

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPOS UNIVERSITÁRIO DO VALE DO CAÍ**

CLÁUDIA DA ROSA PEREIRA

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E SUA INFLUÊNCIA NA ATRAÇÃO DE
TALENTOS EM EMPRESAS DO VALE DO CAÍ**

SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ

2026

CLÁUDIA DA ROSA PEREIRA

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E SUA INFLUÊNCIA NA ATRAÇÃO DE
TALENTOS EM EMPRESAS DO VALE DO CAÍ**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Administração da
Universidade de Caxias do Sul, no Campus
Universitário do Vale do Caí, como requisito
parcial para a obtenção do grau de Bacharel
em Administração.

Orientador: Prof. Me. Silvio Aurélio Jaeger

SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ

2026

CLÁUDIA DA ROSA PEREIRA

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E SUA INFLUÊNCIA NA ATRAÇÃO DE
TALENTOS EM EMPRESAS DO VALE DO CAÍ, A PARTIR DA PERSPECTIVA
DOS CANDIDATOS**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Administração da
Universidade de Caxias do Sul, no Campus
Universitário do Vale do Caí, como requisito
parcial para a obtenção do grau de Bacharel
em Administração.

Orientador: Prof. Me. Silvio Aurélio Jaeger

Aprovada em ____/____/2026

Banca Examinadora

Prof. Me. Silvio Aurélio Jaeger
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dra. Cláudia Felipe Ramos
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dra. Zaida Cristiane dos Reis
Universidade de Caxias do Sul

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me sustentar em todos os momentos, me dando saúde, força e sabedoria ao longo desta jornada.

À minha mãe, Claudete (em memória), que sonhou este sonho comigo desde o início e é minha maior inspiração. Sinto sua presença em cada detalhe e tenho certeza de que estaria imensamente feliz por este momento. Obrigada por tudo, por me ensinar sobre a imensidão do amor, da força e da coragem de nunca desistir. Tudo o que sou carrega um pouco de você. Essa conquista é nossa.

Ao meu pai, Vitor, pelo apoio constante e por ser exemplo de caráter e dedicação. Por nunca ter deixado de acreditar em mim e por me ensinar, com atitudes, o valor do esforço e da honestidade. Obrigada por ser minha segurança em todos os momentos.

Ao meu companheiro de vida, Magnus, por caminhar ao meu lado, me apoiar nos dias difíceis, me incentivar e me lembrar do meu potencial quando eu mesma duvidava. Obrigada por ser meu apoio, minha calma e minha força ao longo desta trajetória, você faz parte disso.

Aos amigos que fizeram parte desta jornada, por todos os momentos de apoio, aprendizado e companheirismo. Obrigada por tornarem esse caminho mais leve, mesmo nos dias difíceis.

À minha família, pelo carinho, compreensão e por serem meu porto seguro em toda essa caminhada.

Ao meu orientador, Silvio, por toda dedicação e orientação ao longo deste trabalho, contribuindo com palavras e direcionamentos que fizeram toda a diferença.

Aos professores do curso, pelos ensinamentos e pela contribuição essencial para a minha formação profissional e pessoal.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho e para a conclusão desta importante etapa da minha vida.

RESUMO

As políticas de Gestão de Pessoas exercem influência sobre a atração de talentos desde os primeiros contatos entre os candidatos e as organizações, especialmente por meio da comunicação das vagas, das práticas de recrutamento e seleção, das recompensas oferecidas e da percepção do ambiente organizacional. Este estudo teve como objetivo analisar a influência dessas políticas na atração de talentos em empresas do Vale do Caí, com foco nas perspectivas dos candidatos e na comparação com a visão dos profissionais responsáveis pelos processos seletivos. Realizou-se uma pesquisa aplicada, exploratória e descritiva, com abordagem de métodos mistos e delineamento convergente. Os dados foram coletados por meio de dois questionários semiestruturados on-line, aplicados a 77 candidatos que haviam participado de processos seletivos nos 48 meses anteriores à pesquisa e a 31 gestores, recrutadores e profissionais de Recursos Humanos. As questões fechadas foram analisadas mediante estatística descritiva, enquanto as respostas abertas foram submetidas à análise interpretativa e à categorização temática. Os resultados demonstraram que a remuneração constitui o principal fator de atratividade, embora benefícios, plano de carreira, localização, flexibilidade e clima organizacional também influenciem as decisões profissionais. Entre os gestores, 93,5% apontaram o salário competitivo como estratégia eficaz de atração, seguido pelos benefícios atrativos e pelas oportunidades de carreira. A comparação entre os grupos revelou convergência quanto à importância das condições materiais, mas indicou que os gestores atribuem peso ainda maior à remuneração. Os candidatos avaliaram positivamente a agilidade, o acolhimento e a clareza em parte dos processos, mas identificaram como fragilidades a demora ou ausência de retorno, a extensão das etapas e a insuficiência de informações sobre as vagas. Conclui-se que a atração de talentos depende da integração entre recompensas competitivas, comunicação transparente, processos seletivos ágeis e humanizados e condições organizacionais coerentes com as expectativas dos candidatos. Portanto, ações de marca empregadora e inovação tecnológica não substituem condições concretas de trabalho, mas podem fortalecê-las quando articuladas a políticas consistentes de Gestão de Pessoas.

Palavras-Chave: recrutamento e seleção; clima organizacional; marca empregadora; políticas de recompensas; experiência do candidato.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Síntese do Bloco 5: Sobre o processo de Entrevista e Clima Organizacional	39
Gráfico 2 – Principais pontos fracos sentidos pelos entrevistados durante o processo seletivo	42
Gráfico 3 - Principais fatores na aceitação de uma proposta de emprego segundo os entrevistados	44
Gráfico 4 - Possíveis melhoras no processo de atração de talentos, segundo os entrevistados.....	45
Gráfico 5- Segmento da empresa ou consultoria onde o entrevistado atua	51
Gráfico 6 - Médias dos graus de importância dos critérios de recrutamento, conforme resposta dos gestores.	57
Gráfico 7 - Plataformas, ferramentas ou canais utilizados para divulgação das vagas e busca de candidatos.....	59
Gráfico 8 - Principais desafios para atrair profissionais qualificados.....	64
Gráfico 9 - Recompensas mais atrativas na escolha das vagas	70
Gráfico 10 – A empresa possui programa de integração/onboarding?	71
Gráfico 11 - Principais mudanças observadas nos perfis dos candidatos.....	73
Gráfico 12 - Práticas de retenção dos profissionais contratados.....	79
Gráfico 13 - O que poderia ser melhorado nos processos seletivos.	81
Gráfico 14 - O que sugerem os profissionais de RH como melhoria para melhor atratividade dos processos seletivos.....	83
Gráfico 15 - Sugestões de contribuição ou percepções do processo de R&S	85
Gráfico 16 – Média e desvio padrão das respostas do candidatos à pergunta “A empresa demonstrou valorizar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (ex: horários flexíveis, home office) durante o processo seletivo”	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil principal dos candidatos entrevistados.....	36
Tabela 2 – Área de atuação dos respondentes.....	37
Tabela 3 – Perfil dos respondentes (Gestores e Entrevistadores de RH)	48
Tabela 4 – Principais práticas de recrutamento utilizadas (múltipla escolha).....	52
Tabela 5 – Critérios positivos considerados no recrutamento (múltipla escolha).....	54
Tabela 6 – Práticas de gestão e estratégias de R&S mais eficazes na atração de talentos (múltipla escolha).....	60
Tabela 7 – Como os diferenciais da empresa são comunicados aos candidatos	62
Tabela 8 – Fatores que influenciam a aceitação ou recusa de uma vaga (múltipla escolha).....	66
Tabela 9 – Percepção sobre a influência das políticas de recompensas na atração de talentos	68
Tabela 10 – Comportamentos positivos mais destacados nos candidatos (múltipla escolha).....	75
Tabela 11 – Comportamentos negativos mais frequentes nos candidatos (múltipla escolha).....	77
Tabela 12 – Respostas dos gestores à pergunta “Quais práticas são mais importantes para retenção?”.....	89
Tabela 13 – Resposta dos Candidatos para à pergunta “Influencia na decisão de aceitar ou recusar uma proposta de emprego”	90
Tabela 14 – Respostas dos gestores à pergunta “Quais recompensas são mais atrativas? (É possível assinalar mais de uma opção).”	90
Tabela 15 – Frequência de respostas para os pontos fortes do processo seletivo dos candidatos	91
Tabela 16 – Frequência de respostas para os pontos fracos do processo seletivo dos candidatos	91

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	TEMA, DELIMITAÇÃO E PROBLEMA DO ESTUDO	10
1.2	OBJETIVOS	11
1.2.1	Objetivo Geral	12
1.2.2	Objetivos Específicos	12
1.3	JUSTIFICATIVA	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	GESTÃO DE PESSOAS	14
2.2	TALENTOS	17
2.2.1	Atração de Talentos	18
2.3	POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	20
2.4	SUBSISTEMAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	22
2.5	CLIMA ORGANIZACIONAL	24
2.5.1	Great Place To Work (GPTW)	26
3	METODOLOGIA	28
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	28
3.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO E POPULAÇÃO E AMOSTRA	30
3.3	COLETA DE DADOS	30
3.4	QUESTIONÁRIO PILOTO	31
3.5	ANÁLISE DE DADOS	33
3.6	PRÉ-TESTE	34
4	DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS	35
4.1	QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CANDIDATOS	35
4.1.1	Perfil dos Entrevistados	36
4.1.2	Sobre o processo de Entrevista e Clima Organizacional	39
4.1.3	Pontos fortes e fracos do processo seletivo	41
4.1.4	As empresas do Vale do Caí no processo de seleção	45
4.2	QUESTIONÁRIO PARA GESTORES E ENTREVISTADORES DE RH	47

4.2.1	Perfil dos Gestores/Entrevistadores de RH.....	47
4.2.2	O perfil do recrutamento e dos candidatos sob a ótica do entrevistador	52
4.2.3	Processo e Critérios de Seleção de Candidatos	56
4.2.4	Plataformas e ferramentas de recrutamento e Seleção.....	58
4.2.5	Desafios de atração e manutenção de talentos	64
4.2.6	Mudança percebidas no perfil dos candidatos	73
4.2.7	Práticas de retenção de talentos	79
4.2.8	Aprimoramentos nos processos de R&S	81
4.3	INTERAÇÃO ENTRE OS QUESTIONÁRIOS	87
4.3.1	Divergência entre gestores e candidatos: flexibilidade e equilíbrio vida pessoal/profissional	88
4.3.2	Convergência entre gestores e candidatos: centralidade da remuneração	89
4.3.3	Divergência entre os próprios candidatos: retorno no processo seletivo	90
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
6	REFERÊNCIAS	96
7	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO PARA OS CANDIDATOS	103
8	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO PARA GESTORES DE RECURSOS HUMANOS/ PROFISSIONAIS DE R&S/ REPRESENTANTES DE CONSULTORIAS/EMPRESAS ESPECIALIZADAS EM R&S	108

1 INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo, a busca pela elevação da produtividade e o atendimento às rigorosas exigências de mercado impõem desafios estratégicos às organizações. Segundo Barros Neto (2022), um dos principais obstáculos nesse contexto é a capacidade de atrair e reter talentos qualificados. Sob essa ótica, o colaborador passa a ser compreendido como um "cliente" interno da área de Gestão de Pessoas, cuja experiência e percepção de valor se iniciam logo no primeiro contato com a instituição.

Essa dinâmica revela que as empresas, ao buscarem automação e melhoria contínua em seus processos, tornam-se dependentes de capital humano especializado. A discussão sobre as políticas de gestão de pessoas e sua influência na atratividade de talentos justifica-se, portanto, pela premissa de que a excelência operacional e o alto desempenho só são alcançados por meio de profissionais devidamente capacitados. Conforme apontam Melo e Andrade (2023), a constante evolução dessa área reflete sua adaptação às mudanças organizacionais, consolidando sua relevância estratégica e valorizando a trajetória de melhoria contínua das corporações.

Diante da necessidade premente de captação e manutenção desses ativos humanos, torna-se imperativo o aperfeiçoamento das ferramentas de atração. Para fundamentar essa análise, este estudo explora o conceito de atração de talentos sob as lentes da literatura de comportamento organizacional, examinando as práticas de gestão atuais e a percepção dos candidatos quanto ao impacto dessas políticas em suas decisões de carreira. Um marco relevante nesse cenário é o modelo do *Great Place to Work* (GPTW)¹, que desde 1997 atua no Brasil certificando empresas com elevados padrões de clima e cultura corporativa por meio da pesquisa *Trust Index*².

¹ GPTW é uma organização/metodologia de avaliação de cultura organizacional que define um excelente lugar para trabalhar como aquele em que os empregados confiam nas pessoas para quem trabalham, têm orgulho do que fazem e apreciam as pessoas com quem trabalham.

² Pesquisa aplicada aos empregados para medir confiança, orgulho e camaradagem no ambiente de trabalho. Instrumento do Great Place to Work. Considera dimensões como credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem.

A presente investigação estrutura-se como uma pesquisa teórica de caráter exploratório, utilizando a abordagem de métodos mistos (*mixed methods*³). O percurso metodológico compreende um levantamento bibliográfico robusto associado à análise interpretativa de dados coletados via questionário on-line, permitindo o confronto de perspectivas conceituais e a construção de uma análise crítica.

O foco central deste trabalho é investigar a importância das políticas de gestão de pessoas e seu poder de atratividade. Define-se, assim, como problema de pesquisa: de que maneira as políticas de gestão de pessoas influenciam a atratividade de candidatos e o subsequente fluxo dos processos organizacionais?

O estudo está organizado em três capítulos: o capítulo 1 apresenta a delimitação do tema, o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos; o capítulo 2 reúne o referencial teórico, abordando conceitos de gestão de pessoas, atração de talentos, clima organizacional, subsistemas de recrutamento e o modelo GPTW e; o capítulo 3 detalha os procedimentos metodológicos, incluindo o delineamento da pesquisa, instrumentos de coleta e métodos de análise de dados.

1.1 TEMA, DELIMITAÇÃO E PROBLEMA DO ESTUDO

Chiavenato (2014, p. 9) afirma “que a gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nesses últimos anos”. Deste modo, a escolha do tema gestão de pessoas se deu em razão da relevância de compreender como as principais políticas de gestão de pessoas influenciam na atração de talentos em empresas localizadas no Vale do Caí, a partir da perspectiva dos próprios candidatos.

Com o mercado de trabalho em constante crescimento, surge também uma demanda maior por profissionais qualificados. Demo; Fogaça, e Costa (2018, p. 251), descrevem que “nesse sentido, a gestão de pessoas (GP) nas organizações assume papel especialmente estratégico, uma vez que suas políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais que levem à obtenção de melhores resultados”.

Diante disso, busca-se compreender: de que forma as políticas de gestão de pessoas, mais especificamente as práticas de recrutamento e seleção, influenciam na

³ Abordagem de pesquisa que integra métodos quantitativos e qualitativos em um mesmo estudo ou programa de investigação, articulando coleta, análise e interpretação dos dois tipos de dados.

atração de talentos em empresas do Vale do Caí, a partir da perspectiva dos candidatos?

Assim sendo, as empresas possuem o desafio de aprimorar cada vez mais suas estratégias, especificamente às de gestão de pessoas, para que consigam atender às novas necessidades do mercado e se tornem atrativas para os talentos.

Neste contexto, observa-se que os profissionais estão cada vez mais atentos às práticas organizacionais mesmo antes de serem contratados, o que reforça a importância de uma gestão de pessoas eficaz e alinhada às expectativas do público-alvo. Fatores como o modo como a empresa realiza sua comunicação, conduz seus processos seletivos, valoriza seus colaboradores e a estruturação de seu clima de trabalho, podem influenciar diretamente na decisão do candidato em optar por uma organização em vez de outra.

Mattos (2020, p. 170) destaca que:

A justificativa de pesquisa aborda a razão pela qual a pesquisa se faz necessária. Expõe, também, a lacuna existente em relação ao tema escolhido e esclarece o motivo de buscar uma solução para o problema encontrado. Nessa perspectiva, a justificativa respalda a importância teórico-prática da construção de um novo conhecimento e caracteriza a intenção do pesquisador. O objetivo inicial de uma justificativa é caracterizar e mostrar a relevância do tema, tal qual apresentar o motivo inicial do pesquisador em relação ao tema. Dessa forma, o pesquisador vai apresentar argumentos convincentes que dão possibilidades para o desenvolvimento da pesquisa Mattos (2020, p. 170).

Assim, torna-se relevante analisar as influências da gestão de pessoas e os de suas políticas existentes, essa análise possibilita a identificação de eventuais falhas nas relações sociais, como na comunicação, além de permitir a avaliação da adequação das políticas adotadas pela gestão de pessoas.

Além disso, é importante considerar a aplicação das políticas de gestão pessoas para que sejam explorados de forma positiva, como na transmissão da cultura organizacional, demonstrando seus benefícios para os indivíduos que, mesmo não vivenciando diretamente o ambiente, a percebem de diversas formas.

1.2 OBJETIVOS

Aragão e Neta (2017, p. 33) descreve que “objetivo geral e os objetivos específicos expressam os propósitos do pesquisador, seu percurso de produção acadêmica e o que pretende atingir com a realização da investigação”.

Assim, os objetivos desta monografia serão apresentados na sequência.

1.2.1 Objetivo Geral

De acordo com Menezes (2019, p. 49), “os objetivos têm uma grande importância na escrita de um projeto, pois é por meio deles que se busca responder à pergunta: para que pesquisar? Assim, eles têm uma relação direta com a pergunta-problema”.

O presente trabalho tem como objetivo analisar a influência das políticas de gestão de pessoas, com foco em recrutamento e seleção, na atração de talentos em empresas do Vale do Caí, a partir das perspectivas do candidato.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para Mazucato (2018, p. 47), o objetivo deve explicitar quais os conhecimentos que se deseja obter, quais aspectos, fenômenos, características, processos relacionados ao objeto que a pesquisa visa compreender e/ou explicar.

Os objetivos específicos do presente trabalho são:

- a) Relacionar os entendimentos da literatura quanto ao conceito de atração de talentos, relacionando com a percepção dos candidatos sobre as políticas de gestão de pessoas e sobre o modo como as empresas apresentam suas propostas de valor, nos processos de contratação;
- b) Identificar as práticas de gestão de pessoas adotadas por empresas, que impactam os processos de recrutamento e seleção e a percepção dos candidatos;
- c) Compreender a percepção dos candidatos entrevistados quanto aos pontos fortes e fracos percebidos nas práticas de recrutamento, incluindo o uso de plataformas digitais, e como essas práticas influenciam sua motivação e decisão de candidatura.

1.3 JUSTIFICATIVA

Mazucato (2018, p. 48) afirma que “na justificativa deve-se esclarecer quais são os motivos que tornam relevante a realização da pesquisa.” Em um contexto de mercado de trabalho de alto índice de competitividade, torna-se importante discutir sobre as principais políticas de gestão de pessoas e sua influência na atração de talentos em empresas do Vale do Caí, a partir da perspectiva dos candidatos, que são o público-alvo do processo.

A escolha do tema justifica-se pela dificuldade das empresas em atrair candidatos que demonstrem interesse efetivo e qualificação adequada para as vagas em aberto, especialmente em um cenário onde a busca por novas oportunidades é constante por parte dos profissionais.

Para tanto, faz-se importante identificar as principais práticas por parte da gestão de pessoas, considerando as dificuldades de captação para fechamento de vagas, bem como entender a percepção dos candidatos e seus critérios de escolha quando buscam ingressar ou mudar de oportunidade de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Guerra (2023, p. 150), “pesquisar é um mergulho intelectual em busca de descobertas. Seja na ciência, cujo objetivo é avançar tecnologicamente, ou no meio acadêmico, no qual o foco é o aprendizado, a pesquisa é um processo essencial”.

A seguir, será desenvolvido o referencial teórico, organizado a partir de temas que influenciam diretamente esta pesquisa. As principais abordagens incluem a área de gestão de pessoas, as políticas adotadas nessa área, as influências organizacionais e os impactos relacionados à atração de talentos, considerando também a perspectiva dos indivíduos.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A percepção sobre o capital humano nas organizações atravessou transformações profundas, acompanhando as evoluções socioeconômicas ao longo do tempo. Historicamente, o modelo de Relações Industriais, consolidado no pós-Revolução Industrial e com ápice entre as décadas de 1940 e 1950, caracterizava-se por uma estrutura burocrática e rígida. Sob essa ótica, a prioridade residia no controle normativo e na regulação dos vínculos trabalhistas, relegando o desenvolvimento individual a um plano secundário frente à padronização de processos (Chiavenato, 2020).

Em contrapartida, a moderna Gestão de Pessoas (GP) ressignifica o papel dos indivíduos, tratando-os como detentores de competências estratégicas essenciais ao sucesso organizacional. Todavia, apesar da transição para uma perspectiva mais humanizada, nota-se a persistência de estruturas hierárquicas, nas quais as decisões de desenvolvimento permanecem centralizadas na figura de gestores e especialistas. Nesse cenário, a GP consolida-se como um sistema integrado de práticas, englobando provisão, aplicação, manutenção e monitoramento, voltado à potencialização do talento humano em alinhamento aos objetivos institucionais (Chiavenato, 2020). A evolução da Gestão de Pessoas (GP) marca a transição de um modelo estritamente operacional e burocrático para uma abordagem dinâmica, centrada no capital humano, onde reconhece competências, potenciais específicos, e

importância do indivíduo para o desenvolvimento estratégico da organização. Conforme analisa Varzoni (2021), a competitividade acentuada, impulsionada pela globalização, forçou as organizações a revisitarem as suas arquiteturas de gestão. Nesse cenário, a inovação contínua emerge não apenas como um diferencial competitivo, mas como um imperativo para a sustentabilidade organizacional a longo prazo. Consequentemente, a volatilidade dos processos de trabalho e as novas expectativas dos colaboradores exigem que a GP atue como um parceiro estratégico, cujas práticas estejam diretamente alinhadas aos objetivos mais amplos da organização. O propósito central reside, portanto, na integração das políticas de RH com as metas institucionais, visando a construção de um ambiente de alta performance capaz de responder com agilidade aos desafios contemporâneos (Varzoni, 2021).

No que tange à atratividade organizacional, o alinhamento estratégico busca convergir as necessidades funcionais da empresa à identificação de profissionais capacitados para supri-las. Essa mudança de perspectiva consolidou a GP como um pilar central para a competitividade e o desenvolvimento institucional (Varzoni, 2021). Sob essa ótica, Quenehen (2020) reforça a existência de um consenso contemporâneo acerca da relevância do capital humano e do aprimoramento de processos como vetores indispensáveis para a expansão das competências e da capacidade de inovação nas organizações.

Nesse cenário, a dinâmica do mercado de trabalho exige uma nova configuração de perfil profissional. Segundo Barros Neto (2022), observa-se uma demanda crescente por indivíduos que transcendam a posse de habilidades técnicas qualificadas (*hard skills*⁴), demonstrando capacidade de aplicá-las de maneira eficiente e disruptiva. Tal exigência evidencia que o elevado nível de competência técnica, embora fundamental, deve estar a serviço da agilidade organizacional em ambientes dinâmicos.

Complementarmente, a busca por talentos ultrapassa a análise de currículos e qualificações acadêmicas. De Lima e Ribeiro (2018) salientam que atitudes e comportamentos manifestados durante o processo seletivo tornaram-se critérios essenciais de avaliação. Essa abordagem integral permite que as empresas

⁴ Competências técnicas, mensuráveis e específicas de uma função, adquiridas por formação, treinamento ou prática, como programação, análise estatística, operação de equipamentos, contabilidade ou domínio de software.

identifiquem candidatos com o potencial necessário para impulsionar inovações, garantindo que o capital humano recrutado esteja em sintonia com a cultura e as ambições de crescimento da organização.

No cenário contemporâneo, a concepção de talento transcende a mera soma de conhecimentos e competências técnicas. Conforme aponta Mateus (2018), o termo assume uma dimensão estratégica, sendo compreendido como um ativo diferenciador para o sucesso institucional. Sob essa ótica, De Almeida e De Almeida (2021) argumenta que os talentos representam a maior riqueza das organizações, exigindo uma gestão de cuidado e atenção que se materialize em programas específicos de retenção e valorização. Essa centralidade do talento redefine a atratividade organizacional: para atrair tais perfis, a empresa deve projetar uma proposta de valor que ressoe com as expectativas desses indivíduos de alta performance.

Dessa forma, a Gestão de Pessoas (GP) ultrapassa definitivamente a visão operacional para assumir um papel tático no atingimento dos objetivos corporativos. Ao posicionar os colaboradores como protagonistas do processo produtivo e reconhecer suas singularidades, a organização não apenas potencializa seu capital humano, mas fomenta um ecossistema colaborativo e estritamente orientado a resultados. Essa mudança de paradigma evidencia que o crescimento sustentável da organização está intrinsecamente vinculado à sua capacidade de valorizar e desenvolver as competências individuais, transformando o potencial humano em vantagem competitiva.

Conforme analisam Sinisterra, Peñalver e Salanova (2024), a definição de gestão de talentos ainda carece de consenso acadêmico, oscilando entre abordagens universais, aplicadas a todo o quadro funcional, e perspectivas exclusivas, focadas em profissionais de alto potencial. Dentre as práticas mais recorrentes, como recrutamento, seleção e treinamento, os sistemas de recompensas e reconhecimento destacam-se pelo impacto direto no engajamento e na redução dos índices de rotatividade (*turnover*⁵). Tal evidência reforça a necessidade de um alinhamento entre as políticas de Gestão de Pessoas e as diretrizes estratégicas da organização.

⁵ Indicadores que expressam a proporção ou frequência de desligamentos/substituições em determinado período. Em termos práticos, costuma ser calculado como desligamentos no período divididos pelo número médio de empregados, com variações conforme se mede turnover voluntário, involuntário, geral ou por área.

Ademais, os autores ressaltam que variáveis individuais, como a centralidade do trabalho, orientação ao cliente e dados demográficos, modulam a eficácia dessas práticas. Portanto, uma gestão de talentos robusta deve integrar as características intrínsecas dos colaboradores ao planejamento da instituição. Esse panorama revela que a integração de práticas estratégicas não apenas potencializa a retenção de talentos qualificados, mas consolida um diferencial competitivo essencial em mercados caracterizados por alta volatilidade e competitividade.

2.2 TALENTOS

A definição de talento no ambiente corporativo, conforme propõe Baptista (2018), configura-se como uma categoria em constante disputa, permeada por ambiguidades e pela visão prática das organizações. Embora a GP busque conferir um caráter técnico ao conceito, as empresas raramente operam sob um conceito unificado. Na prática, a noção de talento emerge da interseção entre o desempenho mensurável e o conjunto de valores culturais de cada instituição. Assim, o talento desmistifica-se como um "dom" abstrato para consolidar-se como a capacidade de converter conhecimento, esforço e comportamento em resultados estratégicos para o negócio.

Nesse contexto, o talento assume uma natureza situacional, manifestando-se na interação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho. Sob essa ótica, o conceito torna-se flexível e subjetivo, sendo profundamente orientado pela mobilização de competências que gerem efeitos valorizados pela organização. Essa perspectiva permite compreender por que determinadas qualidades ganham centralidade no cenário contemporâneo, revelando um conceito que, embora mutável, é estritamente vinculado ao desempenho esperado.

Apesar da ampla difusão do conceito de Gestão de Talentos (*Talent Management*⁶), a literatura acadêmica ainda carece de um consenso terminológico. Enquanto parte da academia o interpreta como um campo inovador, outros teóricos o veem como uma reconfiguração da Gestão de Recursos Humanos, focada especificamente em indivíduos de alto potencial (Gallardo-Gallardo et al., 2019;

⁶ Gestão estratégica de posições-chave, pool de talentos e arquitetura diferenciada de RH para atrair, desenvolver, reter e alocar pessoas consideradas críticas para o desempenho organizacional.

Sandeepanie et al., 2024). Contudo, há convergência quanto ao caráter cíclico do *Talent Management*, estruturado em etapas interdependentes que abrangem desde o planejamento e a identificação até a atração, o desenvolvimento e a retenção de profissionais qualificados (Cajander; Reiman, 2024).

Do ponto de vista estratégico, a gestão eficaz de talentos exerce influência direta na sustentabilidade e na produtividade institucional. Estratégias robustas de *Talent Management* não apenas elevam os níveis de satisfação e motivação, mas fortalecem o comprometimento organizacional e o vínculo psicológico entre colaborador e empresa (Chaudhuri, 2020; Kumar, 2022). Esse fortalecimento é crucial para mitigar a intenção de rotatividade (*turnover intention*⁷), definida por Triningsih e Darma (2024) como a predisposição do trabalhador em encerrar o vínculo laboral. Nesse cenário, o engajamento figura como um mediador essencial: enquanto baixos níveis de envolvimento correlacionam-se à evasão, o engajamento elevado atua como um pilar de retenção e um diferencial na atração de novos talentos (Bailey et al., 2017; Vermooten et al., 2019).

2.2.1 Atração de Talentos

A disponibilidade de oportunidades no mercado de trabalho está intrinsecamente ligada à capacidade adaptativa das organizações frente às variáveis de crescimento econômico e às crescentes restrições de custos operacionais. Sob uma perspectiva estrutural, as empresas operam em um ecossistema caracterizado pela abundância de candidatos e pela expansão da informalidade, impulsionada por modelos de trabalho autônomos e plataformas digitais. Conforme observam Amorim, Comini e Fischer (2019), esse cenário muitas vezes leva a uma redução negligente dos esforços em políticas de atração e retenção, resultando em elevados índices de rotatividade (*turnover*).

Contudo, a gestão contemporânea reconhece o capital humano como um dos ativos mais valiosos do patrimônio organizacional, cuja valorização é indispensável para a manutenção de ambientes saudáveis e produtivos. De acordo com De Lima e

⁷ Probabilidade subjetiva, intenção consciente ou disposição declarada do empregado de deixar a organização. É variável antecedente do turnover efetivo, mas não se confunde com o desligamento real.

