

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

CAROLINE CORREA RECH

**ANÁLISE SOBRE A EXPERIÊNCIA DO CANDIDATO EM RELAÇÃO AO
PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

**CAXIAS DO SUL
2021**

CAROLINE CORREA RECH

**ANÁLISE SOBRE A EXPERIÊNCIA DO CANDIDATO EM RELAÇÃO AO
PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Administração.

Área de concentração: Tópicos especiais.

Orientador TCC I: Profa. Ma. Juliana Raquel de Souza Luchesi

Orientador TCC II: Profa. Dra. Zaida Cristiane dos Reis

**CAXIAS DO SUL
2021**

CAROLINE CORREA RECH

**ANÁLISE SOBRE A EXPERIÊNCIA DO CANDIDATO EM RELAÇÃO AO
PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Administração.

Área de concentração: Tópicos especiais.

Orientador TCC I: Profa. Ma. Juliana Raquel de Souza Luchesi.

Orientador TCC II: Profa. Dra. Zaida Cristiane dos Reis

Aprovado(a) em ___/___/___.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Zaida Cristiane dos Reis
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Profa. Dra. Jucelda de Lourdes Gonzatto Peretti
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Dr. Marcos Aurélio Bertolazzi
Universidade de Caxias do Sul - UCS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a dádiva da vida, da saúde, da família e da amizade. Foram esses os pilares da minha fortaleza para caminhar e concluir mais uma etapa da vida.

Agradeço ao meu marido, Rodrigo, que esteve ao meu lado, com muita paciência, compreensão, amor e companheirismo, por diariamente me lembrar o quanto sou capaz e que não importa a dificuldade, você estará do meu lado.

À minha irmã Juliana, que sempre foi a minha inspiração, como pessoa e profissional. Se neste momento estou finalizando uma graduação é por você ter me inspirado a dar o primeiro passo desta jornada, assim como és meu porto seguro e melhor amiga. Parece que foi ontem que cheguei na UCS e te liguei, apavorada, sem saber como chegar até a minha sala, sempre foi você, em todos os momentos.

Aos meus pais por todo o suporte, amor e dedicação, por me ensinarem os meus valores, por me encorajarem a querer ser mais.

À minha amiga, Andressa, que fez das minhas noites geladas de UCS momentos quentinhos no coração.

Aos meus amigos, que deixaram essa trajetória mais leve, estando ao meu lado em todos os principais momentos da minha vida. Em especial, à Priscila, Marlova, Sinara, Vanessa e Larissa, vocês são especiais na minha vida.

Às minhas orientadoras Profa. Zaida dos Reis e Profa. Juliana Luchesi, por me mostrarem o caminho, segurarem na minha mão, transmitindo segurança e conforto, vocês foram excepcionais.

RESUMO

Pensar na experiência do funcionário, conduzindo-o como cliente, tem sido um tema vinculado ao sucesso organizacional. A atribuição desta importante missão está direcionada ao profissional de Recursos Humanos que por sua vez passou a ocupar lugar importante na estratégia das empresas. Muito tem se trazido das táticas dos estudos do *marketing* para dentro das organizações a fim de atender a esta demanda sobre a experiência do funcionário, entendendo que o primeiro contato com a empresa é no momento do processo de recrutamento e seleção. Por essa abordagem, o presente trabalho tem como objetivo principal compreender a percepção dos candidatos à vaga de emprego da cidade de Caxias do Sul em relação ao processo de recrutamento e seleção. Para tanto, foi aplicada uma pesquisa de natureza quantitativa, de nível exploratório, como estratégia o método *survey* para a população economicamente ativa da cidade de Caxias do Sul, utilizou-se a ferramenta de questionário estruturado desenvolvido pela autora do presente estudo. De acordo com os resultados obtidos através da pesquisa, percebe-se que muitas abordagens no processo de recrutamento e seleção acompanharam a contemporaneidade, porém, nem tudo foi bem aceito pelo público-alvo, onde mais de 65% dos respondentes, mesmo que apenas uma vez, já passaram por uma experiência negativa neste processo.

