manter esse alto padrão de atendimento aos candidatos.

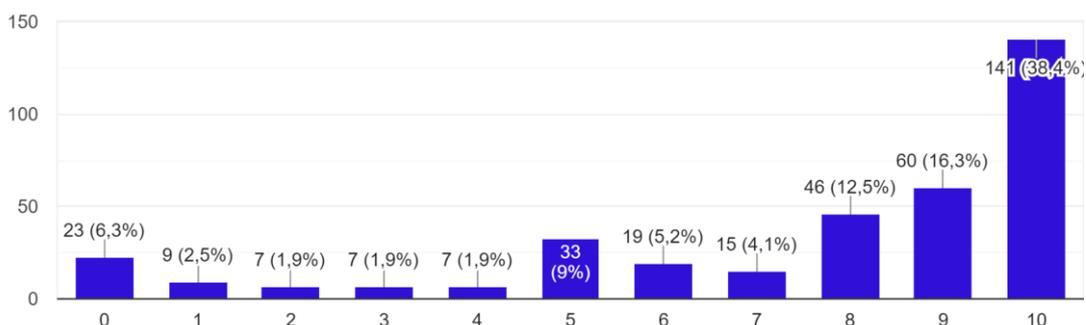
Portanto, as notas de avaliação sobre a atuação da equipe de RH e GP evidenciam tanto pontos fortes quanto oportunidades de aprimoramento, visando proporcionar uma experiência mais transparente e satisfatória aos candidatos no processo seletivo.

No que se refere à percepção geral dos participantes, acerca da experiência vivenciada no processo de R&S, os dados qualitativos sugerem nível de satisfação quanto à aprendizagem e as vivências. Os comentários feitos pelos participantes foram, no geral, positivos, ainda que haja sugestões de melhoria e aperfeiçoamento das práticas realizadas. De maneira geral, percebem-se avaliações positivas por parte dos candidatos. Estes resultados podem ser complementados analisando-se o Gráfico 4, que apresenta dados quantitativos relacionados ao grau de satisfação quanto à experiência vivenciada.

**Gráfico 4 - Avaliação de todas as etapas do processo seletivo sob a ótica do entrevistado**

De maneira geral, em uma escala de 0 a 10, como você avalia o nosso processo seletivo?

367 respostas



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2024).

O resultado na avaliação geral do processo seletivo, com 67,2% dos candidatos atribuindo notas acima de 8, reflete uma percepção predominantemente favorável dos candidatos em relação ao processo seletivo conduzido pela Organização. Isso sugere que, apesar de aspectos identificados como passíveis de melhoria (melhorar a comunicação, os *feedbacks* dados e melhorar o senso de justiça e padronização de critérios avaliativos, com perfil profissiográfico), a maioria dos candidatos relatou ter tido uma experiência satisfatória e positiva durante o processo seletivo.

As declarações dos participantes refletem uma variedade de perspectivas sobre o processo seletivo e suas sugestões para melhorias. Enquanto alguns expressam gratidão e disposição para futuras oportunidades, outros apontam para lacunas percebidas no processo. As sugestões de abertura de mais vagas e ampliação para outras qualificações sugerem uma demanda por uma oferta mais abrangente de oportunidades de emprego.

A solicitação por maior antecedência na comunicação sobre as provas destaca a importância da organização prévia e planejamento, para melhor atender às necessidades dos candidatos. Além disso, as observações sobre a falta de justiça percebida no processo, bem como a possível discrepância entre as atividades desejadas e as exigências do cargo, evidenciam janelas de oportunidade para ajustes e melhorias nos critérios de avaliação e seleção de conteúdo. Procedimentos de validade das técnicas utilizadas são, inclusive, altamente recomendados (análise fatorial exploratória da prova objetiva, por exemplo).

É importante destacar que ainda há espaço para melhorias e aprimoramentos contínuos, visando proporcionar uma experiência ainda mais positiva e eficiente para os candidatos no futuro. As afirmações dos participantes destacam a necessidade de uma atuação mais transparente e esclarecedora por parte da equipe de RH e GP durante o processo seletivo. A falta de *feedback* célere e de qualidade, bem como a percepção de

critérios subjetivos na escolha dos candidatos, evidenciam oportunidades de desenvolvimento na comunicação e na definição de critérios de avaliação mais claros, imparciais e objetivos.