Rabelo (2018), o foco institucional ultrapassa a mera presença física do colaborador, orientando-se para o cumprimento de metas que visam a otimização da produtividade global. Nesse contexto, o recrutamento assume um caráter estratégico: ele busca atrair talentos que não apenas supram demandas imediatas, mas que possuam potencial de acompanhar a evolução das metas e dos resultados corporativos. Dessa forma, a atração de profissionais qualificados consolida-se como o marco inicial do sucesso na Gestão de Pessoas, exigindo que o processo seja conduzido sob um rigoroso planejamento estratégico. Para que essa etapa seja eficaz, a seleção deve ser estruturada em fases adaptáveis, respeitando as especificidades de cada cargo e a cultura organizacional, garantindo que o ingresso de novos talentos esteja alinhado à visão de longo prazo da instituição.

Sob essa perspectiva, cada fase do ciclo de admissão desempenha uma função estratégica, desde a comunicação da oportunidade até a interação final na entrevista. Nesse sentido, o processo seletivo deve ser compreendido como uma jornada contínua, na qual cada etapa exerce influência decisiva sobre a percepção e a tomada de decisão dos candidatos. Portanto, a adoção de práticas consistentes e estruturadas é fundamental para garantir a integridade e a eficácia do fluxo de recrutamento.

Conforme apontam Neto et al. (2020), as funções de recrutamento e seleção têm como objetivo primordial a alocação de profissionais ativos ou disponíveis no mercado, em posições que demandam competências previamente mapeadas pelas organizações. Diante das complexidades inerentes a esse pareamento, a transição para o ambiente virtual emerge como uma estratégia indispensável. Esta modalidade não apenas amplia a capilaridade das vagas, mas também democratiza o acesso de diferentes estratos populacionais a oportunidades alinhadas aos critérios corporativos. Como complementam Injai e Silva (2021, p. 1), “a seleção do talento trata-se de um processo complexo, que envolve uma análise de parâmetros comuns do candidato para com as necessidades da organização”.

A integração de tecnologias nos processos de atração e triagem transformou a dinâmica de aquisição de talentos. Métodos que outrora exigiam alta demanda de tempo tornaram-se mais ágeis e assertivos, otimizando as etapas de filtragem e análise de perfil. Essa evolução tecnológica permite que a Gestão de Pessoas migre

de uma atuação puramente administrativa para um modelo de alta performance, focado na experiência do candidato e na eficiência operacional das seleções.

Assim como Salomão (2025, p. 2), demonstra algumas ferramentas:

As técnicas tradicionais de recrutamento têm evoluído para incorporar métodos mais dinâmicos e eficazes. Entre as abordagens contemporâneas destacam-se:

- Hunting⁸ (Caça de Talentos): Consiste na busca ativa por profissionais qualificados que não estão necessariamente procurando emprego. Headhunters⁹ utilizam redes de contatos e plataformas profissionais para identificar e abordar esses talentos.
- Gamificação: Aplicação de elementos de jogos em processos seletivos para avaliar competências de forma lúdica e engajadora. Essa técnica permite observar comportamentos e habilidades dos candidatos em situações simuladas (Salomão, 2025, p. 2).

Dessa forma, a atração de talentos deixa de representar apenas uma etapa operacional do recrutamento e passa a configurar-se como um processo estratégico diretamente relacionado à competitividade organizacional. Em um mercado marcado por transformações tecnológicas, mudanças comportamentais e crescente mobilidade profissional, as organizações que investem em práticas estruturadas, flexíveis e alinhadas à experiência do candidato tendem a ampliar sua capacidade de retenção e redução da rotatividade. A combinação entre planejamento estratégico, uso de tecnologias e valorização do capital humano consolida-se como elemento essencial para que os processos de recrutamento e seleção sejam capazes de identificar profissionais compatíveis não apenas com as demandas técnicas do cargo, mas também com os objetivos institucionais de longo prazo.

2.3 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

A jornada de integração de um novo talento à organização inicia-se muito antes do ato formal da admissão, compreendendo etapas estratégicas que visam garantir a paridade entre o indivíduo e a cultura organizacional. Conforme Melo e Andrade (2023), o mercado contemporâneo disponibiliza um vasto ecossistema de ferramentas de suporte à Gestão De Pessoas, que abrangem desde a automação de

⁸ Processo ativo de identificação, abordagem e atração de profissionais, geralmente já empregados ou não disponíveis em busca passiva.

⁹ Profissionais ou empresas especializadas em localizar, abordar e selecionar candidatos para cargos estratégicos, executivos ou de difícil preenchimento. O termo é informal, mas amplamente usado no recrutamento especializado

processos seletivos até sistemas complexos de desenvolvimento profissional e gestão de carreiras. Cabe às instituições selecionar as soluções tecnológicas que melhor se alinhem com suas demandas operacionais e disponibilidades orçamentárias.

Segundo Silva (2022), a divulgação de uma vaga transcende o preenchimento de uma posição funcional; trata-se de um esforço para despertar o interesse de profissionais qualificados e identificar perfis alinhados às competências exigidas. Após a seleção, ganha relevância o processo de *onboarding* (integração¹⁰), cujo objetivo é aculturar o novo colaborador e facilitar sua adaptação ao ambiente laboral. Uma comunicação assertiva e transparente durante este contato inicial é fundamental para mitigar a ansiedade inerente ao processo admissional, consolidando uma percepção positiva sobre a organização desde o primeiro momento.

No que tange à inserção tecnológica, Lin (2025) destaca que a transformação digital redefiniu o atendimento interno nas empresas. Um marco desse cenário foi a revelação da IBM, em maio de 2025, de que a maioria das demandas tradicionalmente tratadas por analistas de RH passou a ser mediada por agentes de Inteligência Artificial (IA)¹¹. Complementarmente, Krishna (2025) afirma que essa automação permitiu o redirecionamento estratégico de investimentos, ressaltando que, apesar da otimização via IA, o volume total de empregos na IBM apresentou crescimento. Para o executivo, a alavancagem de fluxos de trabalho via automação não substitui o capital humano, mas potencializa a capacidade de entrega da organização.

Paralelamente à evolução tecnológica, observa-se uma migração do modelo tradicional de compensação financeira para o conceito de Recompensas Totais, que integra incentivos econômicos, benefícios sociais e oportunidades de crescimento. Marin (2021) aponta que tal abordagem amplia a atratividade organizacional e fortalece o vínculo psicológico, visto que os profissionais modernos buscam propósito e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Quando integrada à estratégia corporativa, essa política não apenas promove a retenção, mas eleva o desempenho

¹⁰ Processo estruturado de acolhimento, orientação, adaptação e socialização de novos empregados, visando acelerar entendimento da função, cultura, normas, ferramentas, relações internas e desempenho inicial.

¹¹ Definição institucional atual: sistema baseado em máquina que, para objetivos explícitos ou implícitos, infere a partir de entradas como gerar saídas, por exemplo previsões, conteúdos, recomendações ou decisões, capazes de influenciar ambientes físicos ou virtuais. Essa é a definição atualizada da OCDE

e a lealdade, pois o colaborador percebe a empresa como uma parceira de seu desenvolvimento.

Nesse contexto, benefícios como planos de saúde, incentivos à educação e premiações por desempenho consolidam-se como pilares de uma gestão eficaz, sinalizando o compromisso institucional com o bem-estar do capital humano. Rodríguez-Sánchez et al. (2021) evidenciam que políticas de *work-life balance*¹² (equilíbrio entre trabalho e vida pessoal) são determinantes para a redução do *turnover*¹³. Na mesma linha, Guoqiang e Bhaumik (2024) confirmam que modalidades de trabalho flexíveis, como o *home office*¹⁴ e jornadas adaptáveis, resultam em maiores índices de engajamento e saúde mental, transformando a flexibilidade em uma vantagem competitiva de retenção.

Por fim, Manzoor et al. (2021) demonstram que recompensas intrínsecas, como autonomia e reconhecimento, possuem peso equivalente aos incentivos financeiros na motivação psicológica. Esses fatores reforçam o senso de pertencimento e a estabilidade organizacional, criando um ambiente propício à inovação. A fidelização de talentos, portanto, depende de um ecossistema de recompensas equilibrado: um pacto simbiótico no qual o investimento da organização encontra a valorização integral do indivíduo.

2.4 SUBSISTEMAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Nas últimas décadas, as metodologias de recrutamento e seleção atravessaram transformações significativas. Originalmente pautado pela simplicidade e por decisões baseadas em subjetividades ou indicações interpessoais, o processo evoluiu para uma nova era com o advento da internet e das tecnologias de informação (De Lima et al., 2023). Atualmente, o subsistema de recrutamento integra ferramentas digitais de alta complexidade, incluindo automação de processos, Inteligência Artificial

¹² Grau de equilíbrio percebido entre demandas profissionais e responsabilidades/interesses da vida pessoal, familiar, social e de saúde. Em gestão de pessoas, trata da capacidade de compatibilizar trabalho e vida não laboral sem prejuízo sistemático de uma esfera pela outra.

¹³ Saída de empregados da organização e sua substituição ou necessidade de reposição. Pode ser voluntário, involuntário, funcional, disfuncional, evitável ou inevitável. Em português: rotatividade de pessoal.

¹⁴ Modalidade em que o trabalho é realizado a partir da residência do trabalhador, com uso de tecnologias de informação e comunicação quando necessário. Deve ser distinguido de teletrabalho amplo, que pode ocorrer fora da empresa sem ser necessariamente na residência.

(IA) e o uso estratégico de *People Analytics*¹⁵ para a análise de grandes volumes de dados (Bukartaite; Hooper, 2023; Crockett et al., 2021).

Essa integração tecnológica ampliou a capacidade organizacional de identificar e atrair talentos de forma ágil e assertiva. Para além da otimização de tempo e da redução de custos operacionais, o uso de sistemas automatizados permite uma triagem mais precisa das competências técnicas e comportamentais, alinhando o capital humano às diretrizes estratégicas da instituição. Sob esse prisma, o recrutamento deixa de ser uma atividade meramente operacional para consolidar-se como um pilar de competitividade e construção de equipes de alta performance (Brasil; Parente, 2025).

Nesse contexto contemporâneo, embora o capital humano permaneça como o ativo central, a tecnologia atua como o principal facilitador do subsistema de recrutamento. Ferramentas como bancos de talentos online, softwares de triagem algorítmica e interfaces para entrevistas virtuais democratizam o alcance das vagas e elevam a eficiência dos fluxos de contratação. Um processo bem estruturado não apenas assegura a escolha técnica adequada, mas atua preventivamente contra disfunções organizacionais; ao garantir a compatibilidade de valores entre indivíduo e empresa (*cultural fit*¹⁶), a organização fortalece sua cultura e potencializa o engajamento (Marin, 2021).

O uso de metodologias baseadas em dados (data-driven) permite, ainda, uma definição refinada dos perfis ocupacionais. Conforme Marin (2021), a modelagem desses perfis deve transcender as habilidades técnicas (*hard skills*), incorporando dimensões comportamentais e motivacionais. Essa abordagem multidimensional mitiga contratações baseadas em critérios puramente instrumentais, garantindo que o perfil profissional represente um conjunto de atitudes e valores essenciais ao desempenho estratégico dentro da estrutura corporativa.

Como desdobramento direto desse subsistema de recrutamento, os planos de carreira consolidam a proposta de valor da empresa. Ao estabelecer trajetórias claras de progressão interna, a organização sinaliza que o mérito e o autodesenvolvimento

¹⁵ Identificação e quantificação sistemática dos fatores humanos que influenciam resultados organizacionais, com objetivo de melhorar decisões de gestão de pessoas.

¹⁶ Compatibilidade entre pessoa e organização, especialmente quanto a valores, normas, cultura, formas de trabalho e expectativas. Kristof define person-organization fit como compatibilidade entre pessoas e organizações quando há necessidades supridas, características fundamentais compartilhadas ou ambos.

são pilares institucionais. Manzoor et al. (2021) demonstram que recompensas intrínsecas, como autonomia e perspectivas de ascensão, elevam o comprometimento e reduzem a rotatividade. Complementarmente, autores como Rodríguez-Sánchez et al. (2021) e Guoqiang e Bhaumik (2024) reforçam que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, aliado a horizontes de evolução, são fatores determinantes para a fidelização.

O plano de carreira, portanto, integra-se ao recrutamento como uma poderosa ferramenta de atração para profissionais que buscam estabilidade e propósito. Empresas que alinham a definição de perfis ao desenvolvimento de trajetórias evolutivas criam um ciclo virtuoso: recrutam por potencial, desenvolvem competências e retêm por meio de oportunidades reais. Esse modelo transforma o recrutamento em um instrumento de manutenção de talentos, consolidando o capital humano como uma vantagem competitiva sustentável.

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional reflete a percepção coletiva sobre o ambiente de trabalho e atua como um catalisador do desempenho institucional. Segundo Barros Neto (2022), a predominância de afetos positivos entre os colaboradores é um vetor determinante para o êxito organizacional. Para Mateus (2018), a manifestação efetiva do talento exige que a empresa possua capacidade de mobilização interna do conhecimento, processo que depende fortemente de fatores como cultura corporativa, modelos de liderança, administração do conhecimento e políticas de retribuição competitiva.

Nesse sentido, Santos (2021) argumenta que a implementação de políticas que equilibrem as necessidades individuais às metas institucionais favorece a integração entre o sujeito e a organização. Essa convergência de propósitos eleva a motivação e a satisfação laboral, resultando em maior comprometimento com os resultados e na otimização da performance global.

A literatura corrobora essa relação entre ambiente e saúde ocupacional. O estudo de Almeida et al. (2022), que analisou a correlação entre clima organizacional

e a síndrome de burnout¹⁷, evidenciou que o ambiente organizacional exerce influência direta sobre a motivação e o bem-estar psíquico. Aspectos como a baixa autonomia decisória e a exclusão dos processos de planejamento comprometem a percepção do clima, enquanto lideranças saudáveis e o reconhecimento profissional atuam como fatores protetivos. O estudo indica que ambientes laborais favoráveis reduzem a exaustão emocional e a despersonalização, dois componentes centrais da síndrome de burnout, funcionando como fatores protetivos ao adoecimento psíquico. Esses achados sugerem que a satisfação no trabalho está fortemente ligada às condições físicas, relações interpessoais e oportunidades de crescimento oferecidas pela instituição.

Complementarmente, Ribeiro e Veiga (2022) demonstram que o clima organizacional é um preditor central de afetos positivos e realização profissional. Dimensões como liderança participativa e desenvolvimento contínuo de competências fomentam um ambiente de confiança e cooperação. Além disso, a percepção de segurança laboral mitiga o estresse e os riscos psicossociais, reforçando a necessidade de políticas institucionais que priorizem a saúde mental e o engajamento através de condições ergonômicas e recursos adequados.

Sob a ótica da gestão estratégica, a promoção de relacionamentos interpessoais saudáveis constitui um dos pilares da atração e retenção de talentos. Marin (2021) observa que o clima positivo e o reconhecimento interpessoal integram o rol de recompensas não financeiras que sustentam a satisfação do capital humano. Para Manzoor et al. (2021), ambientes pautados pelo diálogo e respeito mútuo potencializam a motivação intrínseca. De forma convergente, Rodríguez-Sánchez et al. (2021) salientam que políticas de *work-life balance*¹⁸ (equilíbrio entre vida e trabalho) só atingem eficácia plena quando sustentadas por vínculos de confiança e suporte social. Assim, a qualidade das relações interpessoais deixa de ser um aspecto periférico para tornar-se um componente estratégico da cultura organizacional.

¹⁷ Pela OMS/CID-11, burnout é uma síndrome resultante de estresse crônico no trabalho que não foi administrado com sucesso, caracterizada por exaustão, distanciamento mental/cinismo em relação ao trabalho e redução da eficácia profissional. A OMS explicita que se refere ao contexto ocupacional, não a qualquer cansaço da vida.

¹⁸ Conjunto de práticas institucionais voltadas a reduzir conflito entre trabalho e vida pessoal, como flexibilidade de jornada, teletrabalho, licenças, banco de horas, apoio parental, controle de sobrecarga e limites de disponibilidade fora do expediente.

Por fim, a infraestrutura física e a conservação do ambiente de trabalho desempenham um papel, embora muitas vezes subestimado, decisivo na experiência do colaborador. Um espaço organizado e seguro não apenas previne doenças ocupacionais, mas comunica os valores de respeito e cuidado da organização. Marin (2021) classifica o bem-estar físico como uma recompensa intangível que eleva o engajamento, enquanto Rodríguez-Sánchez et al. (2021) destacam que o conforto e a higiene afetam diretamente o estado emocional e a produtividade. Portanto, a manutenção do ambiente físico transcende a zeladoria operacional, como destaca Manzoor et al. (2021), ela é uma expressão tangível do compromisso da empresa com a dignidade humana e o bem-estar de seus talentos.

2.5.1 Great Place To Work (GPTW)

O *Great Place to Work* (GPTW) consolida-se como uma das principais referências globais na avaliação e certificação de ecossistemas laborais. Fundada nos Estados Unidos e estabelecida no Brasil desde 1997, a instituição dedica-se a mensurar os níveis de confiança, engajamento e a qualidade das relações interpessoais no ambiente corporativo. No cenário nacional, o GPTW opera por meio de programas de certificação e rankings que distinguem as "Melhores Empresas Para Trabalhar", utilizando metodologias híbridas que integram dados quantitativos e qualitativos (GPTW, 2025a).

O Ranking GPTW Brasil representa o principal instrumento de reconhecimento institucional, segmentando as organizações em quatro categorias distintas de acordo com o porte e a natureza jurídica: grandes corporações (acima de 10.000 colaboradores), médias e grandes (de 1.000 a 9.999), além de empresas nacionais e multinacionais de médio porte (de 100 a 999 funcionários). O processo de elegibilidade exige que a instituição possua CNPJ ativo, realize o preenchimento dos protocolos de certificação e dos pilares *For All*, mantendo o selo de validade vigente por 12 meses (GPTW, 2025b).

A base metodológica do GPTW reside na aplicação da pesquisa *Trust Index*®, um instrumento que quantifica a percepção dos colaboradores através de cinco dimensões críticas: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. Para a obtenção da certificação, a organização deve registrar um índice de

favorabilidade igual ou superior a 70% entre os respondentes, patamar que sinaliza um elevado grau de maturidade e confiança organizacional (GPTW, 2025d). Uma vez certificada, a empresa torna-se apta a disputar os rankings setoriais, regionais e temáticos.

Os Rankings Setoriais utilizam a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) para enquadrar segmentos como Indústria, Tecnologia e Agronegócio, enquanto os Rankings Regionais, com forte presença no Rio Grande do Sul, valorizam as particularidades culturais e de gestão locais. Adicionalmente, as listas temáticas premiam práticas disruptivas em Diversidade e Jornada Flexível. Segundo o GPTW (2025c), o propósito central dessas premiações é fomentar ambientes baseados no respeito mútuo e em estratégias de engajamento sustentáveis. Sob a ótica da gestão estratégica, a certificação transcende o reconhecimento reputacional: ela atua como um poderoso ativo de *Employer Branding*¹⁹, comunicando ao mercado que a empresa trata o capital humano como seu principal diferencial competitivo e elevando, conseqüentemente, sua eficácia na atração e retenção de talentos qualificados.

¹⁹ Conjunto de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos associados ao emprego e identificados com uma organização empregadora. É a gestão da marca da empresa enquanto lugar para trabalhar, orientada à atração, engajamento e retenção.

3 METODOLOGIA

O método é compreendido como a organização racional e sistemática dos procedimentos necessários para a consecução de um objetivo científico. Segundo Almeida et al. (2022), ele constitui os procedimentos estruturados que sustentam a validade do conhecimento, garantindo coerência teórica e clareza epistemológica ao percurso investigativo. Rodrigues, Sachinski e Martins (2022) reforçam que o método transparece tanto o percurso intelectual quanto a operacionalização prática, permitindo uma análise crítica e replicável dos resultados obtidos.

Esta investigação caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois, conforme Rosado e Dias (2024), busca gerar conhecimentos voltados à solução de problemas específicos ou ao aprimoramento de práticas em um contexto real, neste caso, a atração de talentos em empresas dos segmentos alimentício, indústria, varejo, financeiro, educação e consultoria no Vale do Caí. Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva, visando proporcionar maior familiaridade com o fenômeno e detalhar as características das políticas de Gestão de Pessoas sob a ótica dos candidatos (Ferreira, 2023).

O procedimento adota a abordagem de Métodos Mistos (*Mixed Methods*). Segundo Creswell e Clark (2017), esta estratégia integra dados quantitativos e qualitativos, permitindo que a amplitude da estatística e a profundidade da análise subjetiva se complementem. Essa integração confere robustez à análise final, permitindo que os achados qualitativos ajudem a explicar os padrões identificados na etapa quantitativa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento fundamenta-se em um design de métodos mistos que articula a coleta de dados primários com uma base de levantamento bibliográfico. A opção por este design, conforme Almeida (2018), permite superar as limitações de abordagens isoladas, captando tanto as tendências gerais de percepção quanto os significados profundos atribuídos pelos participantes às suas experiências de recrutamento.

Diferente de uma revisão de escopo, que se limita à síntese de literatura existente, este estudo avança para a fase empírica, buscando correlacionar as teorias

de *Employer Branding* e Gestão De Pessoas com a realidade vivida pelos candidatos na região do Vale do Caí. A finalidade foi construir uma análise explicativa que identifique como as variáveis das políticas organizacionais influenciam a decisão do talento em aderir ou não a uma proposta de emprego.

No que se refere à abordagem qualitativa, a pesquisa caracteriza-se como de natureza exploratória, com estratégia de estudo de campo articulada à pesquisa bibliográfica. Essa abordagem foi adotada com o objetivo de compreender, em profundidade, as percepções e experiências dos candidatos em processos seletivos e gestores de RH no Vale do Caí. Os participantes dessa etapa correspondem aos respondentes do questionário aplicado, sendo a coleta de dados realizada por meio de questões abertas disponibilizadas em formulário eletrônico (Google Forms). A escolha desse instrumento permitiu acessar discursos espontâneos dos participantes, sem a rigidez de categorias previamente definidas. Para a análise dos dados, empregou-se a técnica de análise de conteúdo, com categorização temática das respostas, possibilitando a identificação de padrões interpretativos relacionados à comunicação organizacional, humanização dos processos seletivos, alinhamento cultural e percepção das práticas de Gestão de Pessoas.

No que tange à abordagem quantitativa, a pesquisa apresenta natureza descritiva, operacionalizada por meio da estratégia de *survey*²⁰. Essa etapa teve como finalidade mensurar objetivamente as variáveis associadas à atração de talentos, permitindo identificar padrões, frequências e tendências entre os respondentes. A população do estudo compreende candidatos inseridos no contexto do Vale do Caí, sendo a amostra constituída pelos indivíduos que responderam ao questionário estruturado. A coleta de dados ocorreu por meio de questões fechadas, contemplando múltipla escolha e escalas de avaliação, também aplicadas via Google Forms. A análise dos dados foi conduzida por meio de estatística descritiva, incluindo frequências absolutas e relativas, percentuais e, quando pertinente, medidas de tendência central e dispersão, como média e desvio padrão.

A integração entre as abordagens qualitativa e quantitativa ocorre em um desenho de métodos mistos do tipo convergente, no qual ambas as etapas são conduzidas de forma simultânea e seus resultados analisados de maneira

²⁰ Método de coleta de dados por questionamento sistemático de indivíduos ou unidades amostrais, geralmente por questionário ou entrevista estruturada. A OCDE registra *survey*/censo como formas de coleta por questionamento em estatística.

complementar. Essa estratégia permite não apenas identificar tendências gerais a partir dos dados quantitativos, mas também aprofundar a compreensão desses padrões por meio da interpretação qualitativa, ampliando a consistência analítica e a validade dos achados.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO E POPULAÇÃO E AMOSTRA

A definição da amostra é um passo crítico para assegurar a representatividade e a confiabilidade dos resultados (Nyimbili; Nyimbili, 2024). A população deste estudo compreendeu candidatos que participaram de processos seletivos e foram contratados por empresas situadas no Vale do Caí os últimos 48 meses. O recorte temporal justifica-se pela necessidade de captar práticas de recrutamento atualizadas, especialmente as transformações digitais consolidadas no período pós-pandemia.

A seleção dos participantes ocorreu de forma não-probabilística, utilizando a técnica de Amostragem por Conveniência (*convenience sampling*²¹), complementada pela estratégia de Bola de Neve (*Snowball Sampling*²²). Esta última é particularmente eficaz para acessar populações específicas por meio de redes de indicação (Audemard, 2020; Leighton et al., 2021). A amostra foi composta por residentes do Vale do Caí, com faixa etária entre 18 e 55 anos. Adicionalmente, o estudo buscou a percepção de, aproximadamente, 12 gestores. A confrontação de dados entre quem elabora as políticas e quem as vivencia como candidato.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi executada em etapas sequenciais para garantir a integração dos métodos. O instrumento principal foi um questionário semiestruturado para os Candidatos, online (via Google Forms), estruturado em seis blocos: (I) Apresentação da Pesquisa e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Pergunta de corte); (II) identificação do Participante; (III) Processo de Entrevistas e

²¹ Técnica de amostragem não probabilística em que participantes/unidades são selecionados por acessibilidade, disponibilidade ou facilidade de contato, não por sorteio representativo da população.

²² Técnica de amostragem não probabilística na qual os participantes iniciais indicam novos participantes, que por sua vez podem indicar outros, formando cadeias sucessivas de recrutamento.

Contratação (definir o grupo amostral de entrevistados, pergunta de corte); (IV) Processo de Entrevistas e Contratação; (V) Sobre o processo de Entrevista e Clima Organizacional e; (VI) Seção de Opinião (Nesta última seção, compartilhe sua opinião sobre o processo seletivo que participou) . A opção por um questionário online justifica-se por ampla adoção dessa estratégia em pesquisas recentes, que apontam vantagens como alcance geográfico, conveniência para participantes e automatização na coleta e organização dos dados (Ferigato et al., 2022; Andres; et al., 2020).

A segunda etapa consistiu de questionário para recrutadores, com sete blocos: (I) Apresentação da Pesquisa e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Pergunta de corte); (II) Identificação do Participante; (III) Perfil de Atuação e Porte empresarial; (IV) Processo de Seleção (processo seletivo que a empresa utiliza no recrutamento de profissionais); (V) Desafios na atração e manutenção de talentos; (VI) Perfil dos profissionais entrevistados e; (VII) O processo seletivo como ferramenta. O roteiro de entrevista foi flexível, permitindo aprofundar temas como a atratividade das plataformas digitais e os fatores decisivos para a captação e fidelização de profissionais, com questões que mantenham a comparabilidade necessária para a análise acadêmica.

A metodologia do estudo dialoga com a perspectiva de Malhotra (2019), ao abordar a pesquisa aplicada como um processo sistemático de obtenção, organização e interpretação de informações voltadas à compreensão de um problema gerencial. Nesse sentido, os questionários aplicados a candidatos e gestores possibilitam levantar percepções distintas sobre o mesmo fenômeno organizacional, permitindo comparar expectativas, práticas e fragilidades dos processos de recrutamento e seleção. A divisão do instrumento em blocos temáticos favorece a ordenação lógica das informações, partindo da caracterização dos respondentes até questões específicas sobre processo seletivo, clima organizacional, atração e retenção de talentos. Assim, a pesquisa não se limita à descrição isolada das respostas, mas busca produzir informação a partir das respostas dos grupos respondentes.

3.4 QUESTIONÁRIO PILOTO

O desenvolvimento de um questionário que atenda aos requisitos do pesquisador exige rigor metodológico para garantir que o instrumento meça o que se

propõe a medir. O pré-teste ou questionário piloto (*cognitive pretesting*²³) é definido como uma etapa indispensável, funcionando como uma técnica para identificar antecipadamente se as perguntas causam problemas para os respondentes ou para os pesquisadores (Ikart, 2019). Segundo Draugalis, Coons e Plaza (2008), um dos erros comuns em pesquisas de levantamento é a falta de descrição do procedimento de pré-teste, o que compromete a transparência e a replicabilidade do estudo.

No contexto de entrevistas e seleções, a sensibilidade dos temas pode gerar o "viés de desejabilidade social", onde o respondente (seja o gestor ou o candidato) tende a responder o que é socialmente aceito em vez da realidade (Berggren; Gerdin; Karabag, 2025). Por isso, o uso de Revisões por Especialistas (Expert Reviews) é recomendado para oferecer uma crítica externa sobre a clareza e a lógica do instrumento (Ikart, 2019; Hashim et al., 2022). Além disso, a disposição visual dos itens e o formato das perguntas influenciam diretamente a qualidade dos dados coletados, sendo necessário testar a carga cognitiva que o questionário impõe ao participante (Hwalek; Pierce; Straub, 2024; Adhikari et al., 2025).

A etapa de pré-teste para os questionários de gestores de RH e candidatos seguiu um processo de duas fases: Primeiramente a revisão técnica, cujo objetivo foi validar o conteúdo e a face do instrumento. Foram selecionados respondentes do público-alvo para avaliar os questionários quanto à clareza e sintaxe, identificando termos vagos ou ambíguos (Ikart, 2019). A neutralidade, buscou garantir que as perguntas não fossem indutivas, especialmente em temas sensíveis de seleção (Berggren; Gerdin; Karabag, 2025). Bem com a estrutura de resposta, buscando verificar se as escalas de resposta foram adequadas e se as opções apresentavam opções mutuamente exclusivas (Hashim et al., 2022).