Palavras chave: Recrutamento. Seleção. Experiência. Candidato.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Essência do processo de recrutamento e seleção (R&S)	16
Figura 2 – Recrutamento Interno x Recrutamento Externo	20
Figura 3 – Experiência do candidato as melhores práticas	27
Figura 4 – População ocupada cidade de Caxias do Sul/RS 2019	32
Figura 5 – Cálculo da população amostra	32
Figura 6 – Perfil dos respondentes.....	35
Figura 7 – Perfil dos respondentes em relação a sua colocação profissional	36
Figura 8 – Formas de candidatura para vaga de emprego	37
Figura 9 – A preferência do candidato	38
Figura 10 – A preferência do candidato em relação a candidatura a vaga de emprego	39
Figura 11 – A preferência do candidato em relação a entrevista de emprego	40
Figura 12 – A experiência como um todo	41
Figura 13 – Experiência negativa no processo seletivo	42
Figura 14 – Motivos de uma experiência negativa	43
Figura 15 – Compartilhamento da experiência negativa	45
Figura 16 – Ausência de retorno da entrevista de emprego.....	46
Figura 17 – Influência da imagem negativa da empresa	47
Figura 18 – Processo seletivo extenso.....	48
Figura 19 – Participação em processo seletivo online	48
Figura 20 – Benefícios da candidatura online	49
Figura 21 – Desafios da candidatura online	50
Figura 22 – Desistência do processo seletivo online.....	51
Figura 23 – Principais mudanças no recrutamento e seleção.....	53
Figura 24 – Experiências negativas de maior recorrência.....	54
Figura 25 – Benefícios e desafios do recrutamento online.....	55
Figura 26 – Dicas aos gestores para o processo de recrutamento e seleção.....	56

QUADROS DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo Conceitual de Análise	29
Quadro 2 – Resumo estrutura e estratégia de metodologia	30

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2	OBJETIVOS DE PESQUISA	12
1.2.1	Objetivo geral.....	12
1.2.2	Objetivos específicos	12
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	RECURSOS HUMANOS (RH) ESTRATÉGICO	14
2.2	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	16
2.2.1	Recrutamento.....	17
2.2.2	Seleção	20
2.2.3	Desafios do recrutamento e seleção.....	21
2.2.4	Ferramentas do processo de recrutamento e seleção.....	22
2.2.5	Métricas do recrutamento e seleção.....	23
2.3	EXPERIÊNCIA.....	24
2.3.1	A experiência do candidato	25
2.3.2	Employer branding	26
2.3.3	Como melhorar a experiência do candidato	26
2.4	MODELO CONCEITUAL DE ANÁLISE	29
3	METODOLOGIA.....	30
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	30
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	31
3.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	33
3.3.1	Pré-teste	33
3.4	PROCESSO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	35
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	35
4.2	A EXPERIÊNCIA DO PÚBLICO-ALVO.....	36
4.2.1	A experiência do candidato abordada de forma geral.....	36

4.2.2	As experiências negativas do candidato.....	41
4.2.3	A visão do candidato sobre os processos seletivos online	48
5	CONTRIBUIÇÕES DA AUTORA.....	52
6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	60
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
	REFERÊNCIAS.....	63
	APENDICE A – ROTEIRO DE QUESTÕES ESTRUTURADAS.....	68

1 INTRODUÇÃO

A literatura sobre Recursos Humanos tem abordado temas relatando a importância sobre tratar o funcionário como cliente, trazendo para dentro do setor as teorias e estudos do *marketing* em relação a estratégia de atração do cliente. Estes estudos apontam que essa mudança de perspectiva direciona os profissionais da área para uma linha de raciocínio onde a experiência do cliente, no caso, funcionários, impacta diretamente na atração de talentos e conseqüentemente no sucesso da organização, visto que, as pessoas são o patrimônio de maior valor para uma empresa.

De acordo com informação divulgada pela consultoria global GPTW (2020) – Great Place to Work (Melhores Empresas para Trabalhar), RH estratégico é a forma de atuação da área de gestão de pessoas com a importante missão de desenvolver os funcionários da organização para que esta se destaque no mercado de trabalho, dedicando-se a marca empregadora, atraindo os melhores profissionais e preservando os colaboradores que já atuam na empresa.

Quando pensado na experiência do funcionário, o processo primário a ser estudado é a experiência do candidato à vaga de emprego, este é o primeiro contato que o funcionário tem com a empresa e é neste momento que a organização precisa encantar seu cliente, seja para agregar seu time de trabalho ou para originar um promotor de sua marca caso este não seja o candidato selecionado para a posição.