As sugestões de se levar a prova para casa e a falta de transparência na correção, conforme fora relatado, refletem a importância de uma comunicação clara sobre os métodos de avaliação e a necessidade de transparência no processo de avaliação. Além disso, a solicitação de *feedback* individualizado/customizado, e presencialmente, aponta para a valorização de uma comunicação mais direta e personalizada entre os partícipes do RH e GP da autarquia e os candidatos, contribuindo, assim, para uma experiência mais satisfatória.

Em suma, os relatos dos participantes destacam a importância de melhorias na transparência, na comunicação e na prestação de *feedback* por parte da equipe de RH e GP, visando aprimorar a experiência dos candidatos no processo seletivo. Ponto positivo parece ter sido o profissionalismo dos responsáveis pela condução do processo seletivo, conforme relatos e opiniões dos próprios candidatos. A seguir, apresentam-se conclusões deste estudo.

## 5. Conclusões

O presente estudo teve como objetivo geral descrever o nível de satisfação de candidatos participantes de processo seletivo, de uma entidade da administração indireta brasileira, de direito privado, e com sede no Distrito Federal, como forma de verificar o atendimento dos interesses desses candidatos e a eficácia das políticas, práticas e ações de R&S desta Organização. Para tal, foi aplicado um questionário online junto a 367 candidatos, que expressaram suas opiniões em perguntas abertas e fechadas, relacionadas à percepção de satisfação quanto ao processo de R&S como um todo.

Por meio de método misto, foram feitas análises estatísticas descritivas, com contagem de frequência, bem como análise de conteúdo temática. Identificaram-se padrões de resposta que, no geral, sinalizaram uma avaliação positiva perante a participação no certame, ainda que opiniões contrárias, demonstrando insatisfação, também puderam ser observadas.

Um dos principais achados desta pesquisa foi a avaliação predominantemente positiva dos candidatos sobre a experiência vivenciada durante o processo seletivo na instituição. A maioria dos participantes expressou uma avaliação favorável, destacando aspectos como a clareza das informações da vaga e a atuação da equipe de gestão de pessoas. Esses resultados indicam que as práticas adotadas pela Instituição parecem ter sido eficazes em proporcionar uma experiência positiva e satisfatória para os candidatos durante o processo seletivo, contribuindo para sua percepção geral sobre a Organização. Julga-se, assim, que o objetivo geral da pesquisa foi plenamente atingido, e a pergunta, respondida.

É importante notar que a nota média geral atribuída pelos candidatos foi de 7, sugerindo que há espaço para aprimoramentos em algumas áreas do processo seletivo. Foram identificadas também áreas de oportunidade de melhoria que merecem atenção. A comunicação durante o processo seletivo foi apontada como um ponto crítico, com quase metade dos candidatos atribuindo notas abaixo do esperado.

Tal achado ressalta a importância de fortalecer as estratégias de comunicação adotadas pela Instituição, visando oferecer uma experiência mais transparente e engajadora para os candidatos. Além disso, apesar da alta satisfação geral, ainda há espaço para aprimoramentos contínuos em todas as etapas do processo seletivo, especialmente no que diz respeito à valorização da experiência do candidato.

Do ponto de vista prático e de melhoria da gestão, os resultados deste estudo têm implicações significativas para o contexto organizacional da instituição. Ao reconhecer a importância da experiência do candidato e implementar as recomendações derivadas deste estudo, a Organização poderá fortalecer sua reputação como um empregador de escolha e garantir que continue a atrair e reter os melhores talentos para sua equipe.

Adotar critérios de validade das técnicas utilizadas, como empregando análise fatorial exploratória da prova objetiva, é fundamental para garantir a lisura e a justiça de procedimentos. Definir, também, perfil profissiográfico do cargo, é fundamental.