Em segundo momento, a aplicação piloto (Cognitiva e Técnica) onde os questionários foram aplicados a uma amostra reduzida de gestores de RH e candidatos com perfil similar à população do estudo. O teste foi realizado via plataforma online (google forms) para verificar a funcionalidade técnica e o tempo de resposta (Hashim et al., 2022). Realizou-se uma análise de layout observando se o formato das perguntas (ex: itens pré-post retrospectivos ou escalas de frequência)

²³ Procedimento metodológico aplicado antes da coleta principal para testar a clareza, compreensão, validade operacional e funcionamento do instrumento de pesquisa. No cognitive pretesting, avalia-se como os respondentes interpretam as perguntas, recuperam informações, formulam respostas e escolhem alternativas, identificando ambiguidades, termos confusos, vieses de interpretação e problemas de mensuração.

afetou a compreensão ou gerou respostas descuidadas (Hwalek; Pierce; Straub, 2024). Percebeu-se dúvida na questão do bloco 5: “Como as políticas de recompensas influenciam a atração de talentos?” Que foi ajustada para “Como você percebe que as políticas de recompensas influenciam (ou não) a atração de talentos no recrutamento?”; A questão do bloco 7 gerou dúvida em uma respondente quanto ao melhoramento proposto ser referente a vaga ou ao processo seletivo. Optou-se por não alterar, por considerar que a pergunta era clara o suficiente: “O que você como profissional percebe que poderia ser melhorado para seu processo ser mais atrativo?”.

Por fim, fez-se os ajustes finais, como formatação dos bloco e pequenas inconsistências gramaticais, conforme as recomendações de dúvidas recebidas e avaliadas, incorporando mudanças no questionário para reduzir a carga cognitiva e melhorar a precisão das respostas antes da coleta definitiva (Adhikari et al., 2025). O questionário recebeu feedback positivo por ser fácil e intuitivo no preenchimento.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

O processo de análise de dados é o momento chave em que, na pesquisa de métodos mistos, o pesquisador analisa e mistura (integra ou conecta) os dados quantitativos e qualitativos (Almeida, 2018). No componente quantitativo, os dados foram processados via estatística descritiva, utilizando frequências, médias e desvios-padrão. A visualização foi apresentada por meio de gráficos e tabelas que facilitem a interpretação do perfil da amostra e das tendências de satisfação com os subsistemas de RH (Ferigato et al., 2022).

No componente qualitativo, foi aplicada a análise interpretativa para compreender as nuances e as tensões presentes nos relatos das entrevistas e nas questões abertas (Almeida et al., 2022). O objetivo foi identificar temas emergentes que expliquem as motivações por trás dos dados estatísticos.

Por fim, realizou-se a triangulação dos dados. Este procedimento confrontou os padrões quantitativos com os achados qualitativos, permitindo uma compreensão dinâmica do fenômeno. A integração dos resultados fundamentará a proposição de recomendações estratégicas para as empresas do Vale do Caí, focando no fortalecimento da marca empregadora e no refinamento dos processos de *onboarding* e recrutamento.

3.6 PRÉ-TESTE

O pré-teste do instrumento foi realizado com dois grupos distintos, sendo 10 respondentes no formulário destinado a gestores e 17 no formulário voltado a candidatos, caracterizando-se como um teste piloto da experiência dos usuários finais. Os resultados evidenciaram limitações relevantes que impactavam tanto a qualidade da coleta quanto a interpretação das questões, reforçando a importância dessa etapa para o aprimoramento metodológico do instrumento. Inicialmente, foram identificados problemas estruturais relacionados à apresentação do formulário, incluindo erros ortográficos, inconsistências de espaçamento e desconfiguração visual do texto, elementos que comprometem a legibilidade e poderiam induzir interpretações equivocadas ou desatenção por parte dos respondentes. No campo da clareza, observou-se a presença de ambiguidades em questões centrais, indicando fragilidade na conceituação de alguns itens. A pergunta “Como os diferenciais da empresa são comunicados aos candidatos?”, gerou interpretações distintas: um respondente não compreendeu se referia “estratégia de atração” ou “comunicação por parte da empresa”, evidenciando imprecisão no foco da pergunta. Esta pergunta não foi alterada, mas se incluiu a proposta deste trecho no início do bloco de questões. Outra questão que apresentou recorrência de dúvida foi “O que você como profissional poderia melhorar para seu processo ser mais atrativo?”, onde um dos respondentes teve dúvida sobre o objeto de análise ser o processo seletivo ou a vaga ofertada. A questão foi alterada para “O que você como profissional percebe que poderia ser melhorado para seu processo ser mais atrativo?”. Foi identificada uma falha operacional no formulário, a impossibilidade de selecionar alternativas em determinada questão dos “pontos fortes e fracos”, sendo reportado por apenas um respondente e sendo atribuído como erro operacional ou de equipamento por parte do entrevistado, não foram tomadas correções nesse caso. Apesar dessas limitações, o pré-teste também revelou aspectos positivos, como a boa aceitação do uso de escalas visuais em formato de estrelas, consideradas intuitivas e de fácil utilização pelos participantes, sugerindo adequação parcial do instrumento em termos de usabilidade. De modo geral, os achados do pré-teste evidenciam que as principais fragilidades do instrumento se restringiam à redação das questões e clareza conceitual.

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

A utilização de questões fechadas, perguntas de múltipla escolha e escalas de avaliação aproxima-se da abordagem metodológicas de Malhotra (2019), especialmente no que se refere à análise de atitudes, percepções e preferências dos respondentes. As escalas permitem transformar avaliações subjetivas em dados comparáveis, viabilizando a identificação de médias, dispersões e tendências gerais entre os participantes. No caso desta pesquisa, esse procedimento é relevante para permite observar não apenas o nível médio de concordância dos candidatos e gestores, mas também a variação interna das respostas, evidenciando experiências heterogêneas nos processos seletivos analisados. Dessa forma, os dados funcionam como base para uma interpretação crítica das práticas de recrutamento e seleção, evitando que a análise dependa apenas de impressões individuais ou relatos isolados.

Este capítulo apresenta a análise dos dados obtidos por meio dos questionários aplicados aos candidatos e gestores participantes da pesquisa. O Bloco 1 da pesquisa inclui o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A partir do Bloco 2, são examinadas as características da amostra e, na sequência, as percepções sobre os processos seletivos, o clima organizacional e os fatores que influenciam a atração e retenção de talentos nas empresas investigadas.

4.1 QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CANDIDATOS

A amostra de candidatos caracteriza-se por 130 indivíduos que participaram da entrevista e 77 respondentes estiveram em processos seletivos nos últimos 48 meses, a pesquisa se utiliza apenas das respostas dos 77 respondentes que atendem o critério da pesquisa. O Questionário dos candidatos se estrutura em seis blocos (Apêndice A):

- a) Bloco 1: Identificação da pesquisadora e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE);
- b) Bloco 2: Identificação do Participante com dados básicos para o estudo, como idade, gênero e formação acadêmica;
- c) Bloco 3: Processo de Entrevistas e Contratação, este bloco possui apenas a pergunta de corte para entrevistados nos últimos 48 meses;

- d) Bloco 4: Processo de Entrevistas e Contratação, levanta dados de situação empregatícia e nível corporativo da vaga;
- e) Bloco 5: Sobre o processo de Entrevista e Clima Organizacional, composto de sete perguntas em escala de Likert de 1 a 5, as perguntas tratavam de clareza dos anúncios de vaga, transparência no recrutamento, política de atração de talentos (benefícios, cultura da empresa), equilíbrio vida pessoal X profissional, clima organizacional, políticas de recompensa e fases da integração;
- f) Bloco 6: Seção de Opinião, com perguntas relacionadas aos pontos fortes e pontos fracos e dificuldades do processo seletivo, balizadores na aceitação de uma vaga, e potenciais melhoramentos nas empresas do Vale do Caí.

4.1.1 Perfil dos Entrevistados

A análise das questões se inicia com desenho do perfil majoritário dos entrevistados, que se encontra nas Tabela 1 e Tabela 2.

Tabela 1 – Perfil principal dos candidatos entrevistados

Categoria	Subcategoria	n	%
Entrevistados	Total de Respondentes antes da seleção	130	—
	Participaram de processos seletivos (4 anos)	77	59,2%
Faixa etária	18–24 anos	23	29,9%
	25–34 anos	33	42,9%
	35–44	16	20,8
Sexo	Feminino	53	68,8%
	Masculino	24	31,2%
Escolaridade	Superior completo	29	37,7%
	Superior incompleto	15	19,5%
	Técnico	11	14,3%
	Fundamental incompleto a médio	22	28,6%
Situação profissional	Empregado	71	92,2%
	Autônomo	3	3,8%
	Estudante	1	1,3%
	Desempregado	1	1,3%

Fonte: elaborado pela autora (2026).

A atuação dos respondentes foi de caráter diverso e está expressa na Tabela 2.

Tabela 2 – Área de atuação dos respondentes

Categoria	%
Administrativo/Operacional	59,8%
Área técnica	22,1%
Supervisão/Gerência	5,2%
Diversificados/Outros	13,0%

Fonte: elaborado pela autora (2026).

As primeiras perguntas (Bloco 2) levantaram dados de idade, gênero, nível de escolaridade e área técnica ou de formação, e pergunta de corte que define o público da amostragem (Bloco 3). Os dados demonstram um perfil de respondentes relativamente jovem, com predominância de indivíduos entre 25 e 34 anos (42,9%), seguido do grupo entre 18 e 24 anos (29,9%). Esse cenário sugere uma amostra fortemente vinculada à população economicamente ativa em fase de consolidação profissional, característica compatível com indivíduos mais expostos recentemente a processos de recrutamento e seleção. A menor participação de respondentes acima de 35 anos pode indicar tanto menor circulação em processos seletivos quanto maior estabilidade ocupacional ao longo da carreira.

Observa-se predominância do sexo feminino (68,8%), indicando maior participação de mulheres na pesquisa. Esse dado pode refletir tanto maior adesão feminina ao instrumento quanto mudanças recentes no perfil de inserção profissional e participação em processos seletivos. Dependendo do setor analisado, isso também pode demonstrar maior presença feminina em funções administrativas, operacionais e técnicas, especialmente em contextos de serviços e rotinas organizacionais contemporâneas.

Quanto à escolaridade, a amostra apresenta heterogeneidade relevante. Apesar da maior frequência de respondentes com ensino superior completo (37,7%), há presença significativa de indivíduos com escolaridade intermediária, incluindo superior incompleto (19,5%), formação técnica (14,3%) e níveis entre fundamental incompleto e ensino médio (28,6%). Esse aspecto amplia a diversidade do grupo e reduz parcialmente o risco de concentração das respostas em uma única realidade profissional ou acadêmica. Ao mesmo tempo, demonstra que os processos seletivos analisados atingem diferentes níveis de qualificação, não se restringindo apenas a cargos de alta exigência educacional.

O Bloco 3, com a pergunta de corte, restringiu a amostra aos respondentes que passaram por processo seletivo nos últimos 48 meses, reduzindo de 130

entrevistados para 77 respondentes dentro do grupo alvo do estudo. Todos os dados analisados partiram desta amostra de 77 indivíduos.

O Bloco 4 se inicia com a situação profissional, que aponta 92,2% dos respondentes como empregados no momento da pesquisa. Isso sugere que boa parte da percepção sobre recrutamento e seleção parte de indivíduos já inseridos no mercado de trabalho, e não exclusivamente de candidatos em condição de desemprego. O dado altera parcialmente a lógica tradicional de estudos sobre empregabilidade, pois indica avaliações formuladas por trabalhadores ativos, possivelmente comparando experiências anteriores, oportunidades atuais e perspectivas de mobilidade profissional. A baixa presença de desempregados (1,3%) reduz a representação de grupos em situação de maior vulnerabilidade laboral.

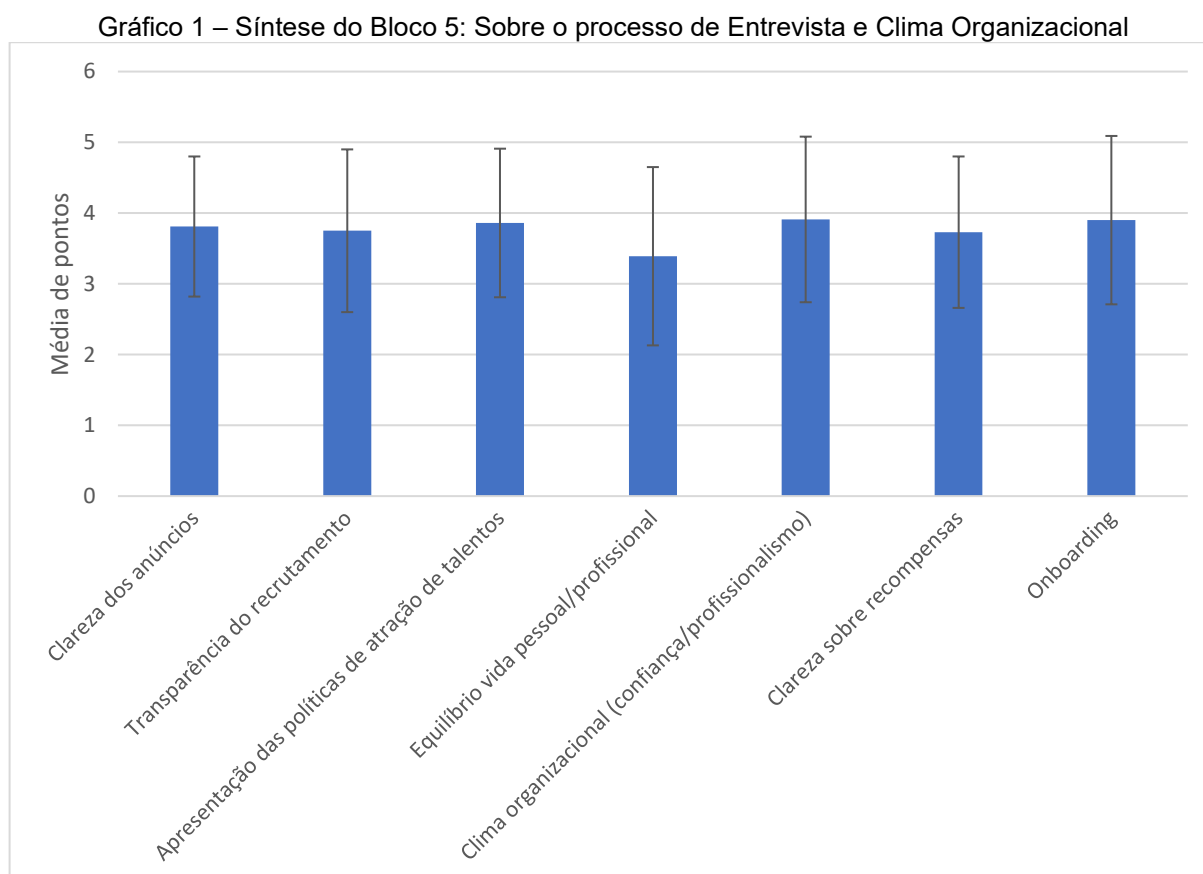
Dada a maioria empregada dos respondentes, analisou-se as áreas de atuação, onde há concentração predominante em funções administrativas e operacionais (59,8%), seguida pela área técnica (22,1%). A baixa participação de cargos de supervisão e gerência (5,2%) demonstra que a percepção levantada deriva majoritariamente de trabalhadores vinculados às funções operacionais das organizações, e não de posições estratégicas ou decisórias. Isso é relevante porque candidatos em níveis operacionais tendem a experimentar processos seletivos mais frequentes, mais competitivos e, muitas vezes, mais padronizados.

A presença de 13,0% de respondentes que atuam em áreas “diversificadas/outras” amplia a heterogeneidade da amostra e contribui para reduzir vieses associados a setores específicos. Ainda assim, a forte concentração em áreas administrativas e operacionais sugere que os resultados da pesquisa dialogam principalmente com dinâmicas típicas do mercado de trabalho urbano contemporâneo, marcado por alta rotatividade, exigência crescente de competências comportamentais e processos seletivos mais acelerados.

O perfil identificado aponta para uma amostra composta majoritariamente por trabalhadores jovens, empregados, com predominância feminina e níveis educacionais variados, inseridos sobretudo em funções administrativas e operacionais. Esse conjunto fortalece a análise sobre percepção de recrutamento e seleção sob a ótica prática do trabalhador comum, distante da visão exclusivamente gerencial ou institucional.

4.1.2 Sobre o processo de Entrevista e Clima Organizacional

No Bloco 5, intitulado: Sobre o processo de Entrevista e Clima Organizacional . Composto de perguntas classificadas entre 1 e 5 estrelas. Todas as médias estão entre 3,3 e 3,9. Configurando uma avaliação positiva mas no centro da curva. Os Desvios padrão altos (1 a 1,25) indicam dispersão significativa das respostas. O pior desempenho ficou em equilíbrio X vida-trabalho (A empresa demonstrou valorizar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional durante o processo seletivo) com média de 3,39. Já o melhor avaliado foi clima organizacional e *onboarding* (O clima organizacional percebido durante o processo seletivo transmitiu confiança e profissionalismo / A fase de integração - etapa de *onboarding* - influenciou positivamente minha percepção sobre a empresa), ambas com média de 3,9. Conforme mostra o Gráfico 1



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Os resultados do Bloco 5, relacionado ao processo de entrevista e clima organizacional, demonstram uma percepção moderadamente positiva dos respondentes em relação às experiências vivenciadas nos processos seletivos. As

médias atribuídas às afirmações variaram entre 3,3 e 3,9 em uma escala de cinco pontos, indicando avaliações favoráveis, porém distantes de níveis elevados de satisfação. O conjunto dos dados sugere que, embora os participantes reconheçam aspectos positivos nas organizações avaliadas, há limitações perceptíveis na consistência e na qualidade das práticas adotadas.

Os desvios padrão relativamente altos, próximos de 1 a 1,25, revelam dispersão significativa das respostas, indicando ausência de consenso entre os respondentes. Isso sugere experiências heterogêneas entre os participantes, possivelmente associadas às diferenças entre empresas, segmentos de atuação, modelos de recrutamento e perfis organizacionais. Em termos analíticos, o dado evidencia que a percepção sobre os processos seletivos não é homogênea, refletindo realidades institucionais bastante distintas.

O menor desempenho foi observado na variável relacionada ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, cuja média foi de 3,39. O resultado demonstra que práticas ligadas à flexibilidade, home office e valorização da qualidade de vida ainda aparecem de forma limitada ou pouco convincente durante os processos seletivos. Esse dado é relevante porque discussões contemporâneas sobre atração e retenção de talentos apontam justamente a flexibilidade laboral como um dos fatores mais valorizados por trabalhadores, especialmente entre públicos mais jovens. A avaliação inferior nessa dimensão pode indicar uma desconexão entre expectativas dos candidatos e a forma como as empresas apresentam suas políticas organizacionais.

Por outro lado, os melhores desempenhos ocorreram nas variáveis relacionadas ao clima organizacional percebido durante o processo seletivo e à etapa de *onboarding*, ambas com médias próximas de 3,9. Os resultados sugerem que experiências interpessoais positivas, sensação de acolhimento e percepção de profissionalismo influenciam diretamente a construção da imagem organizacional perante os candidatos. A integração inicial também aparece como elemento relevante na consolidação dessa percepção, indicando que os primeiros contatos institucionais possuem impacto significativo sobre a atratividade da empresa.

4.1.3 Pontos fortes e fracos do processo seletivo

O Bloco 6 abre com a opinião dos respondentes sobre os pontos fortes do processo seletivo, que permitiam marcação múltipla, atingindo maior porcentagem em “Ambiente acolhedor durante as entrevistas”, com 48 marcações (62,3%), “Agilidade no retorno ao candidato” teve 38 marcações (49,4%) e “Clareza nas informações sobre a vaga” teve 31 marcações (40,3%).

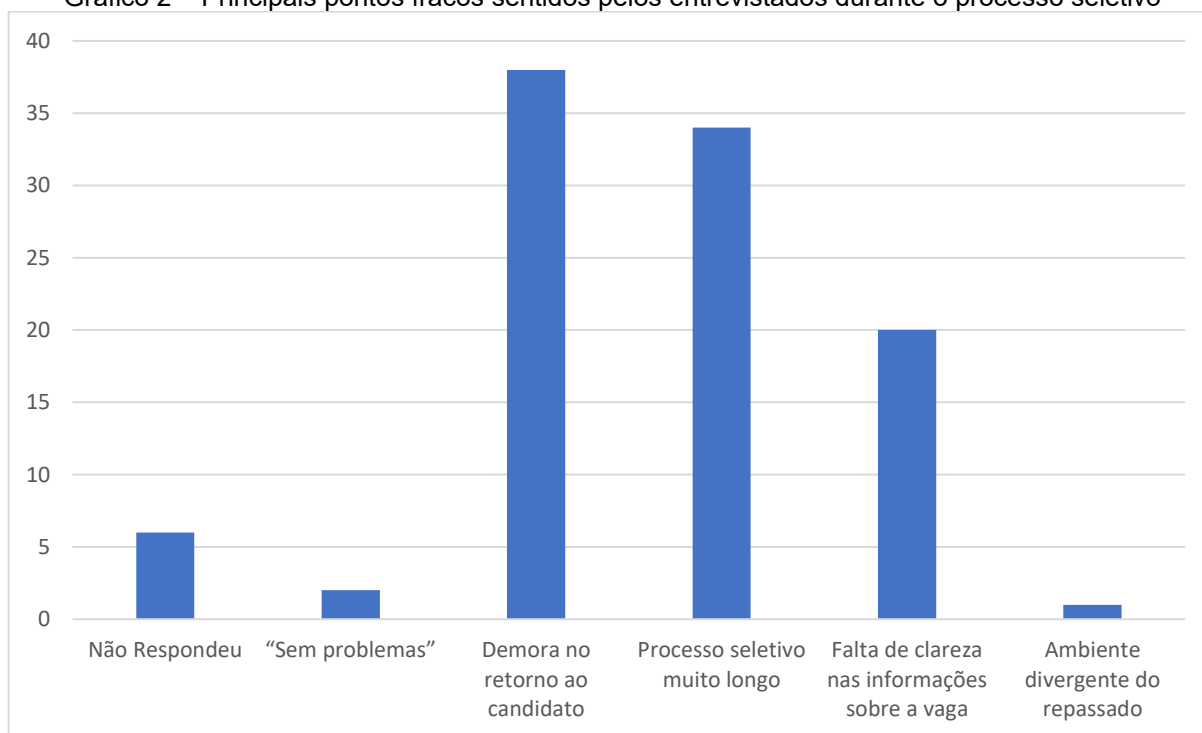
Os dados referentes aos pontos fortes do processo seletivo reforçam a interpretação dada pela escala Likert do Bloco 5, onde o ambiente acolhedor durante as entrevistas foi o aspecto mais citado, com 62,3% das marcações, demonstrando que fatores subjetivos e relacionais possuem peso importante na experiência do candidato. Em seguida, a agilidade no retorno ao candidato obteve 49,4% das respostas, evidenciando a relevância da comunicação eficiente e da redução de incertezas ao longo do recrutamento. Já a clareza nas informações sobre a vaga apareceu em 40,3% das marcações, indicando que transparência e objetividade continuam sendo elementos valorizados pelos participantes.

Os resultados apontam que os candidatos tendem a valorizar processos seletivos humanizados, organizados e comunicativamente eficientes. Entretanto, a dispersão elevada das respostas demonstra que essas qualidades ainda não estão consolidadas de forma uniforme entre as organizações analisadas. O cenário sugere coexistência entre empresas com práticas estruturadas e outras que ainda apresentam fragilidades em aspectos considerados fundamentais para a experiência do candidato contemporâneo.

Na segunda pergunta do Bloco 6, sobre os pontos fracos do processo seletivo, tem-se as primeiras respostas em branco, no total de 6 (7,8%). Já Dois (2,8%) respondentes apontam “Nenhum” problema na entrevista. Os pontos negativos são expressos no Gráfico 2:

Os resultados relacionados aos pontos fracos do processo seletivo demonstram predominância de críticas associadas à comunicação e ao tempo de resposta das organizações. Inicialmente, observam-se 6 respostas em branco (7,8%), além de 2 respondentes (2,8%) que afirmaram não identificar problemas relevantes no processo seletivo. Apesar disso, a ampla maioria dos participantes apontou algum tipo de fragilidade nas experiências vivenciadas.

Gráfico 2 – Principais pontos fracos sentidos pelos entrevistados durante o processo seletivo



Fonte: elaborado pela autora (2026).

O principal problema identificado foi a demora no retorno ao candidato, com 38 marcações, configurando o aspecto negativo mais recorrente entre os entrevistados. O dado evidencia uma das críticas mais frequentes observadas em estudos sobre recrutamento contemporâneo: a ausência de feedback ou a lentidão na comunicação institucional após entrevistas e etapas seletivas. Esse fator tende a gerar insegurança, desvalorização do candidato e percepção negativa sobre a organização, especialmente em contextos de alta competitividade no mercado de trabalho.

Ainda nessa pergunta, destaca-se a percepção de que o processo seletivo é excessivamente longo, apontada por 34 respondentes. O resultado sugere insatisfação com etapas demasiadamente extensas, burocráticas ou repetitivas, indicando possível desgaste dos candidatos ao longo da seleção. Em muitos casos, processos prolongados podem aumentar desistências, reduzir engajamento e comprometer a imagem organizacional, sobretudo quando não há clareza sobre cronogramas e prazos.

Outro aspecto relevante que as respostas apontaram foi a falta de clareza nas informações sobre a vaga, mencionada por 20 participantes. O dado reforça uma fragilidade já percebida anteriormente nos resultados positivos do Bloco 5, onde embora parte dos respondentes reconheça objetividade nas informações fornecidas,

uma parcela significativa ainda identifica falhas na transparência sobre funções, exigências, remuneração ou expectativas da empresa. Essa inconsistência pode gerar desalinhamento entre candidato e organização, aumentando frustrações posteriores, reduzindo a aderência dos profissionais ao quadro.

Por fim, a pergunta sobre os pontos fracos do processo seletivo ainda traz que “ambiente divergente do repassado” e respostas sem problemas aparecem com baixa frequência, indicando que, embora existam casos pontuais de percepção negativa sobre coerência organizacional, os principais problemas concentram-se muito mais na gestão do processo seletivo em si do que na cultura institucional percebida.

Assim, as duas perguntas do Bloco 6 indicam que as maiores fragilidades dos processos seletivos analisados não estão necessariamente ligadas à hostilidade ou má recepção dos candidatos, mas principalmente à eficiência operacional da comunicação organizacional. O cenário demonstra que atrasos, excesso de etapas e falta de clareza permanecem como fatores centrais de insatisfação, comprometendo a experiência do candidato e potencialmente afetando a atratividade das empresas no mercado de trabalho.

A terceira pergunta do Bloco 6 inferia sobre os critérios que levaram à aceitação por parte dos candidatos, e o salário oferecido aparece em 48 (62,3%) dos respondentes, a localização do ambiente de trabalho ou trabalho remoto foi marcado por 41 (53,2%) respondentes, cultura e ambiente obteve 34 (44,2%) marcações. Conforme expresso no Gráfico 3.

Os resultados desta pergunta estão relacionados aos fatores que influenciam a aceitação de uma proposta de emprego e demonstram predominância de elementos objetivos ligados à remuneração e às condições práticas de trabalho. O salário oferecido foi o principal critério apontado pelos participantes, aparecendo em 48 respostas (62,3%). O dado reforça que a remuneração permanece como fator central na tomada de decisão profissional, especialmente em contextos econômicos marcados por instabilidade, aumento do custo de vida e necessidade de segurança financeira. Apesar do crescimento recente de discussões sobre propósito organizacional e satisfação subjetiva, os resultados mostram que a dimensão econômica continua sendo decisiva para a maior parte dos trabalhadores.

Gráfico 3 - Principais fatores na aceitação de uma proposta de emprego segundo os entrevistados



Fonte: elaborado pela autora (2026).

A localização do ambiente de trabalho e a possibilidade de trabalho remoto surgem logo em seguida, com 41 marcações (53,2%). Esse resultado demonstra a crescente relevância da flexibilidade laboral e da logística cotidiana na escolha profissional. O dado dialoga diretamente com transformações recentes no mercado de trabalho, especialmente após a consolidação de modelos híbridos e remotos em diversos setores. Questões como tempo de deslocamento, custo de transporte, qualidade de vida e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal passaram a ter peso significativo na avaliação dos candidatos.

A cultura e o ambiente organizacional aparecem em terceiro lugar, com 34 marcações (44,2%), indicando que fatores subjetivos ligados ao clima institucional, relações interpessoais e identificação com os valores da empresa também exercem influência importante na decisão dos candidatos. Embora apareça abaixo dos fatores econômicos e estruturais, o resultado demonstra que os participantes não avaliam apenas salário ou benefícios diretos, mas também aspectos relacionados à experiência de trabalho e ao bem-estar organizacional.