De acordo com Dias (2021), a experiência do candidato está integrada com o seu percurso em um processo seletivo, do recrutamento até a contratação, cabendo unicamente a empresa, mais específico ao setor de Recursos Humanos a responsabilidade sobre a jornada do colaborador. Botelho (2021), reforça a importância desta experiência relacionando-a a marca empregadora ou *employer branding*, elevando a imagem da organização como boa empregadora.

Desta forma, o intuito do presente trabalho é, por meio de uma pesquisa quantitativa, analisar a percepção do ser humano em relação ao processo de recrutamento e seleção, onde o público-alvo consiste na população economicamente ativa da cidade de Caxias do Sul.

Com isso o trabalho está estruturado em capítulos, onde na primeira parte do trabalho é apresentado a introdução, tema principal e objetivos do trabalho. Assim como, o desenvolvimento dos conteúdos abordados, onde apresenta a ideia dos

autores referente a Recursos Humanos, recrutamento e seleção, experiência do candidato e *employer branding*. Também é exposto a metodologia utilizada, o delineamento da pesquisa, o perfil dos respondentes, a forma de coleta de dados e como foi feita a análise dos resultados obtidos.

Na segunda parte do trabalho foi desenvolvida a pesquisa, a análise de coleta de dados e as contribuições da autora, com objetivo principal de apresentar dados e sugestões para os gestores desta área. Também é na segunda parte do trabalho que é exposto as limitações do estudo que apresentam as dificuldades da autora e as considerações finais que pretendem resgatar os objetivos da pesquisa e finalizar o trabalho.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O tema tem relação com a proposta de pesquisa ao qual o pesquisador exprime curiosidade em trabalhar. Toda pesquisa surge a partir de um problema (LAKATOS; MARCONI 2011).

O tema central proposto no presente trabalho é: “análise sobre a experiência do candidato em relação ao processo de recrutamento e seleção”. Partindo da hipótese de que a experiência do funcionário inicia pela candidatura a uma vaga de emprego e que nos tempos atuais não apenas a empresa escolhe o candidato, mas também o candidato escolhe a organização na qual quer fazer parte, avaliando sua tratativa no processo seletivo e sua imagem no mercado de trabalho.

As experiências compõem lembranças, essas positivas ou negativas, elaborando a percepção sobre as coisas e pessoas (BATEY, 2010). Peccin (2021) afirma que a experiência do candidato é definida pelas etapas que o indivíduo percorre ao longo do processo seletivo, podendo esta pessoa ser uma promotora ou detratora da marca empregadora em decorrência de sua experiência.

Feitosa (2021) afirma que a maioria dos candidatos à vaga de emprego conversam sobre suas experiências com amigos e familiares, independente de uma experiência positiva ou negativa, ela será expandida.

A fim de aprimorar estudos em cima do tema apresentado buscam-se respostas em relação a: qual a percepção dos candidatos em relação às experiências vividas no processo de recrutamento e seleção?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

O objetivo geral aborda o tema do trabalho, e por meio de pesquisas e exploração do assunto, analisando o tema abordado com a finalidade de encontrar a resposta para o problema apontado (LAKATOS; MARCONI, 2011). Para Provano (2016, p. 86), os objetivos “são os condutores das ações que serão perseguidas no decorrer do processo de construção e execução da metodologia”.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos candidatos à vaga de emprego na cidade de Caxias do Sul em relação ao processo de recrutamento e seleção.

1.2.2 Objetivos específicos

Para responder o problema de pesquisa apresentado, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos, sob a visão do candidato à vaga de emprego:

- a) analisar a percepção dos candidatos sobre as principais práticas das empresas no que diz respeito ao processo seletivo (candidatura, entrevista e retorno do processo seletivo);
- b) identificar as resistências desses candidatos a inovações no processo seletivo;
- c) evidenciar oportunidades de melhorias no modelo atual de recrutamento e seleção executado pelas empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A realização deste estudo é baseada na importância de as organizações, em especial o setor de Recursos Humanos, terem um olhar mais estratégico em relação às pessoas, lembrando que o que move uma organização são pessoas, sejam esses clientes internos ou externos, onde as experiências vividas impactam diretamente na produtividade e marca empregadora, influenciando na imagem da empresa.