É importante reconhecer que este estudo apresenta algumas limitações. A primeira delas, refere-se à representatividade da amostra, em relação ao tamanho da população, e a segunda refere-se à natureza auto avaliativa das respostas dos candidatos, que pode ter gerado vieses (desejabilidade social). Para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas com abordagem longitudinal, que acompanhem os candidatos ao longo de todo o processo seletivo e após, a fim de obter uma compreensão mais aprofundada das experiências, nível de maturidade/aprendizagem e percepções/reações dos candidatos. Esse enfoque permitirá correlacionar os resultados da pesquisa com o perfil dos participantes, identificando possíveis diferenças nas percepções com base em variáveis demográficas, como faixa etária, escolaridade e situação empregatícia, entre outras.

Além disso, investigações adicionais podem explorar mais detalhadamente áreas específicas identificadas como oportunidades de melhoria, com foco na experiência do candidato e no desenvolvimento da equipe de gestão de pessoas. Recomenda-se mensurar a percepção de justiça organizacional instrumental e procedimental junto aos candidatos, bem como mapeando-se as competências utilizadas pelos próprios selecionadores no processo de R&S. Fatores da cultura organizacional, também, como aderência aos valores organizacionais, por exemplo, também poderão ser investigados como critério de seleção já nos processos seletivos.

## Referências

Almeri, T. M.; Martins, K. R; P., D. D. P. (2013). **O uso das Redes Sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção**. ECCOM, v. 4, n. 8, p. 77-94, jul/dez. <http://publicacoes.fatea.br/index.php/eccom/article/view/635/453>.

Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). *Gestión de administración de los recursos humanos*. Universidad y Sociedad, 11(4), 163-170. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Barbosa, S. D. J.; Silva, B. D.; Silveira, M. S.Gasparini, I.Darin, T.; Barbosa, G. D. J. (2021). **Interação humano-computador e experiência do usuário**. Auto publicação, 2021. Disponível em: <https://leanpub.com/ihc-ux>.

Bragagnolo, S. M.; Narloch, R. T.; Cordeiro, A. (2020). **Recrutamento e seleção: Estudo de um modelo eficiente**. Administração de Empresas em Revistas, Curitiba, v. 2, n. 21.

Brasil. (1967). Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.

Buckley, M. R; Da Motta Veiga, S. P. Klotz, A. C. & Gavin, M. B. (2013). *The role of trustworthiness in recruitment and selection: A review and guide for future research. Journal of Organizational Behavior*, v. 34, n.1, 104–119.

Cardozo, Richard N. *An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction. Journal of marketing research*, p. 244-249, 1965.

Carvalho, I. M. V. (2015). **Recrutamento e seleção por competências**. Editora FGV.

Chaves, L. R. Santos, A. P. (2022). **Recrutamento e Seleção: A Visão dos Servidores que atuam na Seleção e Formação dos Novos Policiais Federais**. In: XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD, On-line. Anais do XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022. On-line - 21 a 23 de setembro de 2022.

Coelho Junior, F. A., Pereira, D. A. O., Mota, J. C., Silva, A. L. P., Praça, V. A. C. P., Araújo, I. G. (2022).” **Conseguir ser estratégica ou não ser”**: Atuação e identidade da área de gestão de pessoas sob a ótica de servidores públicos federais. XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022. On-line - 21 - 23 de set de 2022. 2177-2576 versão online.

Chungyalpa. & Wand Karishma,T. (2016). *Best Practices and Emerging Trends in Recruitment and Selection. Journal of Entrepreneurship and organization Management*, Vol. 5. Issue: 2

Demo, G., Coura, K., Fogaça, N., Costa, A. C., Scussel, F., & Montezano, L. (2022). *How Are Leadership, Virtues, HRM Practices, and Citizenship Related in Organizations? Testing of Mediation Models in the Light of Positive Organizational Studies. Sustainability*, 14(3), 1508. <http://dx.doi.org/10.3390/su14031508>

Dutra, J. S., & Amorim, W. A. C. de. (2009). **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas.

ENAP. (2021). **Manual de gestão de pessoas: módulo II – gerenciar recrutamento e seleção de pessoas / Escola Nacional de Administração Pública**. Brasília: Enap, 86 p.: il.

Engel, J. F. Blackwell, R. D; Miniard, P. W. (2000). **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora.

Faiad, C., Coelho Jr., F. A., Caetano, P. F., & Albuquerque, A. S. (2012). **Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública**. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 32(2), 388-401.