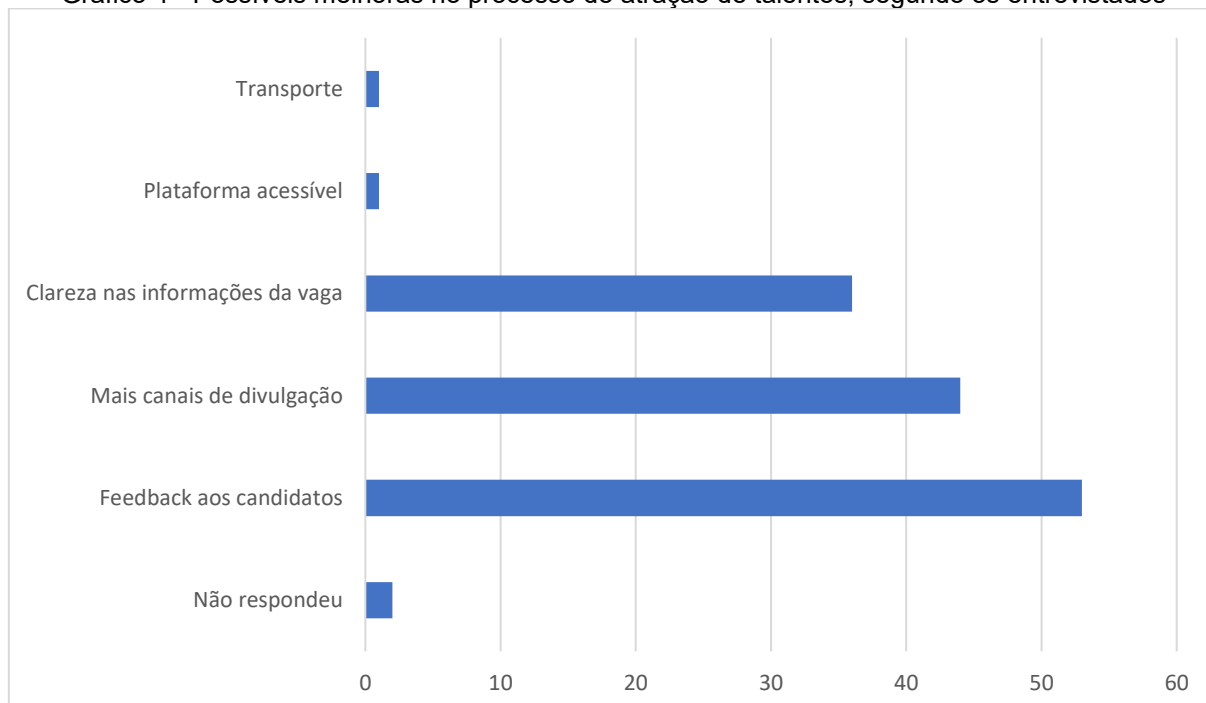
Os demais fatores apresentaram baixa frequência de respostas, como crescimento profissional, adequação à área de estudo e restrições específicas do ambiente de trabalho. Isso sugere que, para a maior parte dos respondentes, aspectos mais abstratos ou de longo prazo tendem a ter menor impacto imediato quando comparados à remuneração e às condições concretas de trabalho.

Em síntese, os resultados indicam que os candidatos constroem suas decisões profissionais a partir de uma combinação entre necessidade econômica, qualidade prática da rotina laboral e percepção do ambiente organizacional. O cenário demonstra que empresas competitivas no processo de atração de talentos precisam ir além do discurso institucional, oferecendo condições materiais atrativas, flexibilidade operacional e ambientes de trabalho percebidos como saudáveis e acolhedores.

4.1.4 As empresas do Vale do Caí no processo de seleção

Na pergunta final do Bloco 6, que infere sobre melhorias as empresas do Vale do Caí no processo de seleção, houve duas ausências de resposta (2,6%). O melhoramento mais sugerido pelos entrevistados foi “feedback aos candidatos”, marcado por 53 (67,9%) respondentes. “Mais canais de divulgação” recebeu 44 (56,4%) e “marcações e clareza nas informações da vaga” aparece em 36 (46,2%) das respostas. Expressas no Gráfico 4

Gráfico 4 - Possíveis melhoras no processo de atração de talentos, segundo os entrevistados



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Os resultados referentes às sugestões de melhoria nas práticas de atração de talentos demonstram forte concentração em aspectos relacionados à comunicação organizacional e à transparência dos processos seletivos. Inicialmente, apenas duas

respostas ficaram em branco, representando aproximadamente 2,6% da amostra, indicando elevada participação dos respondentes na proposição de melhorias para as empresas da região do Vale do Caí.

A principal demanda identificada foi a necessidade de feedback aos candidatos, mencionada por 53 respondentes (67,9%). O dado reforça um padrão já observado nos resultados anteriores, nos quais a demora no retorno ao candidato apareceu como principal fragilidade do processo seletivo. A recorrência dessa crítica demonstra que o problema não está apenas no tempo de resposta, mas também na ausência de comunicação estruturada ao longo da seleção. O silêncio organizacional após entrevistas tende a gerar percepção de desvalorização, insegurança e falta de profissionalismo, afetando negativamente a imagem institucional das empresas perante os candidatos.

A ampliação dos canais de divulgação apareceu em segundo lugar, com 44 marcações (56,4%). O resultado sugere percepção de limitação no alcance das vagas ou baixa diversidade de meios utilizados pelas organizações para recrutamento. Em contextos regionais como o Vale do Caí, isso pode indicar forte dependência de mecanismos tradicionais de contratação, redes informais ou divulgação restrita, reduzindo o acesso de potenciais candidatos às oportunidades disponíveis. O dado também evidencia a crescente importância das plataformas digitais e redes sociais como ferramentas estratégicas de atração de talentos.

A clareza nas informações da vaga foi apontada por 36 respondentes (46,2%), demonstrando novamente que a comunicação aparece como eixo central das insatisfações identificadas pelos participantes. O resultado sugere existência de anúncios incompletos, pouco objetivos ou insuficientemente detalhados sobre funções, exigências, benefícios e condições de trabalho. Essa deficiência tende a gerar desalinhamento de expectativas entre empresa e candidato, aumentando frustração, retrabalho e possíveis desistências durante o processo seletivo.

As categorias relacionadas a transporte e acessibilidade da plataforma apresentaram baixa frequência de respostas, indicando que, embora relevantes em casos específicos, esses fatores possuem menor peso coletivo quando comparados às falhas de comunicação e retorno institucional.

Os resultados demonstram que os entrevistados percebem necessidade de modernização e maior informação nos processos seletivos nas empresas do Vale do

Caí. As demandas concentram-se menos em benefícios estruturais complexos e mais em práticas organizacionais básicas, como comunicação eficiente, transparência e relacionamento com os candidatos. Isso sugere que parte significativa das melhorias percebidas como necessárias depende mais de reorganização dos fluxos de recrutamento do que de grandes investimentos financeiros.

4.2 QUESTIONÁRIO PARA GESTORES E ENTREVISTADORES DE RH

Este subcapítulo traz os dados obtidos no questionário dos Gestores de RH. A amostra de Gestores caracteriza-se por 31 indivíduos que participaram da entrevista e atuam na entrevista e seleção de profissionais

4.2.1 Perfil dos Gestores/Entrevistadores de RH

O Questionário direcionado aos Gestores (Apêndice B) foi composto de sete Blocos de questões, sendo dispostos da seguinte forma:

- a) Bloco 1: Identificação da pesquisadora e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE);
- b) Bloco 2: Identificação do Participante com dados básicos para o estudo, como Cargo desempenhado, atuação na seleção, tempo de atuação na área;
- c) Bloco 3: Perfil de Atuação e Porte empresarial, com delimitação do porte e segmento da empresa;
- d) Bloco 4: Processo de Seleção, com tipo de recrutamento, estrutura de recrutamento e seleção, critérios mais considerados na seleção, plataformas e ferramentas de recrutamento, práticas de gestão mais eficazes na atração de talentos e como a empresa comunica os diferenciais aos candidatos. O Bloco 4 conta também com uma série de cinco critérios avaliados na seleção do profissional, sob escala Likert, avaliando formação acadêmica, experiência prévia, competências técnicas e comportamentais e alinhamento cultural.;
- e) Bloco 5: Desafios na atração e manutenção de talentos, inferindo sobre os principais desafios para atração de profissionais, fatores de

aceitação/recusa de vagas, políticas de recompensa que influenciam a atração de talentos, e se a empresa possui integração/onboarding;

- f) Bloco 6: Perfil dos profissionais entrevistados, questiona se houve mudança no perfil dos candidatos, quais foram essas mudanças, comportamento positivos e negativos que mais se destacam nos novos candidatos, e quais práticas mais importantes para retenção de talentos;
- g) Bloco 7: O processo seletivo como ferramenta, questionou sobre as melhorias possíveis no processo seletivo, como tornar o processo mais atrativos para novos candidatos e contribuição ou percepção do respondente sobre os processos de Recrutamento e Seleção.

O perfil dos gestores respondentes (Bloco 2 e 3) pode ser observado na Tabela 3:

Tabela 3 – Perfil dos respondentes (Gestores e Entrevistadores de RH)

Variável	Categoria	n	%
Área de atuação	Gestão de RH (estratégico)	10	32,3%
	RH técnico-operacional	6	19,4%
	Gestão administrativa	6	19,4%
	Administrativo operacional	4	12,9%
	Outras áreas*	5	16,1%
Tempo de atuação	Mais de 10 anos	–	51,6%
	Demais faixas	–	48,4%
Tipo de atuação (<i>múltipla escolha</i>)	RH interno da empresa	17	50,0%
	Recrutamento e Seleção	6	17,6%
	Consultoria / terceirização de R&S	6	17,6%
	Outras áreas	5	14,7%
Porte da empresa	Microempresa	6	19,4%
	Pequena empresa	5	16,1%
	Média empresa	10	32,3%
	Grande empresa	10	32,3%

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Os dados referentes ao perfil dos gestores e entrevistadores de Recursos Humanos demonstram uma amostra composta predominantemente por profissionais diretamente vinculados à gestão de pessoas e aos processos organizacionais de

recrutamento. A maior concentração ocorreu na categoria de Gestão de RH estratégico, representando 32,3% dos respondentes, indicando presença significativa de profissionais envolvidos em decisões institucionais relacionadas à atração, retenção e desenvolvimento de talentos. Esse aspecto fortalece a relevância analítica da pesquisa, pois parte considerável das respostas provém de indivíduos com atuação próxima à formulação de políticas organizacionais.

As categorias de RH técnico-operacional e Gestão administrativa aparecem ambas com 19,4%, enquanto Administrativo operacional representa 12,9% da amostra. O conjunto demonstra relativa diversidade funcional entre os respondentes, abrangendo tanto profissionais ligados ao planejamento estratégico quanto indivíduos inseridos em rotinas operacionais e administrativas. Essa heterogeneidade amplia a abrangência das percepções obtidas, reduzindo a limitação da análise a apenas uma visão institucional específica do RH.

As “Outras áreas”, com 16,1%, indicam participação complementar de profissionais que, embora não necessariamente vinculados formalmente ao setor de Recursos Humanos, possuem envolvimento em processos seletivos ou gestão de equipes. Esse dado é relevante porque, em muitas organizações, especialmente de menor porte, atividades de recrutamento e seleção são compartilhadas entre gestores administrativos, proprietários ou lideranças setoriais, e não exclusivamente centralizadas em departamentos de RH estruturados.

O tempo de atuação evidencia predominância de profissionais experientes, com 51,6% atuando há mais de dez anos na área. O dado sugere que as respostas refletem percepções consolidadas sobre mudanças no mercado de trabalho e nas práticas de recrutamento ao longo do tempo. A presença expressiva de gestores experientes fortalece a capacidade interpretativa dos dados, especialmente no que se refere à comparação entre perfis profissionais anteriores e demandas contemporâneas de atração de talentos.

No tipo de atuação profissional, observa-se predominância do RH interno da empresa, com 50,0% das marcações. O resultado indica que metade dos respondentes atua diretamente na gestão organizacional cotidiana dos processos seletivos, acompanhando demandas internas de contratação, integração e retenção de colaboradores. Já as categorias relacionadas especificamente a Recrutamento e Seleção e Consultoria/Terceirização de R&S aparecem ambas com 17,6%,

demonstrando presença relevante de profissionais especializados ou vinculados a modelos terceirizados de captação de talentos.

O Bloco 3 inicia com a pergunta sobre o porte das empresas, onde observa-se distribuição relativamente equilibrada entre médias e grandes empresas, ambas com 32,3%, enquanto microempresas representam 19,4% e pequenas empresas 16,1%. Esse resultado sugere que a pesquisa alcançou diferentes níveis organizacionais, ampliando a diversidade estrutural das percepções analisadas. A presença significativa de médias e grandes empresas pode indicar maior formalização dos processos seletivos e maior estruturação das práticas de RH entre os participantes.

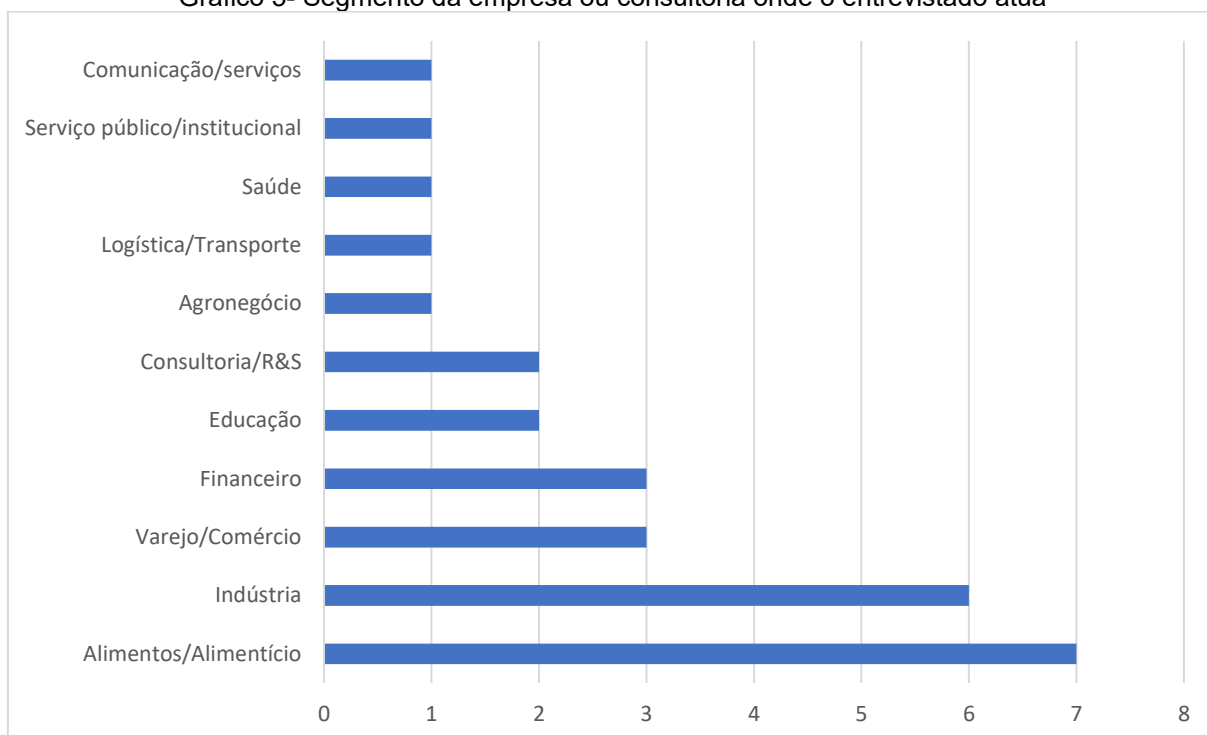
Portanto, o perfil dos gestores demonstra uma amostra composta majoritariamente por profissionais experientes, vinculados diretamente à gestão de pessoas e inseridos em empresas de médio e grande porte. Esse contexto fortalece a análise das práticas de recrutamento e seleção sob uma perspectiva institucional e estratégica, permitindo compreender como organizações da região percebem os desafios contemporâneos relacionados à atração e retenção de talentos.

A segunda pergunta do Bloco 3, quanto ao segmento de atuação das empresas, tem-se uma pulverização dos dados, conforme o Gráfico 5.

Os dados referentes ao segmento das empresas e consultorias demonstram elevada dispersão entre os setores de atuação dos respondentes, indicando uma amostra heterogênea e pouco concentrada em um único ramo econômico. Essa pulverização amplia a abrangência da pesquisa, permitindo observar percepções sobre recrutamento e seleção em diferentes contextos organizacionais e produtivos.

O segmento alimentício apresentou maior representatividade, com sete respondentes, seguido pela indústria, com seis participantes. A predominância desses setores pode refletir características econômicas regionais do Vale do Caí, historicamente marcado pela presença industrial e pela relevância das cadeias produtivas ligadas ao setor alimentício. Esses segmentos frequentemente apresentam demandas constantes por mão de obra operacional, técnica e administrativa, tornando os processos de recrutamento e retenção particularmente estratégicos.

Gráfico 5- Segmento da empresa ou consultoria onde o entrevistado atua



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Os setores de varejo/comércio e financeiro aparecem em seguida, ambos com três respondentes. Já educação e consultoria/R&S registraram duas marcações cada, demonstrando presença moderada de organizações diretamente ligadas à formação profissional e à terceirização de processos seletivos. A inclusão de consultorias de recrutamento é relevante porque introduz percepções especializadas sobre tendências de mercado, comportamento de candidatos e estratégias de atração de talentos.

Os demais segmentos (agronegócio, logística/transporte, saúde, serviço público/institucional e comunicação/serviços) apresentaram uma marcação cada. Embora quantitativamente menores, essas participações ampliam a diversidade setorial da amostra e contribuem para reduzir a limitação analítica a um único perfil organizacional.

A distribuição heterogênea dos segmentos sugere que os desafios relacionados ao recrutamento e à retenção de talentos não estão restritos a um setor específico, mas atravessam diferentes áreas econômicas. Ao mesmo tempo, a maior presença de empresas industriais e alimentícias pode influenciar parte das percepções observadas, especialmente em temas ligados à contratação operacional, rotatividade e dificuldade de retenção de profissionais.

Os dados demonstram que a pesquisa alcançou diferentes realidades organizacionais, fortalecendo a amplitude interpretativa dos resultados. A diversidade dos segmentos reduz parcialmente vieses setoriais e permite compreender que as transformações recentes no mercado de trabalho impactam organizações com estruturas, demandas e dinâmicas produtivas distintas.

4.2.2 O perfil do recrutamento e dos candidatos sob a ótica do entrevistador

O Bloco 4 inicia com a inferência sobre os tipos de recrutamento mais utilizado nas empresas, as respostas foram majoritárias em Ambos recrutamentos (interno e externo) com 25 (89,3%) respondentes e Recrutamento interno com 03 (10,7%) respondentes. Recrutamento externo obteve zero marcações e um total de 03 (9,7%) participantes não responderam esta questão.

Quanto ao processo de recrutamento principal, utilizado pela empresa, é apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 – Principais práticas de recrutamento utilizadas (múltipla escolha)

Processo de recrutamento	n	%
Entrevista por competências	21	67,7%
Entrevista com gestor	20	64,5%
Banco de talentos próprio	16	51,6%
Testes comportamentais	15	48,4%
Testes técnicos	9	29,0%
Processo híbrido	9	29,0%
Dinâmicas de grupo	8	25,8%
Triagem automatizada	4	12,9%
Processo 100% online	3	9,7%
Programas de IA para recrutamento	1	3,2%
Recrutamento interno	1	3,2%

Fonte: elaborado pela autora (2026).

As respostas relacionadas aos tipos de recrutamento demonstram predominância de empresas que utilizam simultaneamente recrutamento interno e externo, prática identificada em 25 respondentes (89,3%). O resultado sugere que as organizações tendem a adotar modelos híbridos de captação de talentos, conciliando aproveitamento de profissionais já inseridos na estrutura organizacional com busca de candidatos externos ao ambiente corporativo. Essa estratégia amplia o alcance do recrutamento e permite maior flexibilidade na ocupação de vagas, especialmente em contextos de escassez de mão de obra qualificada.

O recrutamento exclusivamente interno apareceu em apenas três respostas (10,7%), enquanto o recrutamento exclusivamente externo não recebeu marcações. O dado evidencia baixa preferência por modelos fechados de seleção, indicando que as empresas participantes reconhecem limitações na dependência de apenas uma fonte de recrutamento. A ausência de respostas para recrutamento exclusivamente externo também sugere valorização de processos de crescimento interno e retenção de colaboradores, ainda que combinados à captação externa.

A segunda pergunta do Bloco 4 buscou entender quais às práticas de recrutamento utilizadas pelos respondentes, e observa-se predominância de métodos tradicionais e fortemente baseados na avaliação interpessoal dos candidatos. A entrevista por competências foi a prática mais frequente, aparecendo em 67,7% das respostas, seguida da entrevista com gestor, com 64,5%. Os resultados demonstram centralidade das entrevistas como principal ferramenta avaliativa das organizações, indicando preferência por métodos que permitam análise comportamental, alinhamento cultural e avaliação subjetiva do perfil profissional.

O banco de talentos próprio aparece em 51,6% das respostas, indicando que parte significativa das empresas já mantém mecanismos internos de armazenamento e reaproveitamento de currículos. Esse dado sugere maior estruturação dos processos de recrutamento, especialmente em organizações com demanda recorrente de contratação.

Os testes comportamentais também apresentam frequência elevada (48,4%), demonstrando crescimento da valorização de competências subjetivas e socioemocionais nos processos seletivos contemporâneos. O dado dialoga com transformações recentes do mercado de trabalho, nas quais habilidades relacionais, adaptabilidade e alinhamento organizacional ganham espaço ao lado das competências técnicas tradicionais.

Por outro lado, práticas mais tecnológicas ou automatizadas ainda aparecem com baixa representatividade. A triagem automatizada foi mencionada por apenas 12,9% dos respondentes, “processos 100% online” por 9,7% e uso de programas de inteligência artificial para recrutamento por apenas 3,2%. Os resultados sugerem que, apesar do avanço da digitalização nos processos de RH, as empresas analisadas ainda mantêm forte dependência de métodos presenciais ou semi-estruturados, com limitada incorporação de tecnologias avançadas de automação.

O processo híbrido, citado por 29,0% dos participantes, demonstra que parte das organizações começou a integrar modelos digitais e presenciais de recrutamento, possivelmente impulsionadas pelas mudanças organizacionais intensificadas após a pandemia. Entretanto, os dados indicam que a digitalização plena ainda não constitui prática dominante entre os respondentes.

Assim, os resultados revelam um cenário de transição. As empresas demonstram adoção significativa de práticas modernas de avaliação comportamental e integração entre recrutamento interno e externo, porém ainda apresentam baixa incorporação de ferramentas automatizadas, inteligência artificial e modelos totalmente digitais. O panorama sugere que os processos seletivos da região permanecem fortemente centrados na avaliação humana direta, mesmo diante das transformações tecnológicas recentes no setor de Recursos Humanos.

A terceira pergunta do bloco 4 inferiu sobre os critérios que são considerados no processo de recrutamento, onde 03 respondentes se abstiveram de responder. As respostas foram sistematizadas na Tabela 5.

Tabela 5 – Critérios positivos considerados no recrutamento (múltipla escolha)

Critério avaliado	n	%
Experiência prévia na função	20	71,4%
Competências técnicas específicas	17	60,7%
Competências comportamentais (soft skills)	16	57,1%
Formação acadêmica	15	53,6%
Alinhamento cultural	14	50,0%
Experiência no segmento	13	46,4%
Proximidade geográfica	11	39,3%
Disponibilidade de horário	10	35,7%
Pretensão salarial	9	32,1%
Indicação interna	8	28,6%
Testes comportamentais	8	28,6%
Portfólio / resultados comprovados	5	17,9%
Certificações específicas	4	14,3%
Testes técnicos	3	10,7%

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Os dados referentes aos critérios considerados pelas empresas durante o recrutamento demonstram predominância de fatores ligados à experiência profissional e às competências técnicas e comportamentais dos candidatos. Observa-se inicialmente ausência de resposta por parte de três participantes, indicando pequena perda amostral no bloco analisado, sem comprometer significativamente a interpretação dos resultados.

A “experiência prévia na função” foi o critério mais valorizado, aparecendo em 71,4% das respostas. O resultado evidencia forte preferência organizacional por candidatos que já possuam domínio prático das atividades relacionadas ao cargo, reduzindo custos de treinamento, adaptação e tempo de integração. O dado também sugere manutenção de uma lógica de recrutamento orientada pela experiência acumulada, prática tradicionalmente associada à redução de riscos na contratação.

As “competências técnicas específicas” aparecem em seguida, com 60,7% das marcações, demonstrando elevada valorização de conhecimentos aplicados e capacidades operacionais diretamente relacionadas às funções exercidas. Entretanto, chama atenção a proximidade percentual das “competências comportamentais” (*soft skills*²⁴), citadas por 57,1% dos respondentes. Esse resultado reforça transformações recentes no mercado de trabalho, nas quais habilidades interpessoais, comunicação, adaptabilidade e comportamento organizacional passaram a ocupar posição estratégica nos processos seletivos.

A formação acadêmica foi mencionada por 53,6% dos participantes, indicando relevância importante, embora inferior à experiência prática e às competências profissionais específicas. O dado sugere que as organizações analisadas não priorizam exclusivamente credenciais formais, mas tendem a avaliar a formação em conjunto com capacidades práticas e comportamentais.

O “alinhamento cultural”, presente em 50,0% das respostas, evidencia crescente preocupação das empresas com compatibilidade entre valores organizacionais e perfil do candidato. Esse fator demonstra expansão de critérios subjetivos no recrutamento contemporâneo, nos quais a integração à cultura institucional passa a ser percebida como elemento associado à retenção, produtividade e estabilidade organizacional.

A “experiência no segmento” aparece em 46,4% das respostas, sugerindo valorização de conhecimentos contextualizados sobre o setor econômico de atuação da empresa. Já fatores como “proximidade geográfica” (39,3%) e “disponibilidade de horário” (35,7%) demonstram que aspectos logísticos e operacionais continuam relevantes, especialmente em setores que dependem de presencialidade ou possuem alta exigência de flexibilidade funcional.

²⁴ Competências interpessoais, cognitivas e comportamentais necessárias para interagir, colaborar e atuar eficazmente no trabalho.

Crítérios tradicionalmente associados à filtragem organizacional, como “pretensão salarial” (32,1%) e “indicação interna” (28,6%), apresentaram frequência intermediária. O dado sugere que, embora ainda presentes, esses fatores possuem peso inferior às competências profissionais e experiência prática. Da mesma forma, “testes comportamentais” aparecem com 28,6%, reforçando novamente a valorização de elementos subjetivos no processo seletivo.

Os menores percentuais foram observados em “portfólio ou resultados comprovados” (17,9%), “certificações específicas” (14,3%) e “testes técnicos” (10,7%). Esse resultado é particularmente relevante porque demonstra que, apesar da valorização declarada das competências técnicas, poucas organizações utilizam instrumentos formais robustos para validação objetiva dessas capacidades. Há, portanto, uma aparente predominância de avaliação subjetiva sobre comprovação técnica estruturada.

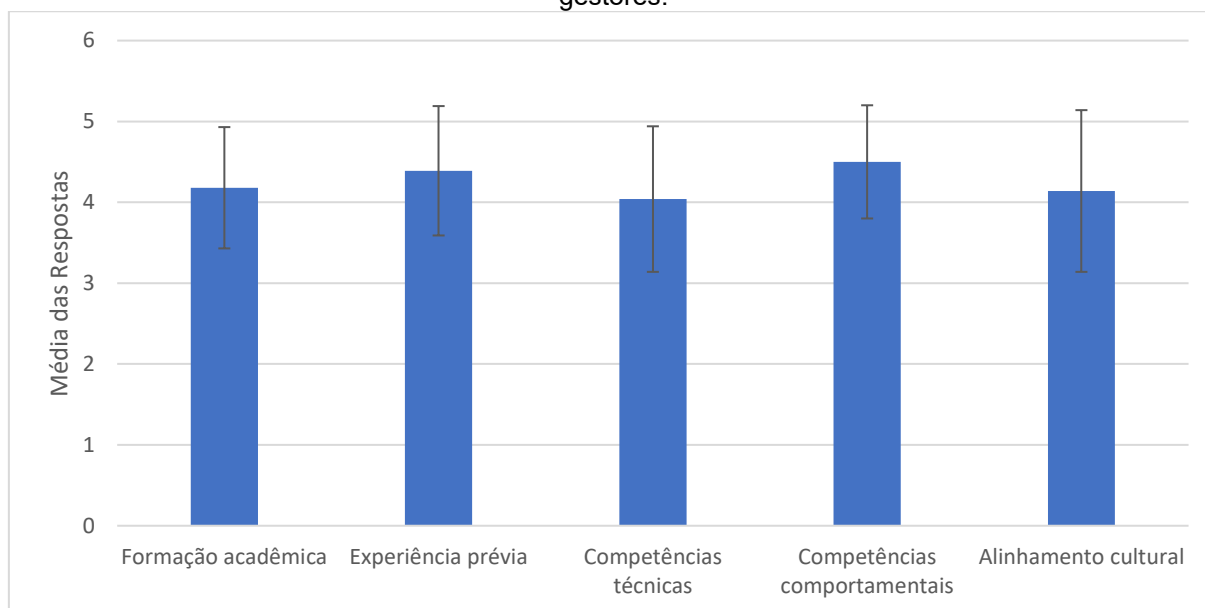
De maneira geral, os resultados indicam que as empresas analisadas combinam critérios tradicionais, especialmente experiência prévia e competências técnicas, com uma valorização crescente das competências comportamentais e do alinhamento cultural. O cenário demonstra transição parcial dos modelos de recrutamento, nos quais habilidades interpessoais ganham espaço sem substituir completamente os critérios clássicos de experiência e qualificação profissional.

4.2.3 Processo e Critérios de Seleção de Candidatos

A quarta pergunta do Bloco 4 é composta de 5 critérios de seleção e os respondentes são convidados a responder em escala Likert. Nas questões classificadas de 1 a 5, do grupo de perguntas: *Qual o grau de importância dos critérios abaixo no processo de recrutamento*, se obteve as seguintes médias e desvios padrão expressos no Gráfico 6.

Os resultados da pergunta demonstram avaliações elevadas para todos os fatores analisados, com médias superiores a 4 em uma escala de cinco pontos. O cenário indica que os gestores atribuem importância ampla e relativamente equilibrada aos diferentes critérios avaliativos utilizados durante os processos seletivos, sem concentração absoluta em apenas um fator específico.

Gráfico 6 - Médias dos graus de importância dos critérios de recrutamento, conforme resposta dos gestores.



Fonte: elaborado pela autora (2026).

As competências comportamentais apresentaram a maior média, próxima de 4,5, configurando o critério de maior relevância entre os gestores respondentes. O dado reforça uma tendência contemporânea já observada em outros resultados da pesquisa, como a crescente valorização das *soft skills* no contexto organizacional. Aspectos como comunicação, adaptabilidade, proatividade, relacionamento interpessoal e capacidade de integração parecem ocupar posição estratégica nas decisões de contratação, especialmente em ambientes organizacionais marcados por necessidade de flexibilidade e trabalho colaborativo.