É firmado que a imagem da organização impulsiona os candidatos a terem o desejo de pertencer a determinadas entidades pelo simples fato de acreditarem e se identificarem com o propósito da organização, visando melhores oportunidades e ambiente de trabalho saudável (MEDRADO; FERNANDES; LOPES, 2019). O *employer branding* tem se tornado a forma mais funcional para captação de talentos (PECCIN, 2021).

Principalmente para o setor de Recursos Humanos, a experiência do candidato em conjunto com o *employer branding* tornaram-se importantes estratégias na captação das melhores performances profissionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo contempla a base teórica para o desenvolvimento do trabalho com o tema proposto. Nele serão expostos os principais conceitos a respeito do subsistema da área de gestão de pessoas - Recrutamento e Seleção e a experiência do candidato no processo seletivo.

2.1 RECURSOS HUMANOS (RH) ESTRATÉGICO

De acordo com Marras (2011), a área de Administração de Recursos Humanos (ARH) foi desenvolvida com o propósito de prestação de serviço ao próprio negócio para prover necessidades operacionais e atendimentos às condições legais. Formando-se assim os subsistemas de execução de serviços internos da área:

- a) recrutamento de pessoal;
- b) seleção de pessoal;
- c) cargos e salários;
- d) treinamento;
- e) desenvolvimento;
- f) higiene e segurança do trabalho;
- g) medicina do trabalho;
- h) serviços gerais (ambulatório, portaria, restaurante, jardinagem etc.);
- i) departamento de pessoal;
- j) contencioso trabalhista;
- k) relações trabalhistas;
- l) outros.

Em outras palavras, Lacombe (2012) denomina como incumbência dos administradores da área de Recurso Humanos selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar uma equipe para desempenhar suas responsabilidades dentro da organização, desenvolvendo cada integrante para que este compreenda seu papel, coopere e “vista a camisa”, gerando assim resultados para a organização. Todo esse ciclo (selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar) pode levar anos e nada garante a organização ou ao administrador de Recursos Humanos a segurança de não perder esse importante ativo.

Oito anos após a afirmação de Lacombe, a consultoria global GPTW (2020) – Great Place to Work (Melhores Empresas para Trabalhar), divulga em seu site que RH estratégico é a forma de atuação da área de gestão de pessoas com a importante missão de desenvolver os funcionários da organização para que esta se destaque no mercado de trabalho, atuando na marca empregadora, atraindo os melhores profissionais e preservando os colaboradores que já atuam na empresa.

Se antes a prioridade do RH era com foco nas demandas administrativas, operacionais e burocráticas, com essa nova abordagem o RH é parte ativa do planejamento e definições no que tange as deliberações relacionadas a pessoas em prol da empresa. Neste conceito o RH não fica no aguardo de a gestão ou demais setores o acionarem, pois está próximo a eles e a par do que está acontecendo, performando de forma planejada e preventiva, deixando de ser apenas o setor de suporte a problemas (GPTW, 2020).