Faissal, R. et al. (2015). **Atração e seleção de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fgv.

Ferreira, D. S. (2012). **A importância do feedback no processo de avaliação de desempenho nas Organizações da zona da mata mineira**. Disponível em: [http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigocientifico3\\_0.pdf](http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigocientifico3_0.pdf)

Ferreira, F. S.; Vargas, E. C. (2014). **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. Macapá: Estação Científica UNIFAP.

França-Limongi, A. C.; Arellano, E. B. (2002). **Os processos de recrutamento e seleção**. In: FLEURY, M. T. L (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

Guay, F., Vallerand, R. J., & Blanchard, C. (2000). *On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS)*. *Motivation and Emotion*, 24(3), 175–213. <https://doi.org/10.1023/A:1005614228250>

Gil, A. C. (2012). **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas.

Hamza, P., Othman, B., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H., Ahmed, S., Sabir, B., Imsmael, N., Ali, B., & Anwar, G (2021). **Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance**. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 1-13. <https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.3.1>

IBGE. (2023). **Censo Demográfico 2023**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Brasil.

Kotler, P. (1998). **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. – São Paulo: Atlas.

Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). *Self-regulation through goal setting*. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 212-247.

Lima, A. S. H., & Rabelo, A. A. (2018). **A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional**. *Revista Psicologia, Diversidade e Saúde*, 7(1), 139-148. doi: 10.17267/2317-3394rps.v7i1.1697.

Licciardi, N.; Farias, J. de S.; Dos Santos, L. de A. (2018). **A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção**. *South American Development Society Journal*, v. 4, n. 12, p. 151.

Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). *Goal setting and task performance: 1969–1980*. *Psychological bulletin*, 90(1), 125-152.

Louw, G. J. (2013). *Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape*. *South African Journal of Human Resource Management*, v. 11, n.1, 319-329.

Martínez Reinoso, O. L.; Vargas Fernández, T. (2019). *Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local*. *Coodes, Ago*, vol.7, no.2, p.225-242. ISSN 2310-340X

Pizolotto, M. F.; Drews, G. A. (2009). **Gestão de Pessoas**. Ijuí: Editora Unijuí.

Reichheld, F. (2003). *The One Number You Need to Grow*. *Harvard Business Review*, 2003. Disponível em: < <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

Ribeiro, A. L. (2005). **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva.

Robbins, S. P. (2010). **Comportamento organizacional**. São Paulo.

Rocha, R. S. **Percepção de valor para o consumidor**. (2012). Disponível em:< <http://sergioricardorochoa.com.br/percepcao-de-valor-para-o-consumidor/>>

Rodrigues, A. M. (2021). **Recrutamento e seleção online: apontamentos bibliográficos sobre a prática.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) para obtenção do Grau de Bacharel em Administração

Romaniello, M. M.; Amâncio C. O. G. Terceti, K. C.; (2008). **Satisfação dos clientes do supermercado São Paulo do município de Alfenas no sul de Minas Gerais.** Rio Branco – Acre, 20 a 23 de julho. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural.

Santos, G.S.; Estender, A.C. (2017). **Recrutamento e Seleção nas Pequenas empresas.** Empreendedorismo, Gestão e Negócios, 06 (06), 9-25, Pirassununga, SP.

Silva, E. V.; Moraes, A. F. de M. (2020). **O *feedback* da liderança: estudo de caso com colaboradores de um processo industrial.** XVII Congresso Virtual de Administração, SP.

Souza, D. A., Paixão, C. R., & Souza, E. A. B. (2011). **Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências.** Gestão & Regionalidade, 27(80), 45-58.

Vieira, F.; Vargas, E. (2014). **O uso inteligente do *feedback*: se é tão bom, por que não se pratica?** In: Semana Acadêmica de Inovação e Sustentabilidade, n. 3, 2014, Paranavaí. Anais Paranavaí.

Wecker, A. C; Froehlich, C. (2017). **Recrutamento e Seleção por competências: Uma Análise do Processo Seletivo de uma Instituição de Ensino Superior.** Revista Perspectivas Contemporâneas, v. 12, n. 3, p. 75-96, set./dez.