A experiência prévia aparece logo em seguida, também com média elevada, próxima de 4,4. O resultado demonstra que, apesar da ascensão das competências comportamentais, os critérios tradicionais continuam exercendo forte influência no recrutamento. A experiência profissional permanece associada à redução de riscos operacionais, menor necessidade de treinamento e maior rapidez de adaptação às funções exercidas.

A formação acadêmica e o alinhamento cultural apresentaram médias semelhantes, ambas próximas de 4,1. O dado sugere que as organizações reconhecem relevância tanto na qualificação formal quanto na compatibilidade entre valores organizacionais e perfil do candidato. O alinhamento cultural, em especial, evidencia consolidação de práticas seletivas voltadas não apenas à competência técnica, mas também à adequação subjetiva do indivíduo à cultura institucional.

As competências técnicas registraram a menor média do grupo, embora ainda em patamar elevado, próximo de 4,0. O resultado não indica desvalorização da dimensão técnica, mas sugere que ela deixou de ser elemento isoladamente dominante nos processos seletivos. O cenário reforça a percepção de que as empresas tendem a buscar profissionais tecnicamente aptos, porém combinando essa exigência com capacidades comportamentais e relacionais.

Os desvios padrão observados, variando aproximadamente entre 0,7 e 1,0, indicam dispersão moderada das respostas. Isso demonstra relativa convergência entre os gestores quanto à importância dos critérios analisados, embora ainda existam diferenças interpretativas entre organizações e segmentos distintos. As maiores dispersões aparecem justamente nos critérios mais subjetivos, como “alinhamento cultural” e “competências comportamentais”, o que sugere variações na forma como cada empresa interpreta e operacionaliza esses conceitos durante o recrutamento.

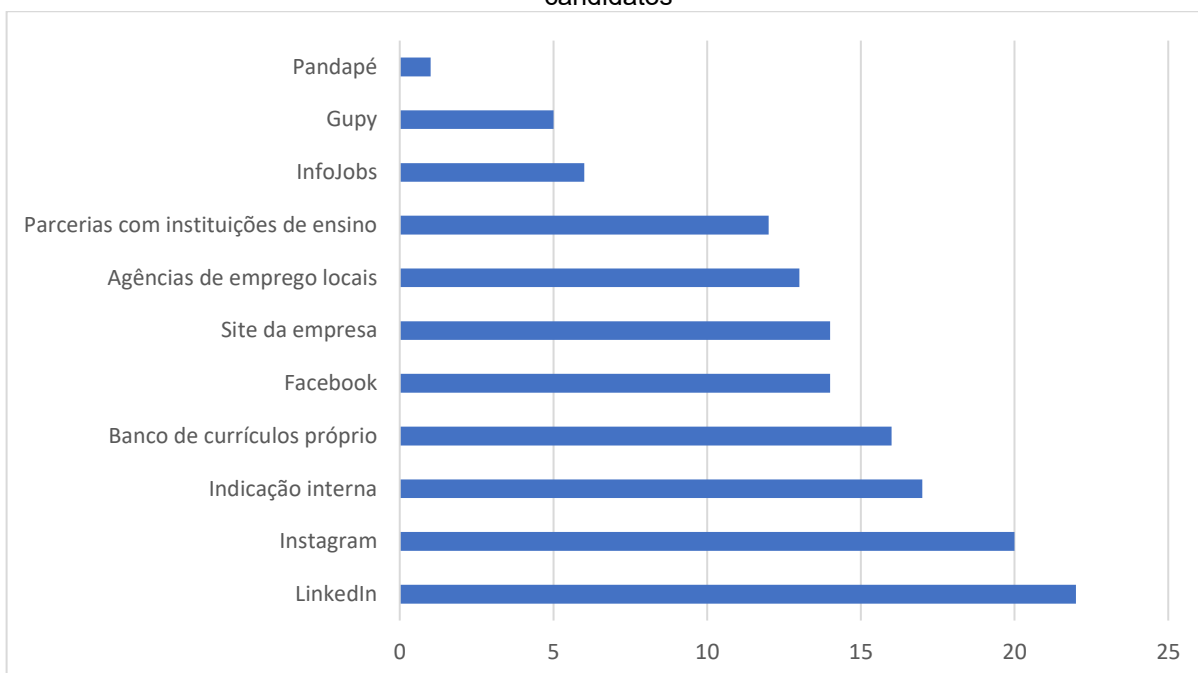
As respostas apontam para um modelo de seleção cada vez mais híbrido, no qual experiência e competências técnicas permanecem relevantes, mas passam a dividir protagonismo com fatores comportamentais e culturais. O recrutamento contemporâneo observado na pesquisa parece menos centrado exclusivamente na qualificação formal e mais orientado à combinação entre capacidade técnica, adaptação organizacional e potencial de integração interpessoal.

4.2.4 Plataformas e ferramentas de recrutamento e Seleção

Na quinta pergunta do Bloco 4, buscou-se entender quais ferramentas ou canais são utilizados na divulgação e busca de candidatos. Obteve-se as seguintes frequências, conforme o Gráfico 7.

Os resultados referentes às plataformas, ferramentas e canais utilizados para divulgação de vagas e busca de candidatos demonstram forte predominância de meios digitais e redes sociais profissionais nos processos de recrutamento das empresas analisadas. O LinkedIn aparece como principal ferramenta utilizada, com 22 marcações, consolidando-se como a plataforma mais relevante para captação de talentos entre os gestores respondentes. O dado evidencia a crescente profissionalização dos processos seletivos e a centralidade das redes profissionais digitais na aproximação entre empresas e candidatos.

Gráfico 7 - Plataformas, ferramentas ou canais utilizados para divulgação das vagas e busca de candidatos



Fonte: elaborado pela autora (2026).

O Instagram surge em segundo lugar, com 20 marcações, demonstrando expansão das redes sociais convencionais como instrumentos de recrutamento e fortalecimento da marca empregadora. O resultado sugere que as organizações passaram a utilizar plataformas originalmente voltadas ao entretenimento e comunicação social também como ferramentas estratégicas de divulgação institucional e atração de candidatos, especialmente públicos mais jovens.

A indicação interna aparece com 17 respostas, revelando que os mecanismos informais de recrutamento continuam exercendo papel relevante dentro das organizações. Esse dado demonstra permanência de estratégias tradicionais baseadas em confiança interpessoal e redes de contato, mesmo em um cenário de crescente digitalização do RH. O banco de currículos próprio também apresentou frequência elevada, com 16 marcações, indicando que parte significativa das empresas mantém sistemas internos estruturados para armazenamento e reaproveitamento de candidatos.

Facebook e site da empresa obtiveram 14 marcações cada, demonstrando que canais institucionais e redes sociais amplamente difundidas continuam sendo utilizados como mecanismos complementares de recrutamento. Já as agências de emprego locais (13 respostas) e as parcerias com instituições de ensino (12

respostas) indicam permanência de estratégias regionais e relacionais de captação de talentos, especialmente relevantes em contextos locais como o Vale do Caí.

As plataformas especializadas em recrutamento apresentaram frequência mais moderada. O InfoJobs recebeu seis marcações, enquanto Gupy obteve cinco e Pandapé apenas uma. Os dados sugerem que, embora ferramentas especializadas de recrutamento digital estejam presentes nas organizações analisadas, elas ainda possuem alcance inferior quando comparadas às redes sociais e aos canais institucionais mais amplos.

O cenário observado demonstra coexistência entre métodos tradicionais e estratégias digitais contemporâneas de recrutamento. As empresas parecem combinar plataformas profissionais, redes sociais abertas, bancos internos e indicações interpessoais como forma de ampliar alcance e diversidade de candidatos. Ao mesmo tempo, a forte presença de redes sociais indica transformação significativa nas práticas de atração de talentos, aproximando o recrutamento das dinâmicas comunicacionais digitais contemporâneas.

Com isso, os resultados revelam um processo seletivo cada vez mais descentralizado e multiplataforma, no qual empresas utilizam simultaneamente diferentes canais para ampliar visibilidade das vagas e alcançar públicos variados. O recrutamento contemporâneo observado na pesquisa demonstra adaptação gradual às novas formas de comunicação digital, embora ainda mantenha forte dependência de redes interpessoais e mecanismos institucionais tradicionais.

A sexta pergunta do Bloco 4 buscou entender as práticas/estratégias que os gestores consideram mais eficientes na atração de talentos, as respostas são apresentadas na Tabela 6.

Tabela 6 – Práticas de gestão e estratégias de R&S mais eficazes na atração de talentos (múltipla escolha)

Estratégia / Prática	n	%
Salário competitivo	29	93,5%
Benefícios atrativos	27	87,1%
Plano de carreira	22	71,0%
Marca empregadora (employer branding)	17	54,8%
Trabalho remoto/híbrido	14	45,2%
Cultura organizacional forte	12	38,7%
Flexibilidade de horário	9	29,0%
Indicação interna	8	25,8%
Processo seletivo ágil	8	25,8%
Parcerias educacionais	6	19,4%

Fonte: elaborado pela autora (2026).

As respostas referentes às práticas de gestão e estratégias de recrutamento e seleção consideradas mais eficazes para atração de talentos demonstram predominância expressiva de fatores econômicos e benefícios estruturais como principais mecanismos de competitividade organizacional. O “salário competitivo” aparece como a estratégia mais relevante, citado por 93,5% dos respondentes, evidenciando que a remuneração permanece como elemento central na capacidade das empresas de atrair profissionais. O dado reforça a percepção já identificada entre os candidatos, nos quais o salário também figurou como principal fator para aceitação de propostas de emprego.

Os “benefícios atrativos” surgem logo em seguida, com 87,1% das marcações, demonstrando que a atratividade organizacional não está vinculada apenas ao salário direto, mas também ao conjunto de vantagens oferecidas pela empresa. O resultado sugere crescente valorização de políticas complementares relacionadas à saúde, alimentação, bonificações, qualidade de vida e suporte ao trabalhador, fatores cada vez mais utilizados como diferencial competitivo no mercado de trabalho.

O plano de carreira aparece em terceiro lugar, com 71,0% das respostas, indicando forte valorização de perspectivas de crescimento profissional e desenvolvimento interno. O dado demonstra que as organizações reconhecem a importância de oferecer projeção futura aos candidatos, especialmente em contextos marcados por alta rotatividade e dificuldade de retenção de talentos. A possibilidade de progressão profissional parece funcionar tanto como ferramenta de atração quanto de permanência organizacional.

A marca empregadora (*employer branding*), mencionada por 54,8% dos respondentes, revela preocupação crescente das empresas com reputação institucional e imagem organizacional perante o mercado de trabalho. O resultado demonstra que parte significativa dos gestores percebe a construção da identidade corporativa como elemento estratégico para atração de candidatos, especialmente em ambientes competitivos e fortemente mediados pelas redes sociais e plataformas digitais.

O “trabalho remoto ou híbrido” obteve 45,2% das marcações, indicando consolidação parcial da flexibilidade laboral como diferencial competitivo. Embora não apareça entre os fatores mais centrais, o dado demonstra que modelos flexíveis de

trabalho passaram a integrar as estratégias organizacionais de atração de talentos, particularmente após as transformações intensificadas no período pós-pandemia.

A “cultura organizacional forte” foi mencionada por 38,7% dos respondentes, reforçando que fatores subjetivos ligados ao ambiente institucional também possuem relevância no recrutamento contemporâneo. Entretanto, o percentual inferior aos fatores econômicos sugere que elementos culturais ainda ocupam posição secundária quando comparados à remuneração e aos benefícios concretos.

As demais estratégias apresentaram frequência mais reduzida, como flexibilidade de horário” (29,0%), “indicação interna” (25,8%), “processo seletivo ágil” (25,8%) e “parcerias educacionais” (19,4%). Embora menos recorrentes, esses dados demonstram existência de múltiplas abordagens organizacionais para captação de profissionais, ainda que com impacto percebido inferior.

Em suma, os resultados indicam que as empresas compreendem a atração de talentos principalmente a partir de uma lógica de competitividade material, centrada em salário, benefícios e perspectivas de crescimento. Estratégias relacionadas à cultura organizacional, flexibilidade e reputação institucional aparecem como complementares, mas não substituem os fatores econômicos tradicionais. O cenário revela que, apesar das transformações recentes nas relações de trabalho, a atratividade organizacional continua fortemente condicionada à capacidade das empresas de oferecer segurança financeira e perspectivas concretas de desenvolvimento profissional.

A sétima e última pergunta do Bloco 4 questionou sobre a forma como os diferenciais da empresa são comunicados aos candidatos, e as respostas são apresentadas na tabela Tabela 7

Tabela 7 – Como os diferenciais da empresa são comunicados aos candidatos

Forma de comunicação dos diferenciais da empresa	n	%
Descrição da vaga	25	80,6%
Entrevista	23	74,2%
Redes sociais	17	54,8%
Site institucional	11	35,5%
Depoimentos de colaboradores	11	35,5%
Vídeos institucionais	6	19,4%
Não há comunicação estruturada	1	3,2%

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Os resultados relacionados às formas de comunicação dos diferenciais organizacionais aos candidatos demonstram predominância de métodos diretos e

tradicionais de apresentação institucional durante o processo seletivo. A descrição da vaga aparece como principal mecanismo utilizado pelas empresas, com 25 marcações (80,6%), indicando que o anúncio inicial continua sendo o principal espaço de transmissão das características organizacionais, benefícios e atrativos da empresa aos candidatos.

O dado sugere que as organizações concentram parte significativa de sua estratégia de *employer branding* já no primeiro contato com o candidato. Entretanto, também pode indicar limitação estrutural na construção de estratégias comunicacionais mais amplas e contínuas, concentrando excessivamente a apresentação institucional em descrições textuais de vagas.

A “entrevista” surge em seguida, com 23 respostas (74,2%), demonstrando que o contato interpessoal permanece como ferramenta central na construção da percepção organizacional. O resultado reforça a importância dos entrevistadores como representantes diretos da cultura institucional e da imagem corporativa perante os candidatos. Nesse contexto, o recrutamento não opera apenas como avaliação técnica, mas também como espaço de convencimento e fortalecimento da atratividade organizacional.

As redes sociais aparecem com 54,8% das marcações, evidenciando consolidação crescente das plataformas digitais como instrumentos estratégicos de comunicação institucional. O dado demonstra que as empresas passaram a utilizar redes sociais não apenas para divulgação de vagas, mas também para construção de identidade organizacional, aproximação com candidatos e fortalecimento da marca empregadora.

O site institucional e os depoimentos de colaboradores apresentaram o mesmo percentual de respostas (35,5%), indicando relevância intermediária dessas ferramentas na comunicação organizacional. Os depoimentos de colaboradores, em especial, sugerem tentativa de humanização da imagem empresarial e utilização de experiências internas como mecanismo de legitimação institucional perante os candidatos. Já os sites institucionais permanecem como espaços formais de consolidação das informações corporativas, embora aparentemente com menor alcance do que as redes sociais e entrevistas.

Os vídeos institucionais foram mencionados por apenas 19,4% dos gestores, demonstrando utilização ainda limitada de recursos audiovisuais estruturados na

atração de talentos. O dado sugere que muitas empresas da amostra ainda não incorporaram plenamente estratégias multimídia de *employer branding*, possivelmente em razão de custos, estrutura organizacional ou perfil regional das organizações analisadas.

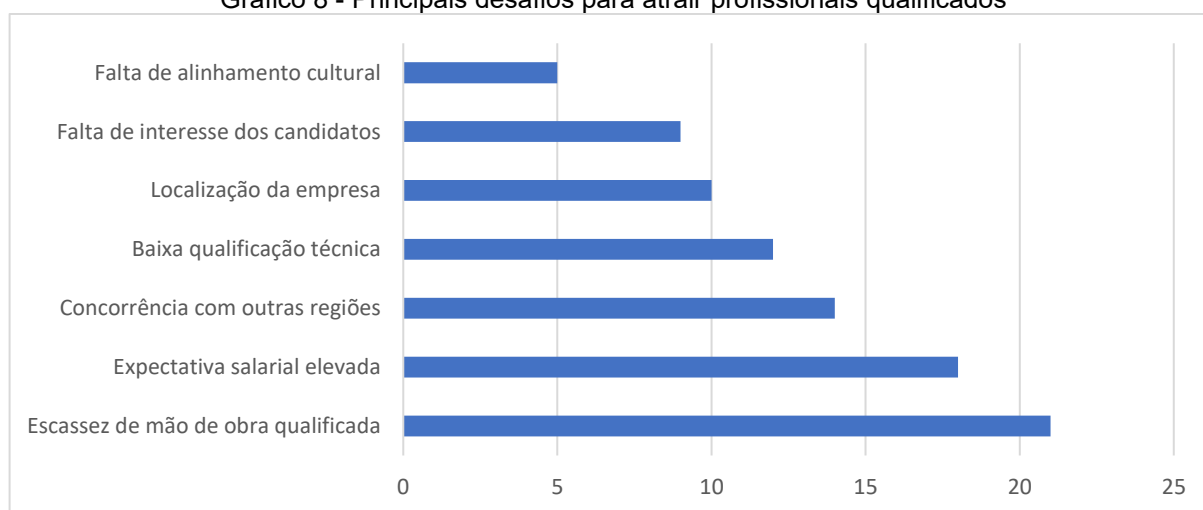
A presença de apenas um respondente (3,2%) afirmando não possuir comunicação estruturada indica que praticamente todas as empresas participantes reconhecem a necessidade de apresentar seus diferenciais aos candidatos de alguma forma. Entretanto, os resultados mostram que essa comunicação ainda ocorre predominantemente por meios tradicionais e descentralizados, com menor uso de estratégias integradas e profissionalizadas de marketing organizacional.

Portanto, os dados demonstram que a comunicação dos diferenciais empresariais ocorre principalmente por contato direto e descrição funcional das vagas, enquanto estratégias mais sofisticadas de construção de marca empregadora ainda aparecem de forma parcial. O cenário sugere transição gradual entre modelos tradicionais de recrutamento e práticas mais contemporâneas de *employer branding*, impulsionadas especialmente pelo crescimento das redes sociais digitais.

4.2.5 Desafios de atração e manutenção de talentos

O Bloco 5 inicia com a pergunta sobre os desafios de atração e manutenção de talentos. Dentre os principais desafios para atrair profissionais qualificados tem-se o Gráfico 8:

Gráfico 8 - Principais desafios para atrair profissionais qualificados



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Os resultados referentes aos principais desafios para atração de profissionais qualificados demonstram predominância de dificuldades estruturais relacionadas à disponibilidade de mão de obra e às condições competitivas do mercado de trabalho regional. A escassez de mão de obra qualificada aparece como principal obstáculo identificado pelos gestores, com 21 marcações, evidenciando percepção generalizada de dificuldade na identificação de candidatos com perfil técnico e profissional compatível às demandas organizacionais.

O dado sugere um cenário de desequilíbrio entre oferta e demanda de profissionais qualificados, especialmente em setores que exigem competências específicas ou maior especialização técnica. Além disso, pode indicar limitações regionais relacionadas à formação profissional, retenção de talentos ou migração de trabalhadores para centros urbanos maiores e mercados mais competitivos.

A expectativa salarial elevada aparece em seguida, com 18 respostas, demonstrando que os gestores percebem crescente tensão entre as expectativas financeiras dos candidatos e a capacidade das empresas de oferecer remunerações consideradas competitivas. O resultado dialoga diretamente com os dados apresentados pelos próprios candidatos, nos quais o salário figurou como principal fator de decisão para aceitação de propostas de emprego. Há, portanto, uma convergência importante entre os dois grupos: enquanto candidatos priorizam remuneração, gestores percebem as exigências salariais como um dos maiores desafios do recrutamento contemporâneo.

A “concorrência com outras regiões”, mencionada por 14 respondentes, reforça a percepção de disputa territorial por profissionais qualificados. O dado sugere que empresas do Vale do Caí enfrentam dificuldades para competir com centros econômicos maiores ou regiões capazes de oferecer salários superiores, melhores benefícios ou maior projeção de carreira. Esse fator é particularmente relevante em contextos regionais, onde parte dos trabalhadores qualificados tende a migrar para cidades com maior dinamismo econômico.

A “baixa qualificação técnica” aparece com 12 marcações, indicando percepção de lacunas na formação profissional disponível no mercado. O resultado pode refletir tanto a insuficiência de qualificação formal quanto desalinhamento entre competências desenvolvidas pelos candidatos e as necessidades específicas das organizações.

A “localização da empresa” foi mencionada por 10 gestores, demonstrando que fatores geográficos também impactam a atração de talentos. Empresas situadas em áreas mais afastadas, de menor mobilidade ou menor centralidade econômica podem enfrentar dificuldades adicionais de recrutamento, especialmente quando não oferecem modalidades híbridas ou remotas de trabalho.

A “falta de interesse dos candidatos” aparece com 09 respostas, sugerindo percepção de redução do engajamento ou seletividade maior por parte dos trabalhadores durante os processos seletivos. Já a “falta de alinhamento cultural”, com 05 marcações, foi o fator menos citado, indicando que as dificuldades percebidas concentram-se muito mais em fatores estruturais e econômicos do que em questões subjetivas relacionadas à cultura organizacional.

Extraí-se das respostas, que os gestores atribuem os principais desafios da atração de talentos a fatores externos às organizações, especialmente escassez de profissionais qualificados, competição regional e expectativas salariais. O cenário evidencia um mercado de trabalho mais competitivo e tensionado, no qual empresas precisam disputar profissionais em um ambiente marcado por maior seletividade dos candidatos e crescente valorização das condições econômicas e estruturais de trabalho.

A segunda pergunta do Bloco 5 inferiu sobre os fatores que influenciam os candidatos a aceitar ou recusar uma vaga, Salário surge como principal, com 30 (96,8%) respostas, conforme demonstra a Tabela 8

Tabela 8 – Fatores que influenciam a aceitação ou recusa de uma vaga (múltipla escolha)

Fator	n	%
Salário	30	96,8%
Benefícios	22	71,0%
Proximidade da residência	16	51,6%
Plano de carreira	13	41,9%
Ambiente organizacional	12	38,7%
Modelo de trabalho (presencial/remoto)	9	29,0%
Reputação da empresa	8	25,8%
Flexibilidade	6	19,4%

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Os resultados referentes aos fatores que influenciam a aceitação ou recusa de uma vaga demonstram predominância quase absoluta da remuneração como elemento decisório para os candidatos, segundo a percepção dos gestores. O “salário” aparece como principal fator, citado por 30 respondentes (96,8%), evidenciando

consenso praticamente unânime entre os participantes acerca da centralidade da remuneração no processo de escolha profissional.

O dado reforça tendências já observadas nas respostas dos próprios candidatos, nas quais o salário também figurou como principal critério de aceitação de propostas. Essa convergência entre percepção organizacional e percepção dos trabalhadores fortalece a interpretação de que a competitividade salarial permanece como principal eixo de atração de talentos no mercado de trabalho regional analisado.

Os “benefícios” aparecem em segundo lugar, com 71,0% das respostas, demonstrando que os gestores reconhecem a importância crescente das vantagens complementares oferecidas pelas empresas. O resultado sugere que a atratividade organizacional não depende apenas do salário direto, mas também da composição mais ampla das condições oferecidas ao trabalhador, incluindo aspectos relacionados à saúde, alimentação, bonificações e suporte institucional.

A “proximidade da residência” foi mencionada por 51,6% dos respondentes, indicando relevância significativa dos fatores logísticos e territoriais na decisão dos candidatos. O dado demonstra que deslocamento, custo de transporte e tempo de trajeto possuem impacto importante na atratividade das vagas, especialmente em contextos regionais ou funções predominantemente presenciais.

O “plano de carreira” aparece em 41,9% das respostas, sugerindo que perspectivas de crescimento e desenvolvimento profissional exercem influência moderada, mas consistente, na decisão dos candidatos. Embora o fator não supere questões econômicas imediatas, ele demonstra que parte dos profissionais considera oportunidades futuras de progressão como elemento relevante na escolha organizacional.

O “ambiente organizacional” foi citado por 38,7% dos gestores, indicando reconhecimento da importância do clima institucional e das relações interpessoais para atração e retenção de trabalhadores. O dado dialoga diretamente com os resultados anteriores relacionados à valorização das competências comportamentais e da cultura organizacional nos processos seletivos.

O modelo de “trabalho presencial ou remoto” aparece com 29,0% das respostas, evidenciando que modalidades flexíveis passaram a integrar os critérios de decisão dos candidatos, embora ainda em posição secundária quando comparadas aos fatores econômicos. Já a “reputação da empresa” (25,8%) e a “flexibilidade”

(19,4%) apresentaram frequências mais baixas, sugerindo menor impacto direto na tomada de decisão dos profissionais analisados.

Observa-se que os gestores percebem a decisão dos candidatos como fortemente condicionada por fatores econômicos e estruturais, especialmente remuneração, benefícios e condições práticas de trabalho. Aspectos subjetivos, como cultura organizacional, reputação institucional e flexibilidade, aparecem como fatores complementares, mas não substituem a relevância das condições materiais oferecidas pelas empresas. O cenário reforça a percepção de um mercado de trabalho marcado por pragmatismo econômico e crescente seletividade profissional.

A terceira pergunta do Bloco 5 buscou entender as políticas de recompensas que influenciam (ou não) a atração de talentos, e a Tabela 9 apresenta os dados levantados

Os resultados relacionados à percepção dos gestores sobre a influência das políticas de recompensas na atração de talentos demonstram forte consenso acerca da relevância desses mecanismos no recrutamento contemporâneo. A maioria expressiva dos respondentes, correspondente a 70,0%, afirmou que as políticas de recompensas influenciam muito a atração de profissionais, evidenciando que remuneração, benefícios e incentivos organizacionais são percebidos como fatores estratégicos para competitividade no mercado de trabalho.

Tabela 9 – Percepção sobre a influência das políticas de recompensas na atração de talentos

Grau de influência	n	%
Influenciam muito	21	70,0%
Influenciam moderadamente	8	26,7%
Influenciam pouco	1	3,3%
Total	30	100%

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Os dados reforçam os resultados anteriores da pesquisa, nos quais salário e benefícios apareceram repetidamente como os principais fatores associados tanto à aceitação de vagas pelos candidatos quanto às estratégias organizacionais consideradas mais eficazes pelos gestores. Há, portanto, elevada convergência entre diferentes blocos da pesquisa, consolidando a percepção de que os aspectos econômicos permanecem centrais nas dinâmicas de atração de talentos.

A categoria “influenciam moderadamente”, com 26,7% das respostas, demonstra que mesmo entre os gestores que relativizam parcialmente a importância das recompensas, ainda existe reconhecimento de impacto significativo dessas

políticas sobre o interesse dos candidatos. O dado sugere que poucos participantes enxergam as recompensas apenas como elemento secundário dentro das estratégias de recrutamento.

Apenas um respondente (3,3%) afirmou que as políticas de recompensas influenciam pouco na atração de talentos. A baixa frequência dessa resposta evidencia que a percepção de baixa relevância das recompensas é praticamente residual entre os gestores participantes.

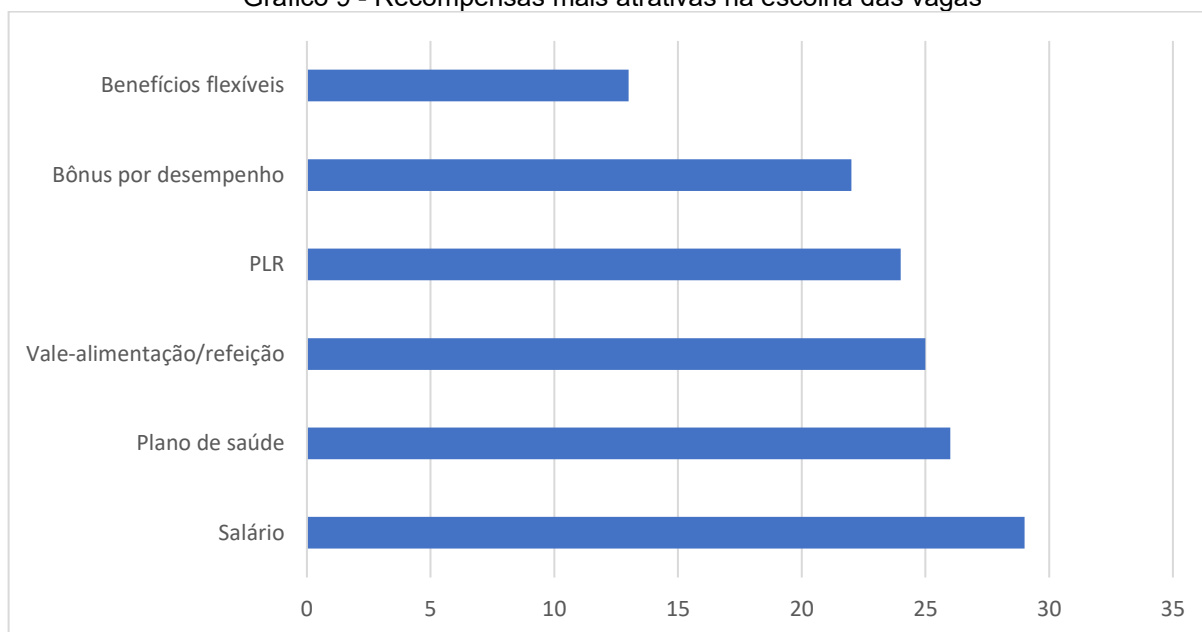
Os resultados também indicam mudança importante na relação entre trabalhador e organização. O recrutamento contemporâneo parece cada vez mais condicionado à capacidade das empresas de oferecer condições materiais competitivas em um mercado marcado por maior seletividade dos candidatos, aumento das expectativas salariais e concorrência regional por profissionais qualificados. Nesse contexto, políticas de recompensas deixam de funcionar apenas como mecanismo de retenção e passam a atuar diretamente como ferramenta de atração organizacional.

Percebe-se que os gestores reconhecem as políticas de recompensas como um dos pilares centrais da atração de talentos. O cenário evidencia forte dependência das organizações em relação à competitividade salarial e aos benefícios oferecidos, indicando que estratégias de *employer branding*, cultura organizacional e flexibilidade tendem a funcionar mais como elementos complementares do que substitutivos das recompensas materiais.