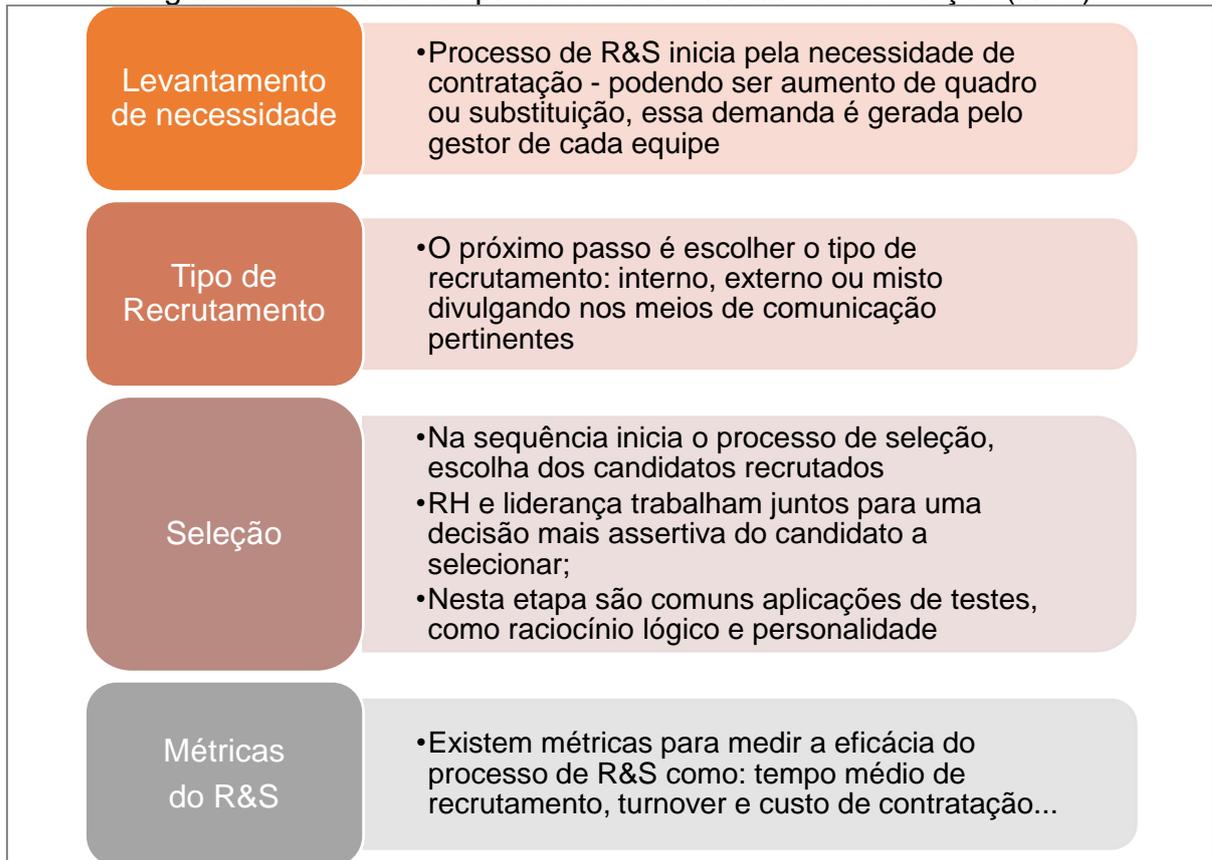
Para que aconteça um direcionamento entre o setor de Recursos Humanos e o planejamento estratégico da empresa, é preciso que cada subsistema do setor esteja alinhado verticalmente. Almejando candidatos que sejam o perfil ideal para a organização como um todo, e que estejam em sintonia com a cultura da organização e não apenas com o perfil ideal para o cargo de forma isolada (CESAR; CODA; GARCIA, 2006).

Para estruturar a estratégia da empresa, o recrutamento e seleção tornam-se atividades primordiais (CESAR; CODA; GARCIA, 2006). Em contrapartida, Santos (2018) defende seu ponto de vista a partir de outras literaturas, expondo que muitos autores definem o subsistema de recrutamento e seleção como operacional/tático e não uma operação estratégica para a empresa.

2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Representado pela Figura 1 observa-se a essência dos principais processos do recrutamento e seleção que serão apresentados ao longo desta sessão.

Figura 1 – Essência do processo de recrutamento e seleção (R&S)



Fonte: elaborada pela autora (2021), com base em Caxito (2008), Coradini e Murini (2009), Marras (2011).

Faissal *et al.* (2015, p. 8) afirmam que “pessoas são o verdadeiro diferencial competitivo das organizações”, complementa que, entretanto, ainda é necessário a habilidade de atrair essas pessoas (recrutar), saber diferenciá-las entre elas (selecionar), fazendo então uma seleção adequada e assertiva.

Um fator de estratégia da área de Recursos Humanos é em relação ao recrutamento e seleção, onde com desempenho e dedicação do empregado adequadamente recrutado e selecionado irá influir na estratégia organizacional, concluindo que a definição de um processo de recrutamento e seleção impacta fortemente na estratégia e crescimento da empresa, de forma positiva ou negativa (FARIAS; SANTOS; LICCIARDI, 2018).

Na mesma linha de pensamento Alves (2014), reforça que o recrutamento e seleção precisam ser compostos de estratégias alinhadas ao aumento de produtividade e competitividade da organização, evitando que a empresa seja lesada pela escassez de recursos humanos capacitados, ou por uma falha no processo.

Embora usualmente utilizado os termos recrutamento e seleção como sinônimos, as atividades não são as mesmas, exigindo cada uma delas conhecimentos específicos e próprios (CAXITO, 2008). Para Caetano e Vala (2007) é possível diferenciar recrutamento e seleção, considerando que recrutamento é a prospecção de candidatos e seleção é o processo de decidir entre os candidatos finalistas, tomar a decisão da contratação.