A quarta pergunta do Bloco 5 inferiu sobre as recompensas mais atrativas que reforçam a adesão à vaga, com destaque para Salário aparecendo em 29 (93,5%) respostas, e o Gráfico 9 aponta as demais atratividades apontadas.

Os resultados relacionados às recompensas consideradas mais atrativas pelos candidatos reforçam de maneira consistente os padrões já identificados ao longo da pesquisa, especialmente quanto à centralidade dos fatores econômicos na atração de talentos. O salário aparece novamente como principal elemento de atratividade, citado por 29 respondentes (93,5%), consolidando-se como o fator mais relevante tanto na percepção dos gestores quanto nas respostas atribuídas aos candidatos.

Gráfico 9 - Recompensas mais atrativas na escolha das vagas



Fonte: elaborado pela autora (2026).

A recorrência desse resultado ao longo dos diferentes blocos evidencia forte dependência das organizações em relação à competitividade salarial como mecanismo de atração profissional. O cenário sugere que, apesar do crescimento das discussões sobre propósito organizacional, clima institucional e flexibilidade laboral, a remuneração direta continua sendo o principal fator de decisão dos trabalhadores.

O plano de saúde aparece em seguida, com 26 marcações, demonstrando elevada valorização dos benefícios relacionados à segurança e estabilidade pessoal. O dado indica que benefícios vinculados ao bem-estar e à proteção social possuem peso significativo na percepção de atratividade organizacional, especialmente em contextos de instabilidade econômica e aumento dos custos de serviços privados de saúde.

O vale-alimentação ou refeição também apresentou frequência elevada, com 25 respostas, reforçando a relevância dos benefícios de impacto cotidiano e direto sobre a qualidade de vida dos trabalhadores. A participação nos lucros e resultados (PLR), com 24 marcações, demonstra que mecanismos de recompensa variável e participação financeira no desempenho organizacional também são percebidos como diferenciais importantes pelos candidatos.

Os bônus por desempenho aparecem com 22 respostas, indicando valorização moderada de sistemas meritocráticos e incentivos vinculados à produtividade individual. Já os benefícios flexíveis registraram a menor frequência do

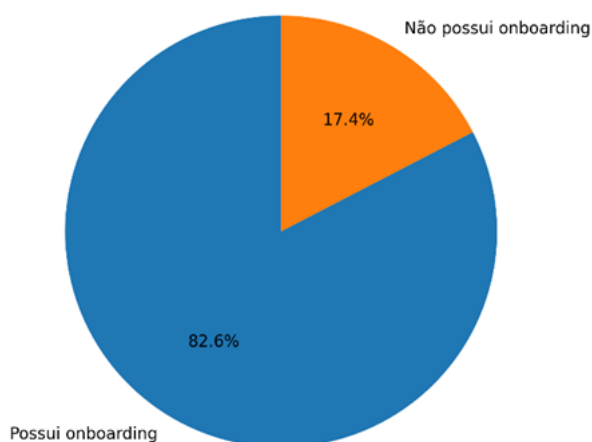
grupo, com 13 marcações, sugerindo que modelos mais personalizados de recompensa ainda possuem menor impacto percebido quando comparados aos benefícios tradicionais e diretamente monetários.

Os dados demonstram que as recompensas mais valorizadas concentram-se majoritariamente em elementos financeiros diretos ou benefícios concretos de impacto imediato na vida do trabalhador. Aspectos mais subjetivos ou simbólicos das relações organizacionais aparecem novamente em posição secundária diante das demandas materiais.

Este cenário reforça a percepção de que a atração de talentos nas empresas analisadas permanece fortemente condicionada à capacidade de oferecer estabilidade econômica, remuneração competitiva e benefícios tangíveis. O recrutamento contemporâneo observado na pesquisa revela trabalhadores cada vez mais pragmáticos em suas decisões profissionais, priorizando segurança financeira e vantagens concretas em detrimento de discursos organizacionais abstratos ou exclusivamente culturais.

A quinta e última pergunta do Bloco 5 buscou entender se empresa possui programa de integração/onboarding e como isso impacta a experiência do novo colaborador, obteve-se 08 ausências de resposta. Empresas que Possuem programa de onboarding foram 19 (82,6%) e que não possui onboarding apenas 4 (17,4%) conforme expresso no Gráfico 10.

Gráfico 10 – A empresa possui programa de integração/onboarding?
Programa de integração/onboarding nas empresas



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Os resultados relacionados à existência de programas de integração ou onboarding demonstram predominância significativa de empresas que já adotam algum modelo estruturado de recepção e adaptação de novos colaboradores. Inicialmente, observam-se oito ausências de resposta, indicando perda parcial de dados nesse bloco específico, embora sem inviabilizar a interpretação geral das informações obtidas.

Entre os respondentes válidos, 19 gestores (82,6%) afirmaram que suas empresas possuem programas de onboarding, enquanto apenas 4 (17,4%) indicaram não possuir processos estruturados de integração. O resultado demonstra que a maioria das organizações participantes reconhece a importância da etapa inicial de adaptação do colaborador como parte estratégica da experiência organizacional.

Os dados dialogam diretamente com resultados anteriores da pesquisa, nos quais o onboarding apareceu entre os aspectos mais bem avaliados pelos candidatos durante os processos seletivos. Isso sugere certa convergência entre percepção institucional e experiência prática dos trabalhadores, indicando que as empresas que investem em integração inicial tendem a transmitir maior profissionalismo, acolhimento e organização.

A elevada presença de programas de onboarding também pode indicar amadurecimento parcial das práticas de gestão de pessoas nas organizações analisadas. O processo de integração deixou de representar apenas uma etapa burocrática de admissão e passou a funcionar como mecanismo de alinhamento cultural, adaptação operacional e retenção inicial de talentos. Em contextos de alta rotatividade e dificuldade de atração profissional, programas estruturados de integração podem reduzir insegurança, acelerar adaptação e fortalecer vínculo organizacional nos primeiros meses de trabalho.

Entretanto, a existência formal de onboarding não necessariamente garante qualidade ou padronização dessas práticas. Considerando os demais resultados da pesquisa, especialmente aqueles relacionados à comunicação, clareza de informações e demora nos retornos, é possível inferir que parte das empresas ainda apresenta desafios na consolidação de experiências organizacionais plenamente estruturadas.

As empresas que declararam não possuir onboarding representam parcela minoritária, mas relevante, especialmente considerando o contexto contemporâneo de

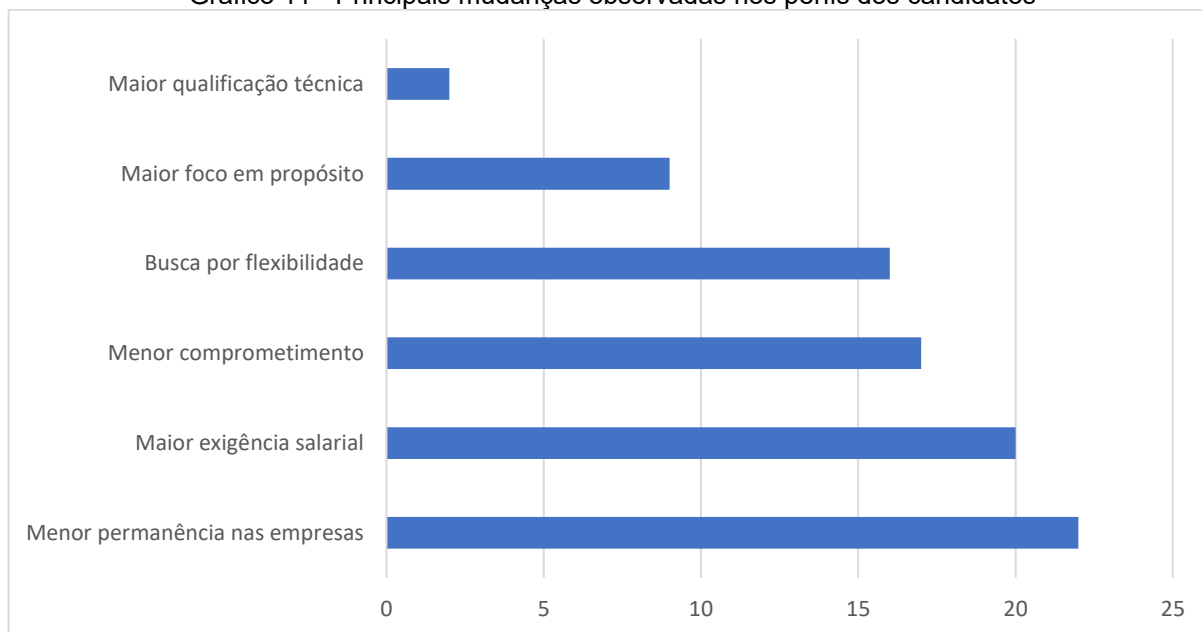
valorização da experiência do colaborador. A ausência de integração estruturada pode aumentar dificuldades de adaptação, insegurança funcional e desalinhamento cultural, impactando diretamente retenção e satisfação inicial dos trabalhadores.

De maneira geral, os resultados demonstram que as empresas participantes já reconhecem o onboarding como ferramenta importante de gestão de pessoas e atração de talentos. O cenário sugere avanço das práticas de integração organizacional, ainda que possivelmente com níveis distintos de formalização e maturidade entre as organizações analisadas.

4.2.6 Mudança percebidas no perfil dos candidatos

O Bloco 6 inicia com a pergunta se houve ou não mudanças recentes no perfil dos candidatos, onde houve unanimidade, com o total de 31 respondentes afirmando que percebem a mudança no perfil. A segunda pergunta do Bloco 6 busca elencar as principais mudanças são apontadas pelos respondentes, e estão expressas no Gráfico 11.

Gráfico 11 - Principais mudanças observadas nos perfis dos candidatos



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Os resultados relacionados às mudanças recentes no perfil dos candidatos demonstram percepção unânime entre os gestores quanto à transformação do comportamento profissional e das expectativas dos trabalhadores. Todos os 31 respondentes afirmaram perceber alterações significativas no perfil dos candidatos ao

longo dos últimos anos, indicando consenso sobre a existência de mudanças estruturais nas relações entre trabalhadores e mercado de trabalho.

A principal mudança observada foi a “menor permanência nas empresas”, apontada por 22 gestores. O dado evidencia percepção de aumento da rotatividade e redução do vínculo de longo prazo entre trabalhador e organização. Esse cenário sugere transformação importante nas relações laborais contemporâneas, nas quais estabilidade prolongada em uma única empresa deixa de ser prioridade para parte significativa dos profissionais. O fenômeno pode estar associado tanto à busca constante por melhores condições quanto à diminuição da identificação duradoura com estruturas organizacionais tradicionais.

A maior exigência salarial aparece logo em seguida, com 20 marcações, reforçando resultados observados em praticamente todos os blocos anteriores da pesquisa. Os gestores percebem candidatos mais conscientes do valor de mercado de sua força de trabalho e menos dispostos a aceitar remunerações consideradas insuficientes. O dado demonstra fortalecimento de uma postura mais pragmática e economicamente orientada por parte dos trabalhadores.

O “menor comprometimento”, citado por 17 respondentes, surge como uma das percepções mais relevantes dos gestores. Esse resultado pode refletir mudanças geracionais, transformação das relações de trabalho ou mesmo alteração na forma como os profissionais se relacionam com autoridade, estabilidade e fidelidade organizacional. Entretanto, o dado também pode revelar tensão interpretativa entre modelos tradicionais de gestão e novas formas de inserção profissional, nas quais trabalhadores priorizam flexibilidade, autonomia e qualidade de vida em detrimento de vínculos organizacionais rígidos.

A busca por flexibilidade aparece com 16 marcações, demonstrando consolidação de novas expectativas relacionadas ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. O resultado dialoga diretamente com tendências contemporâneas do mercado de trabalho, especialmente após a ampliação dos modelos híbridos e remotos. A flexibilidade deixa de ser percebida como benefício complementar e passa gradualmente a integrar os critérios centrais de atratividade organizacional.

O “maior foco em propósito” foi mencionado por 09 gestores, indicando percepção de que parte dos candidatos busca maior alinhamento subjetivo com valores organizacionais, impacto social ou identificação pessoal com o trabalho

exercido. Embora menos frequente do que fatores econômicos, o dado sugere crescimento gradual de expectativas relacionadas ao significado do trabalho.

A “maior qualificação técnica” apareceu em apenas 02 respostas, configurando o fator menos citado entre as mudanças percebidas. O resultado é particularmente relevante porque demonstra que os gestores identificam alterações muito mais comportamentais e relacionais do que necessariamente técnicas no perfil dos candidatos contemporâneos.

As respostas revelam percepção de um trabalhador mais seletivo, menos disposto à permanência prolongada, mais exigente financeiramente e mais preocupado com flexibilidade e condições de trabalho. O cenário sugere transformação significativa das relações organizacionais, marcada pela redução de vínculos tradicionais de fidelização e pelo fortalecimento de uma lógica mais pragmática, negociadora e centrada nas expectativas individuais dos profissionais.

A terceira pergunta do Bloco 6 teve foco nos comportamentos positivos que mais se destacam nos perfis dos novos candidatos aparecem na Tabela 10.

Tabela 10 – Comportamentos positivos mais destacados nos candidatos (múltipla escolha)

Comportamento	n	%
Proatividade	22	73,3%
Boa comunicação	19	63,3%
Comprometimento	17	56,7%
Trabalho em equipe	15	50,0%
Adaptabilidade	12	40,0%

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Os resultados referentes aos comportamentos positivos mais destacados nos novos candidatos demonstram predominância de competências comportamentais ligadas à iniciativa, comunicação e integração interpessoal. A “proatividade” aparece como principal característica valorizada pelos gestores, com 22 marcações (73,3%), indicando forte preferência por candidatos capazes de agir de forma autônoma, antecipar demandas e demonstrar iniciativa no ambiente organizacional.

O dado reforça tendências contemporâneas do mercado de trabalho, nas quais empresas buscam profissionais menos dependentes de supervisão constante e mais capazes de responder rapidamente às dinâmicas organizacionais. A valorização da proatividade também dialoga diretamente com os resultados anteriores que apontaram crescimento da importância das competências comportamentais nos processos seletivos.

A “boa comunicação” surge em seguida, com 19 respostas (63,3%), demonstrando elevada valorização das habilidades relacionais e comunicativas. O resultado sugere que os gestores percebem capacidade de expressão, clareza comunicacional e interação interpessoal como competências fundamentais para integração organizacional, especialmente em ambientes de trabalho colaborativos e multifuncionais.

O “comprometimento” foi mencionado por 17 respondentes (56,7%), indicando que, apesar das percepções anteriores sobre menor permanência nas empresas e possível redução do vínculo organizacional tradicional, os gestores ainda identificam presença relevante de responsabilidade e engajamento entre os candidatos contemporâneos. O dado demonstra coexistência entre mudanças nas relações de trabalho e manutenção de expectativas organizacionais relacionadas à dedicação profissional.

O “trabalho em equipe” aparece em 50,0% das respostas, reforçando a importância das competências colaborativas dentro das organizações. O resultado evidencia que as empresas valorizam candidatos capazes de atuar em ambientes coletivos, compartilhar responsabilidades e manter relações interpessoais funcionais no contexto profissional.

A “adaptabilidade” foi mencionada por 40,0% dos gestores, indicando reconhecimento da importância da flexibilidade comportamental diante de mudanças organizacionais, tecnológicas e operacionais. Embora tenha apresentado menor frequência entre os comportamentos positivos listados, o dado permanece relevante em um cenário de transformações rápidas nas estruturas de trabalho.

Pode-se extrair das respostas que os gestores percebem os novos candidatos como profissionais com características fortemente associadas às chamadas soft skills. As competências mais valorizadas concentram-se menos em aspectos puramente técnicos e mais em capacidades de interação, iniciativa e adaptação organizacional. O cenário reforça a percepção já observada em blocos anteriores da pesquisa: o recrutamento contemporâneo tende a priorizar cada vez mais atributos comportamentais como diferencial competitivo no mercado de trabalho.

A quarta pergunta do Bloco 6 foca nos os comportamentos negativos que mais se destacam nos perfis dos novos candidatos, que aparecem na Tabela 11.

Tabela 11 – Comportamentos negativos mais frequentes nos candidatos (múltipla escolha)

Comportamento negativo	n	%
Falta de pontualidade	19	61,3%
Desinteresse	19	61,3%
Alta rotatividade	17	54,8%
Baixa qualificação	12	38,7%
Falta de preparo para entrevista	12	38,7%

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Os resultados relacionados aos comportamentos negativos mais frequentes observados nos novos candidatos demonstram predominância de críticas associadas à postura profissional e à estabilidade organizacional. A falta de pontualidade e o desinteresse aparecem como os comportamentos negativos mais recorrentes, ambos com 19 marcações (61,3%), indicando percepção significativa de fragilidade no comprometimento inicial dos candidatos durante os processos seletivos.

A “falta de pontualidade” sugere preocupação dos gestores com aspectos básicos de responsabilidade profissional e organização individual. Esse comportamento tende a ser interpretado pelas empresas como indicador de baixa confiabilidade, comprometendo a imagem do candidato ainda nas etapas iniciais do recrutamento. Já o desinteresse pode refletir diferentes fatores, incluindo participação em processos seletivos sem real intenção de permanência, baixa identificação com as vagas ofertadas ou postura mais seletiva dos trabalhadores contemporâneos diante das oportunidades disponíveis.

A “alta rotatividade” aparece em seguida, com 17 respostas (54,8%), reforçando resultados observados anteriormente sobre a percepção de menor permanência dos profissionais nas empresas. O dado evidencia preocupação organizacional com vínculos laborais mais curtos e maior dificuldade de retenção de colaboradores. Esse cenário pode gerar aumento de custos operacionais, necessidade constante de recrutamento e perda de continuidade organizacional.

A “baixa qualificação” foi mencionada por 12 gestores (38,7%), indicando percepção de insuficiência técnica ou desalinhamento entre formação dos candidatos e exigências organizacionais. O resultado dialoga diretamente com os desafios anteriormente apontados pelos gestores quanto à escassez de mão de obra qualificada no mercado regional.

A “falta de preparo” para entrevista também aparece com 12 marcações (38,7%), demonstrando percepção de deficiência na preparação dos candidatos para

os processos seletivos. O dado sugere dificuldades relacionadas à apresentação profissional, conhecimento sobre a empresa ou capacidade de comunicação durante as entrevistas.

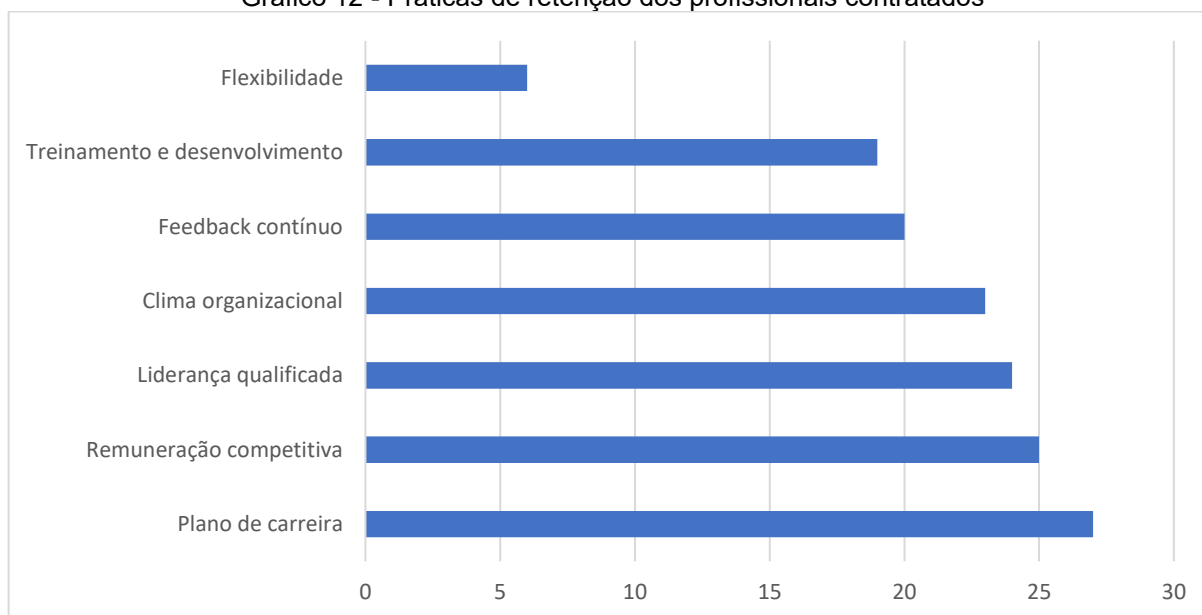
Esse contraste entre comportamentos positivos e negativos indica que a percepção dos gestores sobre os novos candidatos não é homogênea, mas marcada por uma leitura diversificada do perfil profissional contemporâneo. De um lado, características como proatividade, comunicação e comprometimento seguem sendo reconhecidas como diferenciais relevantes; de outro, comportamentos como falta de pontualidade, desinteresse, alta rotatividade e baixo preparo aparecem como sinais de tensão entre as expectativas organizacionais e as práticas observadas nos processos seletivos. Essa oposição sugere que os gestores identificam perfis muito distintos entre os candidatos. Alguns demonstram maior aderência às exigências comportamentais do mercado, enquanto outros são percebidos como menos preparados para os códigos básicos de inserção profissional. Contudo, essa interpretação deve ser tratada como percepção extraída da amostra de respondentes, e não como diagnóstico sobre os trabalhadores de forma geral, uma vez que fatores como condições salariais, atratividade da vaga, comunicação do processo seletivo e expectativas de carreira também podem influenciar o grau de engajamento demonstrado pelos candidatos. Assim, os dados apontam não apenas a simples “queda de qualidade” dos profissionais, mas direcionam mais para uma tensão entre formas tradicionais de avaliação empresarial e novas dinâmicas de relação com o trabalho.

Sendo assim, os dados demonstram que os gestores interpretam as mudanças recentes no perfil dos trabalhadores de forma ambivalente. Ao mesmo tempo em que reconhecem competências comportamentais positivas relevantes, também percebem aumento de desafios relacionados à permanência organizacional, engajamento e postura profissional. O cenário evidencia tensões entre as expectativas tradicionais das empresas e as novas dinâmicas do mercado de trabalho contemporâneo.

4.2.7 Práticas de retenção de talentos

A quinta pergunta do Bloco 6 buscou entender as práticas mais importantes para retenção de talentos pela ótica dos respondentes, e as frequências são expressas pelo Gráfico 12.

Gráfico 12 - Práticas de retenção dos profissionais contratados



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Os resultados referentes às práticas consideradas mais importantes para retenção de talentos demonstram predominância de estratégias voltadas à valorização profissional, crescimento interno e estabilidade organizacional. O “plano de carreira” aparece como principal prática de retenção, com 27 marcações, indicando que os gestores percebem a possibilidade de crescimento profissional como elemento central para permanência dos colaboradores nas empresas.

O dado reforça uma tendência já observada em resultados anteriores, nos quais candidatos e gestores atribuíram importância significativa às perspectivas de desenvolvimento profissional. Em um contexto marcado por alta rotatividade e menor permanência nas organizações, a existência de trajetórias claras de crescimento parece funcionar como mecanismo relevante de fidelização e engajamento dos trabalhadores.

A “remuneração competitiva” surge em seguida, com 25 respostas, consolidando novamente a centralidade dos fatores econômicos tanto na atração quanto na retenção de talentos. O resultado demonstra que salário e recompensas

financeiras não atuam apenas como estímulo inicial para ingresso na empresa, mas também como elemento estratégico para manutenção dos profissionais no ambiente organizacional.

A “liderança qualificada” e o “clima organizacional” aparecem com frequências próximas, registrando respectivamente 24 e 23 marcações. Os dados indicam que fatores subjetivos e relacionais possuem papel relevante na retenção dos colaboradores. A percepção de liderança eficiente, suporte institucional e ambiente organizacional saudável parece influenciar diretamente a satisfação e permanência dos trabalhadores nas empresas.

O “feedback contínuo” foi mencionado por 20 gestores, demonstrando reconhecimento da importância da comunicação organizacional constante e do acompanhamento do desempenho profissional. O dado sugere valorização de práticas de gestão mais participativas e próximas dos colaboradores, fortalecendo vínculo organizacional e sensação de reconhecimento profissional.

“Treinamento e desenvolvimento” aparecem com 19 respostas, indicando que oportunidades de capacitação e aperfeiçoamento também são percebidas como mecanismos importantes de retenção. O resultado demonstra que as organizações reconhecem a necessidade de investimento contínuo no desenvolvimento profissional como estratégia de permanência e valorização dos trabalhadores.

A “flexibilidade” foi o fator menos citado, com seis marcações, embora ainda apareça como prática relevante para parte dos gestores. O resultado é particularmente interessante porque contrasta parcialmente com as percepções dos candidatos, que frequentemente associam flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional como fatores importantes na escolha das vagas. Isso pode indicar certa diferença entre as prioridades percebidas pelas organizações e as expectativas contemporâneas dos trabalhadores.

Observa-se que os gestores compreendem a retenção de talentos como um processo multifatorial, envolvendo remuneração, perspectivas de crescimento, qualidade da liderança e ambiente organizacional. Entretanto, os fatores econômicos e estruturais continuam ocupando posição central, enquanto elementos ligados à flexibilidade e modelos alternativos de trabalho ainda aparecem de forma secundária nas estratégias organizacionais analisadas. O cenário sugere permanência de

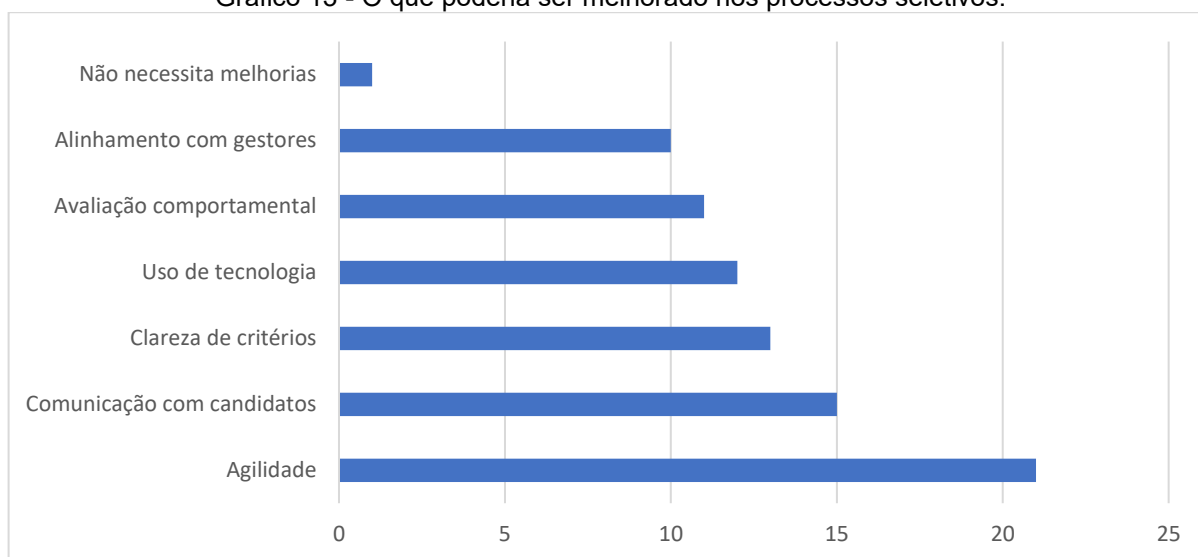
modelos tradicionais de retenção, ainda que combinados gradualmente com práticas mais contemporâneas de gestão de pessoas.

4.2.8 Aprimoramentos nos processos de R&S

O Bloco 7 inicia com a pergunta sobre o que poderia ser aprimorado nos processos seletivos, as recomendações dos respondentes são expressas no Gráfico 13.

Os resultados referentes aos aspectos que poderiam ser aprimorados nos processos seletivos demonstram forte concentração das recomendações em fatores relacionados à eficiência operacional e à comunicação organizacional. A “agilidade” aparece como principal necessidade de melhoria, com 21 marcações, evidenciando percepção significativa de que os processos seletivos ainda são excessivamente lentos ou burocráticos.

Gráfico 13 - O que poderia ser melhorado nos processos seletivos.



Fonte: elaborado pela autora (2026).

O dado reforça diretamente os resultados apresentados pelos candidatos, que identificaram a demora no retorno e a duração excessiva dos processos como principais fragilidades das empresas. A convergência entre percepção dos gestores e experiência dos candidatos demonstra que a lentidão do recrutamento constitui um problema reconhecido por ambos os grupos, afetando tanto a experiência do trabalhador quanto a eficiência organizacional.

A “comunicação com candidatos” surge em seguida, com 15 respostas, indicando preocupação relevante com clareza, retorno e transparência durante o recrutamento. O resultado confirma novamente a centralidade da comunicação como eixo crítico dos processos seletivos contemporâneos. O cenário sugere que falhas de comunicação permanecem como um dos principais fatores de insatisfação e desgaste institucional.

A “clareza de critérios” aparece com 13 marcações, demonstrando percepção de necessidade de maior objetividade e transparência na definição dos requisitos avaliativos utilizados pelas empresas. O dado pode indicar preocupação com desalinhamentos entre expectativas organizacionais e interpretação dos candidatos sobre as exigências das vagas.

O “uso de tecnologia”, citado por 12 gestores, evidencia reconhecimento gradual da necessidade de modernização dos processos seletivos. Embora os resultados anteriores tenham demonstrado baixa utilização de inteligência artificial, automação e plataformas digitais especializadas, os dados sugerem percepção crescente de que ferramentas tecnológicas podem contribuir para otimização, alcance e eficiência do recrutamento.

A “avaliação comportamental” aparece com 11 respostas, reforçando a crescente valorização das competências subjetivas nos processos seletivos. O resultado demonstra que parte dos gestores considera necessário aprimorar mecanismos de identificação de perfis comportamentais e alinhamento organizacional, especialmente diante das transformações recentes no perfil dos candidatos.

O “alinhamento com gestores”, mencionado por 10 respondentes, sugere necessidade de maior integração entre setores de RH e lideranças organizacionais durante o recrutamento. O dado indica possível percepção de desalinhamento entre perfil buscado, expectativas da liderança e condução técnica dos processos seletivos.

Apenas um respondente afirmou que os processos não necessitam melhorias, demonstrando que praticamente há consenso entre os gestores quanto à existência de limitações ou pontos passíveis de aperfeiçoamento nas práticas atuais de recrutamento e seleção.

As respostas apontam que os gestores percebem os processos seletivos contemporâneos como ainda insuficientemente ágeis, comunicativos e

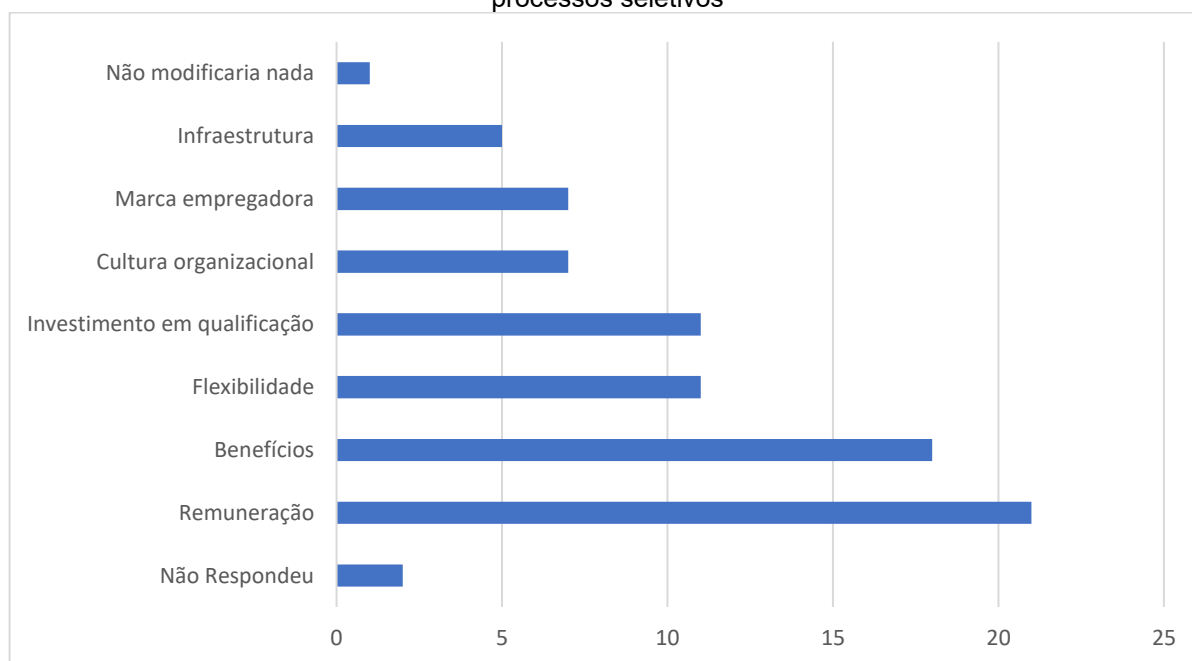
tecnologicamente estruturados. As recomendações demonstram busca por modelos mais rápidos, claros, integrados e alinhados às novas demandas do mercado de trabalho. O cenário indica transição gradual entre práticas tradicionais de recrutamento e tentativas de modernização organizacional voltadas à melhoria da experiência do candidato e da eficiência institucional.

A segunda questão do Bloco 7 faz um questionamento aos gestores respondentes: o que poderia ser melhorado para seu processo ser mais atrativo.

Dois respondentes não deram resposta a questão. Já a “remuneração” aparece em 21 (72,4%) respostas, e o Gráfico 14 apresenta as diferentes sugestões

Os resultados referentes às sugestões dos profissionais de RH sobre o que poderia ser melhorado para tornar os processos seletivos mais atrativos demonstram predominância de fatores econômicos e estruturais como principais necessidades organizacionais. Inicialmente, observam-se duas ausências de resposta, indicando baixa perda amostral no bloco analisado.

Gráfico 14 - O que sugerem os profissionais de RH como melhoria para melhor atratividade dos processos seletivos



Fonte: elaborado pela autora (2026).

A remuneração aparece como principal sugestão de melhoria, mencionada por 21 respondentes (72,4%), reforçando novamente a centralidade dos fatores financeiros ao longo de toda a pesquisa. O dado evidencia percepção consolidada entre os gestores de que salários mais competitivos continuam sendo o principal

diferencial para atração de profissionais qualificados. A recorrência desse resultado em praticamente todos os blocos indica forte reconhecimento de que as empresas enfrentam dificuldades para competir por talentos sem políticas salariais consideradas atrativas.

Os “benefícios” surgem em segundo lugar, com 18 marcações, demonstrando que os profissionais de RH reconhecem a importância crescente das vantagens complementares como ferramenta de competitividade organizacional. O resultado reforça a percepção de que o pacote de recompensas precisa ultrapassar a remuneração básica, incorporando elementos relacionados à qualidade de vida, segurança e bem-estar dos trabalhadores.

A “flexibilidade” e o “investimento em qualificação” aparecem ambos com 11 respostas, indicando valorização moderada de práticas organizacionais mais contemporâneas. O dado sugere que os gestores reconhecem a necessidade de adaptação às novas demandas do mercado de trabalho, especialmente em relação à busca dos candidatos por equilíbrio entre vida pessoal e profissional e oportunidades de desenvolvimento contínuo.

A “cultura organizacional” e a “marca empregadora” registraram 07 marcações cada, demonstrando que aspectos subjetivos ligados à imagem institucional e ao ambiente de trabalho também são percebidos como relevantes para fortalecimento da atratividade organizacional. Embora apareçam abaixo dos fatores econômicos, esses resultados indicam reconhecimento gradual da importância do employer branding e da experiência organizacional na disputa por talentos.

A “infraestrutura” foi mencionada por 05 gestores, sugerindo preocupação com condições físicas e estruturais do ambiente de trabalho. Apenas um respondente afirmou que não modificaria nada nos processos atuais, demonstrando novamente que praticamente há consenso entre os participantes quanto à necessidade de aprimoramentos organizacionais.

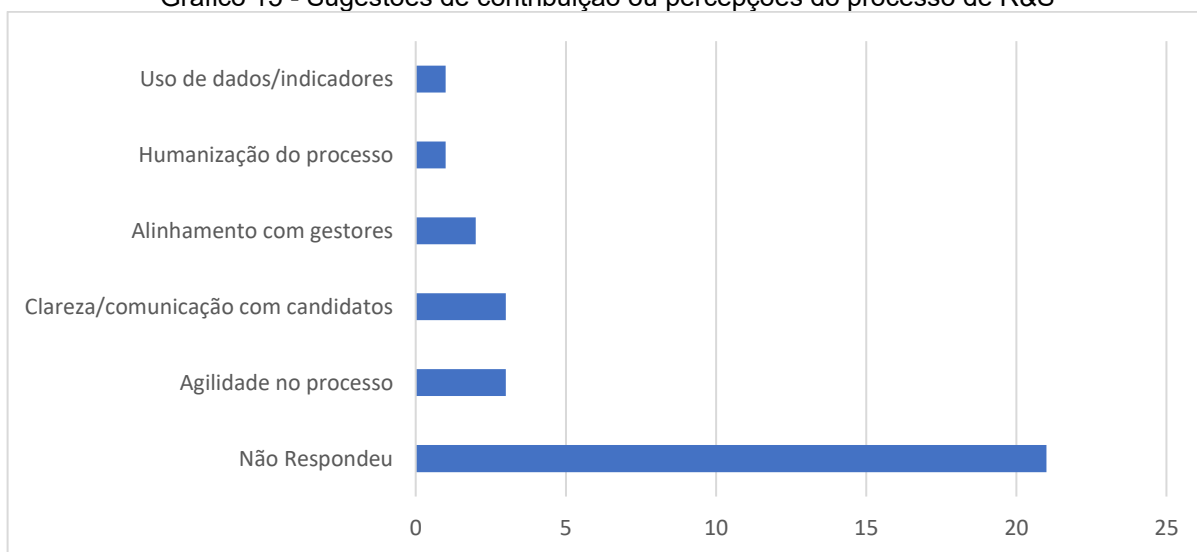
De maneira geral, os resultados demonstram que os profissionais de RH percebem a atratividade organizacional como fortemente condicionada à capacidade das empresas de oferecer remuneração competitiva, benefícios consistentes e condições modernas de trabalho. Aspectos subjetivos, como cultura organizacional e marca empregadora, aparecem como complementares, mas não substituem a relevância das condições materiais oferecidas aos candidatos. O cenário reforça a

percepção de um mercado de trabalho altamente competitivo, no qual empresas precisam equilibrar fatores econômicos, estruturais e culturais para manter capacidade de atração de talentos.

A terceira e última questão do Bloco 7 busca contribuições ou percepções dos gestores quanto ao processo de R&S, onde obteve-se 21 (67,7%) de respostas sem sugestão, com respostas vazias ou negativas como “não”, “nada”. Apenas 10 (32,3%) respostas foram relevantes. Expressas no Gráfico 15.

Os resultados referentes às contribuições ou percepções adicionais dos gestores sobre os processos de recrutamento e seleção demonstram baixa participação discursiva dos respondentes nesse bloco específico. Observou-se que 21 gestores (67,7%) não apresentaram sugestões ou percepções relevantes, registrando respostas vazias ou expressões negativas como “não” e “nada”. O dado sugere limitada disposição para aprofundamento qualitativo espontâneo sobre o tema, mesmo diante das diversas fragilidades e desafios apontados nos blocos anteriores da pesquisa.

Gráfico 15 - Sugestões de contribuição ou percepções do processo de R&S



Fonte: elaborado pela autora (2026).

A elevada proporção de respostas vazias, negativas ou sem sugestão na questão aberta também constitui um achado relevante da pesquisa, pois evidencia uma baixa disponibilidade discursiva dos gestores quando convidados a formular contribuições espontâneas sobre o processo de recrutamento e seleção. Contudo, esse resultado deve ser interpretado com cautela, sem atribuir automaticamente a ausência de resposta a desinteresse, desconhecimento ou resistência dos participantes, uma vez que o instrumento não permite identificar as razões específicas

para esse comportamento. O dado indica, de forma mais objetiva, que a questão aberta mobilizou pouca elaboração por parte da maioria dos respondentes, o que pode estar relacionado tanto aos limites do próprio formato da pergunta quanto à forma como os gestores percebem seu papel no aperfeiçoamento dos processos de R&S. Assim, mais do que revelar o conteúdo das percepções ausentes, o resultado aponta para uma fragilidade na obtenção de contribuições espontâneas e reforça a necessidade de instrumentos complementares, como entrevistas semiestruturadas ou grupos focais, podendo ser substituída pela fragmentação desta em perguntas de mais rápida resolução, capazes de aprofundar percepções que não emergiram de maneira suficiente no instrumento discursivo.

Apenas 10 respostas (32,3%) apresentaram contribuições efetivamente relevantes, indicando que as percepções qualitativas concentraram-se em um grupo reduzido de participantes. Ainda assim, as sugestões apresentadas reforçam tendências já identificadas quantitativamente ao longo do estudo.

A “agilidade no processo” e a “clareza/comunicação com candidatos” aparecem como as contribuições mais frequentes, ambas com três marcações. Os resultados reiteram a centralidade da eficiência operacional e da comunicação organizacional como principais pontos críticos do recrutamento contemporâneo. A repetição desses fatores em diferentes momentos da pesquisa demonstra forte convergência entre gestores e candidatos quanto à necessidade de processos mais rápidos, transparentes e comunicativamente estruturados.

O “alinhamento com gestores” foi mencionado por 02 respondentes, indicando percepção de necessidade de maior integração entre lideranças organizacionais e equipes responsáveis pelo recrutamento. O dado sugere que parte das dificuldades dos processos seletivos pode estar associada a desalinhamentos internos sobre perfil desejado, critérios de avaliação e expectativas organizacionais.

O “alinhamento com gestores” foi mencionado por 02 respondentes, indicando uma percepção pontual, porém relevante, sobre a necessidade de maior integração entre as lideranças demandantes e as equipes responsáveis pelo recrutamento e seleção. Diferentemente do “alinhamento cultural”, recorrente em outros blocos da pesquisa e relacionado à compatibilidade entre candidato e valores organizacionais, o alinhamento com gestores refere-se à articulação interna do processo seletivo. Nesse sentido, o dado aponta para a importância de maior clareza na definição do

perfil da vaga, dos critérios de avaliação, das competências esperadas e das expectativas da liderança em relação ao profissional contratado. Ainda que a baixa frequência impeça generalizações amplas, a menção ao tema sugere que parte das dificuldades do R&S pode não estar apenas na atração de candidatos ou na escassez de profissionais qualificados, mas também na forma como a própria organização estrutura e comunica internamente suas demandas. Assim, o resultado complementa os achados dos blocos anteriores ao indicar que a efetividade do recrutamento depende não apenas da compatibilidade entre candidato e cultura institucional, mas também da consistência entre os diferentes atores internos envolvidos na seleção.

A “humanização do processo” apareceu em uma resposta, demonstrando percepção pontual de que os processos seletivos necessitam maior sensibilidade relacional e valorização da experiência do candidato. Embora com baixa frequência, o dado é relevante porque dialoga com transformações recentes das práticas de employer branding e experiência do colaborador.

O “uso de dados e indicadores” também foi citado apenas uma vez, indicando baixa presença de abordagens analíticas ou orientadas por métricas entre as percepções espontâneas dos gestores. O resultado sugere que, apesar do avanço da gestão baseada em dados em setores de RH mais estruturados, essa prática ainda possui presença limitada no contexto organizacional analisado.

Observa-se que, mesmo com baixa participação qualitativa espontânea, os gestores reforçam os mesmos eixos críticos observados ao longo da pesquisa: necessidade de maior agilidade, melhoria da comunicação e aprimoramento da estrutura dos processos seletivos. O cenário evidencia percepção relativamente consolidada sobre os principais desafios do recrutamento contemporâneo, ainda que nem todos os participantes tenham apresentado contribuições adicionais detalhadas.

4.3 INTERAÇÃO ENTRE OS QUESTIONÁRIOS

Observou-se pontos relevantes de interação entre os questionários. Foram destacadas as divergências entre gestores e candidatos na adesão às vagas, a centralidade dos posicionamentos quanto à remuneração em ambos os grupos de respondentes e a divergência de percepção dos candidatos sobre os processos seletivos.

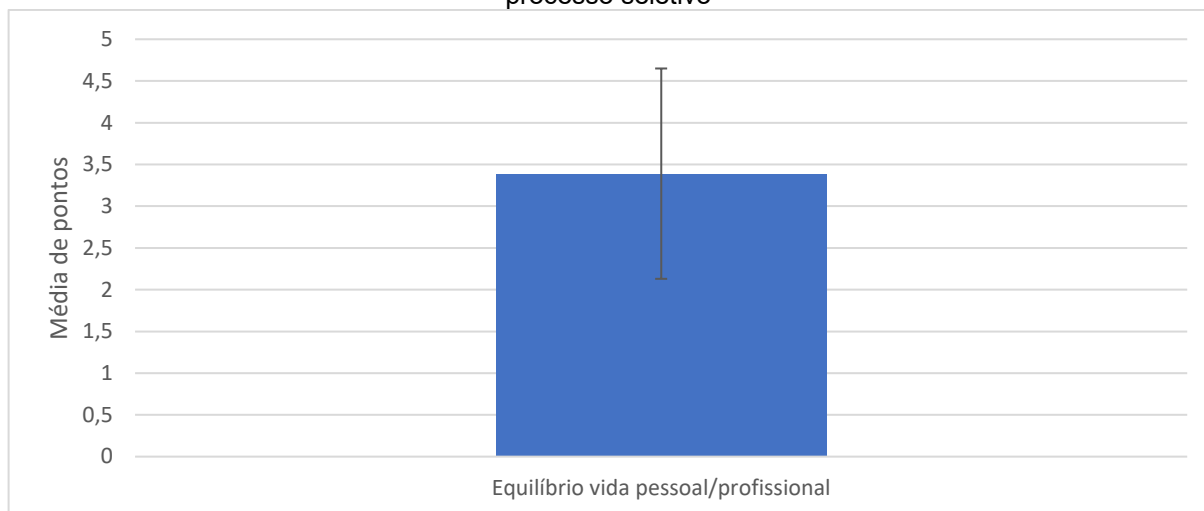
A comparação entre as respostas de candidatos e gestores também pode ser fundamentada a partir de Malhotra (2019), especialmente pela importância atribuída à análise comparativa e à interpretação aplicada dos dados. Ao confrontar a percepção de dois grupos envolvidos no mesmo processo, a pesquisa amplia sua capacidade explicativa, pois permite identificar convergências, divergências e desalinhamentos entre expectativas dos candidatos e práticas organizacionais. Esse procedimento é central para compreender o recrutamento e seleção não apenas como uma etapa administrativa, mas como um processo relacionado, no qual a imagem da empresa, a clareza da comunicação, a atratividade da vaga e a experiência do candidato influenciam diretamente a capacidade de atração e retenção de talentos. Assim, a análise comparativa fortalece o caráter aplicado da pesquisa, pois transforma os dados coletados em subsídios para o aperfeiçoamento dos processos seletivos.

4.3.1 Divergência entre gestores e candidatos: flexibilidade e equilíbrio vida pessoal/profissional

Uma importante divergência entre gestores (Bloco 6 – Pergunta 5) e candidatos (Bloco 5 – Perguntas em Escala Likert) aparece na valorização da flexibilidade e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Gráfico 16). Entre os candidatos, esse aspecto surge como uma demanda importante, tanto pela mais baixa dentre as médias do conjunto, atribuída à percepção de valorização do equilíbrio vida-trabalho (média de 3,39), durante os processos seletivos, quanto pela relevância atribuída à localização do trabalho e à possibilidade de trabalho remoto na decisão de aceitar uma vaga.

Isso indica que os candidatos não avaliam apenas salário ou cultura organizacional de forma abstrata, mas também as condições concretas que impactam sua rotina, seu deslocamento e sua qualidade de vida. Em contrapartida, entre os gestores, a flexibilidade aparece com menor centralidade nas estratégias de atração e retenção, sendo superada por fatores mais tradicionais, como salário competitivo, benefícios e plano de carreira, conforme mostra a Tabela 12.

Gráfico 16 – Média e desvio padrão das respostas do candidatos à pergunta “A empresa demonstrou valorizar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (ex: horários flexíveis, home office) durante o processo seletivo”



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Essa diferença revela um desalinhamento entre as expectativas dos trabalhadores e as prioridades declaradas pelas organizações, sugerindo que parte das empresas ainda interpreta a atração de talentos por uma lógica mais convencional, enquanto os candidatos já incorporam critérios ligados à autonomia, mobilidade e organização da vida cotidiana.

Tabela 12 – Respostas dos gestores à pergunta “Quais práticas são mais importantes para retenção?”

Quais práticas são mais importantes para retenção?	n	%
Plano de carreira	27	87,10%
Remuneração competitiva	25	80,60%
Liderança qualificada	24	77,40%
Clima organizacional	23	74,20%
Feedback contínuo	20	64,50%
Treinamento e desenvolvimento	19	61,30%
Flexibilidade	6	19,40%

Fonte: elaborado pela autora (2026).

4.3.2 Convergência entre gestores e candidatos: centralidade da remuneração

A comparação entre os dois grupos também permite identificar um ponto de convergência centralizada na remuneração. Entre os candidatos, o salário oferecido aparece como o principal fator considerado na aceitação de uma proposta de emprego (Bloco 6 – pergunta 3), demonstrando que a dimensão econômica continua sendo decisiva na escolha profissional, como expresso na Tabela 13.

Tabela 13 – Resposta dos Candidatos para à pergunta “Influencia na decisão de aceitar ou recusar uma proposta de emprego”

Influencia na decisão de aceitar ou recusar uma proposta de emprego	n	%
Salário oferecido	48	62,30%
Localização / trabalho remoto	41	53,20%
Cultura e ambiente	34	44,20%
Crescimento, plano de carreira, desenvolvimento	1	1,30%
Adequação à área de estudo	1	1,30%
Restrição de uso de celular	1	1,30%

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Esse dado é reforçado pela percepção dos gestores, que apontam o salário competitivo como uma das estratégias mais eficazes para atrair talentos e também reconhecem a expectativa salarial elevada como um dos principais desafios enfrentados nos processos seletivos, como expresso na Tabela 14.

Essa convergência indica que, apesar do avanço de discursos organizacionais voltados à cultura, ao propósito e ao clima institucional, a remuneração permanece como elemento estruturante da relação entre candidato e empresa. Assim, os resultados indicam que políticas de atração de talentos não podem se sustentar apenas em apelos subjetivos ou simbólicos quando as condições materiais oferecidas não são competitivas.

Tabela 14 – Respostas dos gestores à pergunta “Quais recompensas são mais atrativas? (É possível assinalar mais de uma opção).”

Quais recompensas são mais atrativas? (É possível assinalar mais de uma opção).	n	%
Salário	29	93,50%
Plano de saúde	26	83,90%
Vale-alimentação/refeição	25	80,60%
PLR	24	77,40%
Bônus por desempenho	22	71,00%
Benefícios flexíveis	13	41,90%

Fonte: elaborado pela autora (2026).

4.3.3 Divergência entre os próprios candidatos: retorno no processo seletivo

A divergência interna entre os próprios candidatos pode ser observada na avaliação do retorno durante o processo seletivo (Bloco 6 – Perguntas 1 e 2). Ao mesmo tempo em que parte dos respondentes aponta a agilidade no retorno ao candidato como um ponto forte das experiências vivenciadas (Tabela 15).

Tabela 15 – Frequência de respostas para os pontos fortes do processo seletivo dos candidatos

Pontos fortes do processo seletivo que participou	n	%
Ambiente acolhedor durante as entrevistas	48	62,30%
Agilidade no retorno ao candidato	38	49,40%
Clareza nas informações sobre a vaga	31	40,30%

Fonte: elaborado pela autora (2026).

O outro grupo identifica justamente a demora no retorno como uma das principais fragilidades dos processos seletivos (Tabela 16).

Tabela 16 – Frequência de respostas para os pontos fracos do processo seletivo dos candidatos

Principais pontos fracos durante o processo seletivo?	n	%
Não Respondeu	6	7,80%
“Sem problemas”	2	2,80%
Demora no retorno ao candidato	38	53,50%
Processo seletivo muito longo	34	47,90%
Falta de clareza nas informações sobre a vaga	20	28,20%
Ambiente divergente do repassado	1	1,30%

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Essa aparente contradição aponta uma heterogeneidade das experiências dos participantes. Ou seja, os candidatos não passaram por processos seletivos iguais, nem foram submetidos às mesmas práticas organizacionais. Algumas empresas parecem adotar fluxos de comunicação mais eficientes, com retornos claros e rápidos, enquanto outras ainda apresentam falhas básicas de acompanhamento, feedback e encerramento do processo. Essa divergência é relevante porque ajuda a explicar a dispersão das respostas observada em outras questões do questionário, indicando que a experiência do candidato varia conforme a empresa, o setor, a estrutura do RH e o grau de profissionalização do recrutamento.

A comparação entre os dois grupos permite identificar uma convergência quanto à centralidade da remuneração, embora essa aproximação não ocorra com a mesma intensidade. Entre os candidatos, o salário oferecido foi o fator mais assinalado na decisão de aceitar ou recusar uma proposta de emprego, com 62,3% das respostas. Entre os gestores, o salário foi indicado por 93,5% como uma das recompensas mais atrativas. Desse modo, ambos os grupos reconhecem a relevância da remuneração, mas os resultados sugerem que os gestores atribuem a esse elemento uma centralidade mais acentuada do que os candidatos, cujas respostas

também se distribuíram de forma expressiva entre localização ou trabalho remoto e cultura e ambiente organizacional.

Essa diferença de ênfase pode reforçar a interpretação de que os gestores ainda compreendem a atração de talentos a partir de uma perspectiva predominantemente convencional, centrada nas recompensas financeiras e nos benefícios materiais. Já os candidatos demonstram uma composição mais diversificada de critérios, na qual o salário permanece relevante, mas divide espaço com condições práticas de trabalho e aspectos relacionados ao ambiente organizacional. Entretanto, essa comparação deve ser interpretada com cautela, uma vez que as perguntas aplicadas aos dois grupos não são idênticas. Enquanto os candidatos avaliaram fatores gerais que influenciam a aceitação ou recusa de uma proposta, os gestores responderam especificamente sobre recompensas consideradas atrativas. Portanto, os dados permitem apontar uma convergência quanto à importância do salário e uma possível divergência quanto ao peso atribuído a esse fator, mas não estabelecer uma equivalência direta entre os percentuais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma as políticas de Gestão de Pessoas, especialmente as práticas de recrutamento e seleção, influenciam a atração de talentos em empresas do Vale do Caí, a partir da percepção dos candidatos e da visão de gestores envolvidos nesses processos. A pesquisa permitiu compreender que a atração de profissionais não depende apenas da existência de vagas disponíveis, mas da forma como a empresa comunica suas oportunidades, conduz o processo seletivo, apresenta seus benefícios e demonstra sua cultura organizacional.

Os resultados indicam que as políticas de Gestão de Pessoas exercem influência direta na decisão dos candidatos. Fatores como salário, benefícios, plano de carreira, ambiente de trabalho, localização e possibilidade de flexibilidade aparecem como elementos importantes na avaliação de uma proposta de emprego. Isso demonstra que os candidatos analisam a vaga de maneira ampla, considerando tanto aspectos financeiros quanto condições de trabalho, perspectivas de crescimento e qualidade tanto no ambiente organizacional como na qualidade de vida.

A pesquisa também mostrou que a comunicação é um ponto central nos processos seletivos. A clareza nas informações sobre a vaga, o retorno ao candidato e a objetividade das etapas foram aspectos bastante mencionados pelos respondentes. Quando a empresa informa com clareza as funções, exigências, remuneração, benefícios e prazos do processo, tende a gerar maior confiança. Por outro lado, quando há demora no retorno, excesso de etapas ou falta de informações, a experiência do candidato é prejudicada e a imagem da empresa pode ser afetada.

Na visão dos gestores, os principais fatores de atração continuam associados à remuneração competitiva, benefícios atrativos e plano de carreira. Esses elementos confirmam que as condições materiais ainda ocupam posição central na atração de talentos. Embora cultura organizacional, marca empregadora, clima interno e flexibilidade sejam cada vez mais valorizados, eles não substituem a necessidade de uma proposta salarial e de benefícios coerente com o mercado.

A partir dos dados analisados, conclui-se que a atração de talentos deve ser tratada como uma estratégia organizacional, e não apenas como uma etapa operacional de preenchimento de vagas. O recrutamento e a seleção são, muitas

vezes, o primeiro contato direto entre candidato e empresa. Por isso, cada falha de comunicação, atraso ou ausência de feedback interfere na percepção do profissional sobre a organização. Da mesma forma, cada prática bem conduzida fortalece a imagem da empresa e aumenta sua capacidade de atrair e manter profissionais qualificados.

Dessa forma, o estudo responde ao problema de pesquisa ao demonstrar que as políticas de Gestão de Pessoas influenciam a atratividade das empresas por meio de elementos objetivos e subjetivos. Entre os aspectos objetivos, destacam-se salário, benefícios, plano de carreira e condições de trabalho. Entre os aspectos subjetivos, aparecem o clima organizacional percebido, o acolhimento, a comunicação, a transparência e a confiança transmitida durante o processo seletivo. A combinação desses fatores forma a percepção do candidato e pode favorecer ou dificultar sua decisão de aceitar uma oportunidade, e também de permanecer no emprego.

Como contribuição prática, a pesquisa indica que as empresas do Vale do Cai podem aprimorar seus processos seletivos com medidas relativamente simples, como melhorar a descrição das vagas, informar prazos com maior clareza, reduzir etapas desnecessárias, oferecer feedback aos candidatos e alinhar melhor o discurso institucional à realidade do ambiente de trabalho. Essas melhorias não exigem, necessariamente, grandes investimentos financeiros, mas dependem de organização interna, planejamento e profissionalização das práticas de recrutamento e seleção.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o uso de amostra não probabilística, composta por participantes acessados por conveniência e por indicação. Assim, os resultados não devem ser generalizados para todas as empresas e candidatos da região, mas oferecem um panorama relevante sobre percepções, tendências e fragilidades presentes nos processos analisados. Para estudos futuros, sugere-se ampliar o número de participantes, incluir entrevistas em profundidade e comparar diferentes segmentos econômicos, portes empresariais e modelos de recrutamento.

Por fim, conclui-se que a Gestão de Pessoas possui papel estratégico na atração de talentos. Empresas que desejam se destacar no mercado de trabalho precisam compreender que candidatos não avaliam apenas a vaga, mas todo o conjunto de sinais transmitidos pela organização. A forma como a empresa recruta, comunica, acolhe e valoriza seus profissionais revela sua cultura antes mesmo da contratação e é a imagem que irá marcar na lembrança. Portanto, atrair talentos exige

coerência entre o que a empresa promete e aquilo que ela efetivamente entrega. Além da contribuição acadêmica, este trabalho representou um importante aprendizado para minha trajetória profissional e pessoal. A temática estudada despertou ainda mais interesse e proporcionou reflexões sobre situações presentes no cotidiano das organizações. A realização desta pesquisa ampliou meus conhecimentos, desenvolveu uma visão mais crítica sobre a gestão de pessoas e possibilitou compreender, de forma mais aprofundada, a influência das políticas organizacionais na atração de talentos.

No âmbito pessoal, a elaboração deste estudo fortaleceu competências como disciplina, responsabilidade, persistência e capacidade analítica, essenciais tanto para a atuação profissional quanto para o desenvolvimento individual. Dessa forma, este trabalho representa não apenas a conclusão de uma etapa acadêmica, mas também um importante marco de crescimento pessoal e profissional.

6 REFERÊNCIAS

ADHIKARI, Divya Mani; HARTLAND, Alexander; WEBER, Ingmar; CANNANURE, Vikram Kamath. **Exploring LLMs for automated generation and adaptation of questionnaires**. In: ACM CONFERENCE ON CONVERSATIONAL USER INTERFACES, 7., 2025. Proceedings [...]. New York: Association for Computing Machinery, 2025. DOI: 10.1145/3719160.3736606.

ALMEIDA, F. J. de; ROMANOWSKI, J. P.; ALMEIDA, S. C. D. de; BUZZI RAUSCH, R.; VERCELLINO, S. Perspectivas da metodologia qualitativa em pesquisas na área de educação. **Revista Intersaberes**, v. 17, n. 40, p. 2-9, abr. 2022. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/intersaberes/index.php/revista/article/view/2359>. Acesso em: 7 nov. 2025.

ALMEIDA, Fernando. Strategies to perform a mixed methods study. **European Journal of Education Studies**, Porto, Portugal, v. 5, n. 1, 2018. DOI: 10.5281/zenodo.1406214. Acesso em: 7 nov. 2025.

AMORIM, W. A. C. de; COMINI, G. M.; FISCHER, A. L. Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no Brasil: convergência ou divergência. **Revista de administração de empresas**, v. 59, n. 3, p. 215-221, 2019. São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. DOI: 10.1590/S0034-759020190307. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002958230>. Acesso em: 19 out. 2025.

ANDRES, Fabiane da Costa; ANDRES, Silvana Carloto; MORESCHI, Claudete; RODRIGUES, Sandra Ost. FERST, Maycol Ferreira. A utilização da plataforma Google Forms em pesquisa acadêmica: relato de experiência. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 9, 2020. Disponível em: <<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/7174/6431>>. Acesso em 15 fev. 2026.

ARAGÃO, J.; NETA, M. **Metodologia científica**. Salvador: Universidade da Bahia, 2017.

AUDEMARD, J. Objectifying Contextual Effects. The Use of Snowball Sampling in Political Sociology. **Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique**, v. 145, n. 1, p. 30-60, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0759106319888703>. Acesso em: 7 nov. 2025.

BAILEY, C. et al. The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis. **International Journal of Management Reviews**, v. 19, n. 1, p. 31–53, 2017. DOI: 10.1111/ijmr.12077. Disponível em: https://e-space.mmu.ac.uk/637927/7/Meaning_antecedents_and_outcomes_of_employee_engagement.pdf. Acesso em: 19 out. 2025.

BAPTISTA, D. F. **O valor das pessoas dentro das organizações**: estudo sobre a definição do que é talento dentro das empresas brasileiras. 2018. Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia de Americana,

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Americana, 2018.
Disponível em: <http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/handle/123456789/2881>.
Acesso em: 15 nov. 2025.

BARROS NETO, J. P. **Gestão de pessoas 4.0**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022.

BERGGREN, C.; GERDIN, B.; KARABAG, S. F. Developing Surveys on Questionable Research Practices: Four Challenging Design Problems. *Journal of Academic Ethics*, v. 23, p. 1189-1210, 2025.

BRASIL, G. da S.; PARENTE, R. S. As novas fronteiras do recrutamento e seleção inteligente e digital: uma revisão bibliográfica. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 9, 2025. ISSN 2178-6925. DOI: 10.61164/rnm.v9i1.3956. Disponível em: <https://doi.org/10.61164/rnm.v9i1.3956>. Acesso em: 13 out. 2025.

BUKARTAITE, R.; HOOPER, D. Automation, artificial intelligence and future skills needs: an Irish perspective. **European Journal of Training and Development**, v. 47, n. 10, p. 163-185, 2023. Disponível em: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/4znLvLE4>. Acesso em: 19 out. 2025.

CAJANDER, N.; REIMAN, A. Exploring talent management practices and corporate social responsibility in Finnish companies. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 2024. DOI: 10.1007/s10672-024-09502-8. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10672-024-09502-8>. Acesso em: 19 out. 2025.

CHAUDHURI, K. Employee relationship and its effect on organisational commitment: a critical look at a Japanese subsidiary of India. **International Journal of Human Resource Development and Management**, v. 20, p. 140, 2020. DOI: 10.1504/IJHRDM.2020.106252. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2020.106252>. Acesso em: 19 out. 2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas – O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. 5. ed. São Paulo: Instituto Chiavenato, 2020. 480 p. ISBN 978-85-97023-69-5. Disponível em: . Acesso em: .

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em: . Acesso em: 23 ago. 2025.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Designing and conducting mixed methods research**. Sage publications, 2017.

CROCKETT, K. et al. Building trustworthy AI solutions: A case for practical solutions for small businesses. **IEEE Transactions on Artificial Intelligence**, v. 4, n. 4, p. 778-791, 2021. Disponível em: <https://e-space.mmu.ac.uk/629069/1/TAI3137091%20corrected%20final%20version%20colour%20photos.pdf>. Acesso em: 19 out. 2025.

DE ALMEIDA, D. F. P.; DE ALMEIDA, D. A. Gestão por competências com foco no desenvolvimento e retenção de talentos: revisão de literatura. **Prospectus (ISSN:**

2674-8576), v. 3, n. 1, p. 82-97, 2021. Disponível em: <https://www.prospectus.fatecitapira.edu.br/index.php/pst/article/view/61>. Acesso em: 25 out. 2025.

DE LIMA, A. S. H.; RABELO, A. A. A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, v. 7, n. 1, p. 139-148, 2018. Salvador. Disponível em: <https://www5.bahiana.edu.br/index.php/psicologia/article/view/1697/1683>. Acesso em: 12 set. 2025.

DE LIMA, L. et al. Recrutamento E Seleção Com O Auxílio Das Tecnologias De Informação E Comunicação: Uma Revisão Da Literatura. **Tekhne e Logos**, v. 14, n. 3, p. 16-29, 2023. Disponível em: <https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/3956>. Acesso em: 12 set. 2025.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos Ebape. BR**, v. 16, n. 2, p. 250-263, 2018. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3232/323257391007>. Acesso em: 26 ago. 2025.

DRAUGALIS, J. R.; COONS, S. J.; PLAZA, C. M. Best Practices for Survey Research Reports: A Synopsis for Authors and Reviewers. **American Journal of Pharmaceutical Education**, v. 72, n. 1, art. 11, 2008.

FERIGATO, Sabrina Helena et al. O questionário online como dispositivo de produção de dados na pesquisa em saúde. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 7, ed. 11, v. 8, p. 123–150, nov. 2022. DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/saude/o-questionario-online-como-dispositivo-de-producao-de-dados-na-pesquisa-em-saude.

FERREIRA, S. A análise de conteúdo: um método para a análise de dados em pesquisas qualitativas. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 11, n. 26, p. 202-224, abr. 2023. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/502>. Acesso em: 7 nov. 2025.

GALLARDO-GALLARDO, E.; THUNNISSEN, M.; SCULLION, H. Talent management: context matters. **International Journal of Human Resource Management**, v. 31, p. 457–473, 2019. DOI: 10.1080/09585192.2019.1642645. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>. Acesso em: 19 out. 2025.

GREAT PLACE TO WORK. 2025a. **Metodologia GPTW: Pesquisa Trust Index® e Pilares For All**. 2025. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/metodologia-gptw/>. Acesso em: 2 nov. 2025.

_____. 2025b. **Ranking GPTW Brasil: Melhores Empresas Para Trabalhar™**. 2025. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/ranking-gptw/>. Acesso em: 2 nov. 2025.

_____. 2025c. **Rankings Setoriais e Regionais GPTW Brasil**. 2025. Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/>. Acesso em: 2 nov. 2025.

_____. 2025d. **Selo GPTW**: Como funciona a certificação Great Place To Work®. 2025. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/selo-gptw/>. Acesso em: 2 nov. 2025.

GUERRA, A. de L. e R., Metodologia da pesquisa científica e acadêmica. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba – UFPB, 2023. DOI: 10.5281/zenodo.8240361. Disponível em: <https://zenodo.org/records/8240361>. Acesso em: 11 nov. 2025.

GUOQIANG, Z.; BHAUMIK, A. Work-Life Harmony and Retention of Employees: A Review of the Impact of Flexible Work Arrangements. **International Journal of Advances in Business and Management Research**, v. 2, n. 2, 2024. Disponível em: <https://ejournal.svgacademy.org/index.php/ijabmr>. Acesso em: 20 set. 2025.

HASHIM, S. et al. Pretesting Survey Questionnaire: A Guide on Dissemination. **International Journal of Academic Research in Economics & Management Sciences**, v. 11, n. 3, 2022.

HWALEK, M.; PIERCE, K.; STRAUB, V. Designing a questionnaire with retrospective pre-post items: Format matters. **Evaluation and Program Planning**, v. 103, 102411, 2024.

IKART, E. M. Survey Questionnaire Survey Pretesting Method: An Evaluation of Survey Questionnaire via Expert Reviews Technique. **Asian Journal of Social Science Studies**, v. 4, n. 2, 2019.

INJAI, A.; SILVA, P. J. **As Práticas da Gestão de Recursos Humanos: Recrutamento e Seleção do Talento por parte das Organizações** [em linha]. 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/356617395_As_praticas_da_Gestao_de_Recursos_Humano_Recrutamento_e_Selecao_do_talento_por_parte_das_organizacoes. Acesso em: 12 set. 2025.

KRISHNA. IBM demite 8 mil funcionários para adotar inteligência artificial, mas é forçada a recontratar devido ao inesperado crescimento da demanda. **CPG Click Petroleo e Gas**, 2025. Disponível em: <https://clickpetroleoegas.com.br/ibm-demite-8-mil-funcionarios-para-adotar-inteligencia-artificial-mas-e-forcada-a-recontratar-devido-ao-inesperado-crescimento-da-demanda-rss94/>. Acesso em: 15 set. 2025.

KUMAR, S. The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. **Global Business & Organizational Excellence**, v. 41, p. 21–34, 2022. DOI: 10.1002/joe.22130. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/joe.22130>. Acesso em: 19 out. 2025.

LEIGHTON, K. et al. Using Social Media and Snowball Sampling as an Alternative Recruitment Strategy for Research. **Clinical Simulation in Nursing**, v. 55, p. 37-42, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ecns.2021.03.006>. Acesso em: 11 nov. 2025.

LIN, Belle. IBM CEO says AI has replaced hundreds of workers but created new programming, sales jobs. *The Wall Street Journal*, 6 maio 2025.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MANZOOR, F. et al. Intrinsic Rewards and Employee's Performance with the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. **Frontiers in Psychology**, v. 12, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.8319625>. Acesso em: 12 set. 2025.

MARIN, R. Rewards Management in Organizations: A Retrospective on What Organizations Have Set Out and Achieved in Order to Identify Future Actions. **The Journal of Organizational Management Studies**, v. 2021, ID 642473, 2021. Disponível em: <https://ibimapublishing.com/articles/JOMS/2021/642473/>. Acesso em: 20 set. 2025.

MATEUS, A. F. A Comunicação Interna para a Gestão de Talentos na Organização. **Public Sciences & Policies**, v. 4, n. 2, p. 95-114, 2018. Disponível em: <https://cpp.iscsp.ulisboa.pt/index.php/capp/article/view/61>. Acesso em: 12 set. 2025.

MATTOS, S. M. N. de. **Conversando sobre metodologia da pesquisa científica**. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2020.

MAZUCATO, T. et al. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis: Funepe, 2018.

MELO, A. C.; ANDRADE, J. N. T. Recrutamento e seleção: Do analógico ao digital. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 17, n. 66, p. 126-142, 2023. Acesso em: 12 set. 2025. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3767>. Acesso em: 10 nov. 2025.

MENEZES, A. H. N. et al. **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância**. Petrolina-PE: Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2019. p. 1-84. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/dacc/noticias/livro-univasf/metodologia-cientifica-teoria-e-aplicacao-na-educacao-a-distancia.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2025.

NETO, A. D.; DE SOUZA BANDEIRA, P. S. R.; MACÊDO, M. E. C. Novas Ferramentas para encontrar Talentos: Recrutamento e Seleção On-Line/New Tools for Finding Talents: Online Recruitment and Selection. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 14, n. 50, p. 964-974, 2020. Acesso em: 20 set. 2025

NYIMBILI, F.; NYIMBILI, L. Types of Purposive Sampling Techniques with Their Examples and Application in Qualitative Research Studies. **British Journal of Multidisciplinary and Advanced Studies: English Lang., Teaching, Literature, Linguistics & Communication**, UK, v. 5, n. 1, p. 90-99, fev. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.37745/bjmas.2022.0419>. Acesso em: 11 nov. 2025.

QUENEHEN, R. **Gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 13 set. 2025.

RIBEIRO, L. de A. M.; VEIGA, H. M. da S. Bem-estar no trabalho: influência do clima organizacional entre trabalhadores hospitalares. **Revista Psicologia e Saúde**, v. 14, n. 1, p. 63-76, 2022. doi: 10.20435/pssa.v14i1.1681. Disponível em: <https://www.pssa.ucdb.br/pssa/article/view/1681>. Acesso em: 13 out. 2025.

RODRIGUES, A. S. P.; SACHINSKI, G. P.; MARTINS, P. L. O. Contribuições da revisão integrativa para a pesquisa qualitativa em Educação. **Linhas Críticas**, v. 28, e40627, 2022. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/40627>. Acesso em: 7 nov. 2025.

RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, A. et al. Investing Time and Resources for Work–Life Balance: The Effect on Talent Retention. **Frontiers in Psychology**, v. 12, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>. Acesso em: 30 set. 2025.

ROSADO, K. M. L.; DIAS, C. da C. A metodologia Design Thinking nas pesquisas científicas e a pertinência de sua apropriação pela Ciência da Informação. **Encontros Bibli**, v. 29, p. 1-27, mar. 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/96222>. Acesso em: 7 nov. 2025.

SALOMÃO, P. E. A. et al. Recrutamento E Seleção Estratégica: O Desafio De Atrair E Reter Talentos Certos Strategic Recruitment And Selection: The Challenge Of Attracting And Retaining The Right Talents. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 2, 2025. Disponível em: <https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/3517>. Acesso em: 19 out. 2025.

SANDEEPANIE, M. H. R. et al. Towards the conceptualization and the operationalization of the construct of talent management. **Management Research Review**, v. 47, p. 1052–1076, 2024. DOI: 10.1108/MRR-03-2023-0164. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2023-0164>. Acesso em: 19 out. 2025.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional**: pesquisa e diagnóstico. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

SILVA, A. C. da et al. **Ligue-se**: a assertividade no processo de integração e retenção. 2022.

SINISTERRA, L.; PEÑALVER, J.; SALANOVA, M. Connecting the organizational incomes and outcomes: a systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention. **Frontiers in Psychology**, v. 15, 1439127, 2024. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1439127. PMID: 39070578; PMCID: PMC11278817. Acesso em: 10 nov. 2025

TRININGSIH, N. N.; DARMA, G. S. Compensation, work-life balance, employee engagement, and turnover intention. **Quantitative Economics and Management Studies**, v. 5, p. 10–21, 2024. DOI: 10.35877/454RI.qems2158. Disponível em: <https://doi.org/10.35877/454RI.qems2158>. Acesso em: 19 out. 2025.

VARZONI, G. C.; AMORIM, W. A. Modelos de gestão de pessoas. **Revista de carreiras e pessoas**, v. 11, n. 3, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/recape.v11i3.54526>. Acesso em: 25 out. 2025.

VERMOOTEN, N.; BOONZAIER, B.; KIDD, M. Job crafting, proactive personality and meaningful work: implications for employee engagement and turnover intention. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 45, n. 1, p. 1–13, 2019. DOI: 10.4102/sajip.v45i0.1567. Disponível em: <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1567>. Acesso em: 19 out. 2025.

7 APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO PARA OS CANDIDATOS

Seção 1 de 6

Me chamo Cláudia da Rosa Pereira e sou estudante do curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS).

Estou realizando uma pesquisa para meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), cujo objetivo é compreender como as políticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas do Vale do Caí influenciam a atração de talentos, a partir da perspectiva de pessoas que participaram de processos seletivos na região nos últimos anos.

Sua participação é voluntária, anônima e muito importante para o desenvolvimento desta pesquisa.

Esta pesquisa é composta por 6 módulos de perguntas.

Gostaria de participar de uma segunda etapa do estudo, com entrevista direta com a pesquisadora? Deixe seu contato (NOME – TELEFONE/WhatsApp) para futuro contato. _____

Termo de Consentimento*

() Declaro que li e concordo com os termos de participação da pesquisa, autorizo o uso dos dados para fins acadêmicos e estou ciente de que minhas respostas serão tratadas de forma anônima..

Seção 2 de 6

Identificação do Participante

Nesta seção serão levantados seus dados básicos para o estudo

Idade:

- () 18 a 24
- () 25 a 34
- () 35 a 44
- () 45 a 54

☐ 55 ou mais

Gênero:

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Prefiro não informar

☐ Outro:

Escolaridade:*

☐ Ensino fundamental Incompleto

☐ Ensino fundamental Completo

☐ Ensino médio

☐ Curso Técnico (Informar curso na opção a baixo)

☐ Superior incompleto

☐ Superior completo (Informar curso na opção a baixo)

☐ Pós-graduação

☐ Mestrado/Doutorado

Informação do Curso Técnico ou Superior:

Seção 3 de 6

Processo de Entrevistas e Contratação

Essa etapa busca definir o grupo amostral de entrevistados, que tenham passado por processo seletivo nos últimos 48 meses (2021-2025)

Você participou de processo seletivo na região do Vale do Caí nos últimos 48 meses?*

☐ Sim

☐ Não (Nesta condição há incompatibilidade com a proposta da pesquisa e será encerrado o questionário)

Seção 4 de 6

Processo de Entrevistas e Contratação

Esta seção busca entender sua situação em sua relação com a última contratação

Situação profissional atual:*

- ☐ Empregado(a)
- ☐ Desempregado(a)
- ☐ Autônomo(a)
- ☐ Estudante
- ☐ Outro:

Área/Nível da vaga que se candidatou:*

- ☐ Operacional
- ☐ Técnica
- ☐ Administrativa
- ☐ Especialista
- ☐ Supervisão/Coordenação
- ☐ Gerencial/Direção
- ☐ Outro:

Seção 5 de 6

Sobre o processo de Entrevista e Clima Organizacional

A partir desse ponto as perguntas serão respondidas conforme a seguinte escala:

1=Discordo totalmente| 2=Discordo| 3=Neutro| 4=Concordo| 5=Concordo totalmente

Os anúncios de vagas eram claros, completos e consistentes com o que foi apresentado no processo seletivo.*

☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5

O processo de recrutamento foi transparente e bem comunicado.*

☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5

As políticas de atração de talentos (benefícios, cultura, proposta de valor ao empregado) foram apresentadas de forma atrativa.*

☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5

A empresa demonstrou valorizar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (ex: horários flexíveis, home office) durante o processo seletivo.*

☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5

O clima organizacional percebido durante o processo seletivo transmitiu confiança e profissionalismo.*

☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5

As políticas de recompensas (salário, benefícios, plano de carreira) foram comunicadas de forma clara.*

☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5

A fase de integração (etapa de onboarding) influenciou positivamente minha percepção sobre a empresa.*

☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5

Seção 6 de 6

Seção de Opinião

Nesta ultima seção, compartilhe sua opinião sobre o processo seletivo que participou.

Quais foram os pontos fortes do processo seletivo da empresa em que participou? (É possível selecionar mais de uma opção).

☐ Agilidade no retorno ao candidato

☐ Clareza nas informações sobre a vaga

☐ Ambiente acolhedor durante as entrevistas

☐ Outro:

Quais foram os principais pontos fracos ou dificuldades encontradas durante o processo seletivo? (É possível selecionar mais de uma opção).

- ☐ Falta de clareza nas informações sobre a vaga
- ☐ Demora no retorno ao candidato
- ☐ Processo seletivo muito longo
- ☐ Outro:

O que mais influenciou sua decisão de aceitar ou recusar uma proposta de emprego? (É possível selecionar mais de uma opção).*

- ☐ Salário oferecido
- ☐ Cultura e ambiente de trabalho da empresa
- ☐ Localização ou possibilidade de trabalho remoto
- ☐ Outro:

Na sua opinião, o que as empresas do Vale do Caí poderiam melhorar em suas práticas de atração e seleção de talentos? (É possível selecionar mais de uma opção).

- ☐ Mais clareza nas informações sobre as vagas e requisitos
- ☐ Utilização de mais canais de divulgação (redes sociais, sites de emprego, etc.)
- ☐ Feedback aos candidatos após as etapas do processo seletivo
- ☐ Outro:

8 APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO PARA GESTORES DE RECURSOS HUMANOS/ PROFISSIONAIS DE R&S/ REPRESENTANTES DE CONSULTORIAS/EMPRESAS ESPECIALIZADAS EM R&S

Seção 1 de 7

Me chamo Cláudia da Rosa Pereira e sou estudante do curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS).

Estou realizando uma pesquisa para meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), que busca compreender como as políticas de gestão de pessoas utilizadas pelas empresas do Vale do Caí, incluindo organizações com setores internos de RH e empresas ou consultorias de recrutamento e seleção, influenciam a atração de talentos na região.

Sua participação é voluntária, anônima e muito importante para o desenvolvimento desta pesquisa.

Esta pesquisa é composta por 7 módulos de perguntas.

Termo de Consentimento*

() Declaro que li e concordo em participar da pesquisa, autorizando o uso das informações fornecidas para fins acadêmicos, com garantia de sigilo e anonimato

Gostaria de participar de uma segunda etapa do estudo, com entrevista direta com a pesquisadora? Deixe seu contato de NOME - TELEFONE/WhatsApp para futuro contato. _____

Seção 2 de 7

Identificação do Participante

Nesta seção serão levantados seus dados básicos para o estudo

Cargo / Função (Resposta curta):* _____

Tipo de atuação:*

() RH interno da empresa

() Profissional de recrutamento e seleção

☐ Consultoria/empresa terceirizada de recrutamento e seleção

☐ Outro:

Tempo de atuação na área:*

☐ Menos de 1 ano

☐ 1 a 3 anos

☐ 3 a 5 anos

☐ 5 a 10 anos

☐ Mais de 10 anos

Seção 3 de 7

Perfil de Atuação e Porte empresarial

Nesta Seção será compreendido o perfil e porte da organização que você atua

Porte da organização onde atua:*

☐ Microempresa

☐ Pequena empresa

☐ Média empresa

☐ Grande empresa

Segmento da empresa/consultoria (Resposta curta):

Seção 4 de 7

Processo de Seleção

Nesta etapa se busca compreender o processo seletivo que sua empresa utiliza no recrutamento de profissionais

Na sua opinião, qual tipo de recrutamento traz melhores resultados para a empresa?*

☐ Recrutamento interno

☐ Recrutamento externo

☐ Ambos recrutamentos

Como é estruturado o processo de recrutamento e seleção na empresa ou consultoria onde você atua? (É possível assinalar mais de uma opção)*

- ☐ Banco de talentos próprio
- ☐ Triagem automatizada
- ☐ Entrevista por competências
- ☐ Testes técnicos
- ☐ Testes comportamentais
- ☐ Dinâmicas de grupo
- ☐ Entrevista com gestor
- ☐ Processo 100% online
- ☐ Processo híbrido
- ☐ Outro:

Quais critérios são mais considerados no processo de recrutamento? (É possível assinalar mais de uma opção).

- ☐ Formação acadêmica
- ☐ Experiência prévia na função
- ☐ Experiência no segmento
- ☐ Competências técnicas específicas
- ☐ Competências comportamentais (soft skills)
- ☐ Alinhamento com a cultura organizacional
- ☐ Indicação interna
- ☐ Pretensão salarial
- ☐ Disponibilidade de horário
- ☐ Proximidade geográfica
- ☐ Certificações específicas
- ☐ Portfólio/Resultados comprovados
- ☐ Testes técnicos
- ☐ Testes comportamentais
- ☐ Outro:

Qual o grau de importância dos critérios abaixo no processo de recrutamento:

A partir desse ponto as perguntas serão respondidas conforme a seguinte escala: 1=Discordo totalmente| 2=Discordo| 3=Neutro| 4=Concordo| 5=Concordo totalmente

Formação acadêmica

☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5

Experiência prévia

☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5

Competências técnicas

☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5

Competências comportamentais

☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5

Alinhamento cultural

☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5

Quais plataformas, ferramentas ou canais são utilizados para divulgação das vagas e busca de candidatos? (É possível assinalar mais de uma opção).

☐ LinkedIn

☐ Gupy

☐ InfoJobs

☐ Site da empresa

☐ Instagram

☐ Facebook

☐ Indicação interna

☐ Banco de currículos próprio

☐ Parcerias com instituições de ensino

☐ Agências de emprego locais

☐ Outro:

Quais práticas de gestão de pessoas ou estratégias de R&S você considera mais eficazes para atrair talentos no Vale do Caí? (É possível assinalar mais de uma opção).

- ☐ Salário competitivo
- ☐ Benefícios atrativos
- ☐ Plano de carreira
- ☐ Flexibilidade de horário
- ☐ Trabalho remoto/híbrido
- ☐ Cultura organizacional forte
- ☐ Marca empregadora (employer branding)
- ☐ Processo seletivo ágil
- ☐ Indicação interna
- ☐ Parcerias educacionais
- ☐ Outro:

Como os diferenciais da empresa são comunicados aos candidatos? (É possível assinalar mais de uma opção).

- ☐ Descrição da vaga
- ☐ Site institucional
- ☐ Redes sociais
- ☐ Entrevista
- ☐ Vídeos institucionais
- ☐ Depoimentos de colaboradores
- ☐ Não há comunicação estruturada
- ☐ Outro:

Seção 5 de 7

Desafios na atração e manutenção de talentos

Quais são os principais desafios para atrair profissionais qualificados? (É possível assinalar mais de uma opção).

- ☐ Escassez de mão de obra qualificada
- ☐ Expectativa salarial elevada

- ☐ Concorrência com outras regiões
- ☐ Baixa qualificação técnica
- ☐ Falta de alinhamento cultural
- ☐ Localização da empresa
- ☐ Falta de interesse dos candidatos
- ☐ Outro:

Quais fatores influenciam os candidatos a aceitar ou recusar uma vaga? (É possível assinalar mais de uma opção).

- ☐ Salário
- ☐ Benefícios
- ☐ Proximidade da residência
- ☐ Plano de carreira
- ☐ Ambiente organizacional
- ☐ Flexibilidade
- ☐ Reputação da empresa
- ☐ Modelo de trabalho (presencial/remoto)
- ☐ Outro:

Como você percebe que as políticas de recompensas influenciam (ou não) a atração de talentos no recrutamento?

- ☐ Influenciam muito
- ☐ Influenciam moderadamente
- ☐ Influenciam pouco
- ☐ Não influenciam

Quais recompensas são mais atrativas? (É possível assinalar mais de uma opção).

- ☐ Salário
- ☐ PLR
- ☐ Vale-alimentação/refeição
- ☐ Plano de saúde
- ☐ Bônus por desempenho

☐ Benefícios flexíveis

☐ Outro:

A empresa possui programa de integração/onboarding? Caso sim, como ele contribui para a experiência do novo colaborador? _____

Seção 6 de 7

Perfil dos profissionais entrevistados

Nesta Seção se busca entender a percepção das empresas sobre o perfil dos profissionais entrevistados pela empresa

Você percebe mudanças recentes no perfil dos candidatos?

☐ Sim

☐ Não

Se sim, quais mudanças? (É possível assinalar mais de uma opção).

☐ Maior exigência salarial

☐ Busca por flexibilidade

☐ Menor permanência nas empresas

☐ Maior foco em propósito

☐ Maior qualificação técnica

☐ Menor comprometimento

☐ Outro:

Quais comportamentos mais se destacam nos candidatos? (É possível assinalar mais de uma opção).

☐ Proatividade

☐ Boa comunicação

☐ Comprometimento

☐ Adaptabilidade

☐ Trabalho em equipe

☐ Outro:

Comportamentos negativos mais frequentes: (É possível assinalar mais de uma opção).

- ☐ Falta de pontualidade
- ☐ Desinteresse
- ☐ Baixa qualificação
- ☐ Falta de preparo para entrevista
- ☐ Alta rotatividade
- ☐ Outro:

Quais práticas são mais importantes para retenção? (É possível assinalar mais de uma opção).

- ☐ Plano de carreira
- ☐ Feedback contínuo
- ☐ Treinamento e desenvolvimento
- ☐ Remuneração competitiva
- ☐ Clima organizacional
- ☐ Liderança qualificada
- ☐ Flexibilidade
- ☐ Outro:

Seção 7 de 7

O processo seletivo como ferramenta

Esta Seção busca dialogar o processo seletivo como mecânica empresarial, não sendo diretamente conectado as realidades da sua empresa, mas da Gestão de Pessoas como uma ciência.

O que poderia ser aprimorado nos processos seletivos? (É possível assinalar mais de uma opção).

- ☐ Agilidade
- ☐ Comunicação com candidatos
- ☐ Clareza de critérios
- ☐ Uso de tecnologia
- ☐ Avaliação comportamental

- ☐ Alinhamento com gestores
- ☐ Não necessita melhorias
- ☐ Outro:

O que você como profissional percebe que poderia ser melhorado para seu processo ser mais atrativo? (É possível assinalar mais de uma opção).

- ☐ Remuneração
- ☐ Benefícios
- ☐ Cultura organizacional
- ☐ Flexibilidade
- ☐ Marca empregadora
- ☐ Investimento em qualificação
- ☐ Infraestrutura
- ☐ Outro:

Alguma contribuição ou percepção do processo de R&S que acha pertinente?