2.2.1 Recrutamento

De forma simples, Marras (2011, p. 49) define recrutamento como a “capitação e triagem de profissionais no mercado”. Já Caxito (2008, p. 17) relaciona recrutamento com o processo de alistamento militar, definindo como “recrutar é reunir, convocar, alistar pessoas para determinado fim”. Por sua vez, Limongi-França e Arellano (2002, p. 63) complementam que “recrutamento é a fase inicial do preenchimento de uma vaga em aberto”.

Recrutar é aglomerar o maior número de candidatos com a finalidade de a organização selecionar aqueles que são mais qualificados (STONER; FREEMAN, 1994). Na mesma perspectiva, Milkovich e Boudreau (2000) consolidam que recrutar é um recurso utilizado para reconhecer e aproximar aspirantes, dos quais, alguns serão escolhidos e contratados. Já Ribeiro (2017) refere-se a recrutar como uma procura ativa para propiciar a empresa um número adequado de potenciais e qualificados candidatos, que passarão para o processo de seleção, é munir a área de seleção com componentes básicos, isto é, candidatos.

Esse subsistema pode ser gerido por um profissional ou ainda por uma equipe, o que define essa estrutura são as demandas da organização, levando em consideração o porte da empresa, a necessidade de reposição devido a rotatividade e o aumento de quadro planejado (MARRAS, 2011). Coradini e Murini (2009) definem o profissional de recrutamento e seleção como peça primordial para a composição do quadro de profissionais de uma organização.

Segundo Caxito (2008), recrutamento pode ser dividido em interno e externo.

2.2.1.1 Recrutamento interno

O recrutamento interno é quando a vaga é ocupada por uma pessoa que já faz parte do quadro funcional da empresa – desta forma o funcionário será promovido para uma nova função ou transferido de uma área para outra (CAXITO, 2008). Limongi-França e Arellano (2002), agrega neste sentido os benefícios da prática de recrutamento interno, salientando crescimento e desenvolvimento profissional, e a perspectiva de plano de carreira dentro da organização, embora cuidados sejam necessários gerenciando a expectativa dos funcionários, para não gerar desconfortos ou ruídos de comunicação.

Ribeiro (2005) explana que o método de recrutar dentro da organização estimula o bom desempenho profissional, minimizando despesas com honorários, com agências de recrutamento e divulgações. Reconhece ainda a maior probabilidade de assertividade da contratação, devido a organização já conhecer o candidato.

Algumas das vantagens apontadas por Marras (2011), em relação ao recrutamento interno são: velocidade no processo de recrutamento, visto que o candidato já está na “porta” do recrutador e a simplicidade do processo comparado com o externo, redução de custos e uma prática para estímulo motivacional. Salienta a importância de o processo de recrutamento interno estar bem estruturado, alinhado e entendível por todos da organização.

Assim como existem desvantagem no processo de recrutamento interno, como: insatisfação dos colaboradores que participaram do processo, porém, não foram escolhidos, baixa oxigenação de ideias e pessoas, possibilidade de conflito de interesses e aumento do conservantismo (CORADINI; MURINI, 2009).

2.2.1.2 Recrutamento externo

O recrutamento externo é utilizado quando a empresa almeja um recurso que não existe naquele momento dentro da organização, podendo ser uma pessoa disponível no mercado de trabalho (que não está empregada no momento), ou a captação de um colaborador da concorrência ou de outra empresa. Assim como o recrutamento interno, o externo também pode ser um fator motivacional na organização, pois com esta iniciativa a empresa oferece a equipe uma pessoa com

novas ideias, novas experiências e diferentes pontos de vista (FERREIRA; SOEIRA, 2013).

De acordo com Caxito (2008), em alguns momentos a organização não terá a oportunidade de usufruir dos seus recursos internos, tendo assim que recorrer ao recrutamento externo, este por sua vez, requer uma seleção de maior cuidado ampliando as despesas com o processo.

Para Coradini e Murini (2009), as vantagens do recrutamento externo estão na oxigenação de ideias, reprodução de boas práticas do mercado externo e redução de investimentos com treinamento e desenvolvimento do funcionário, pois entende-se que o mesmo já está qualificado.

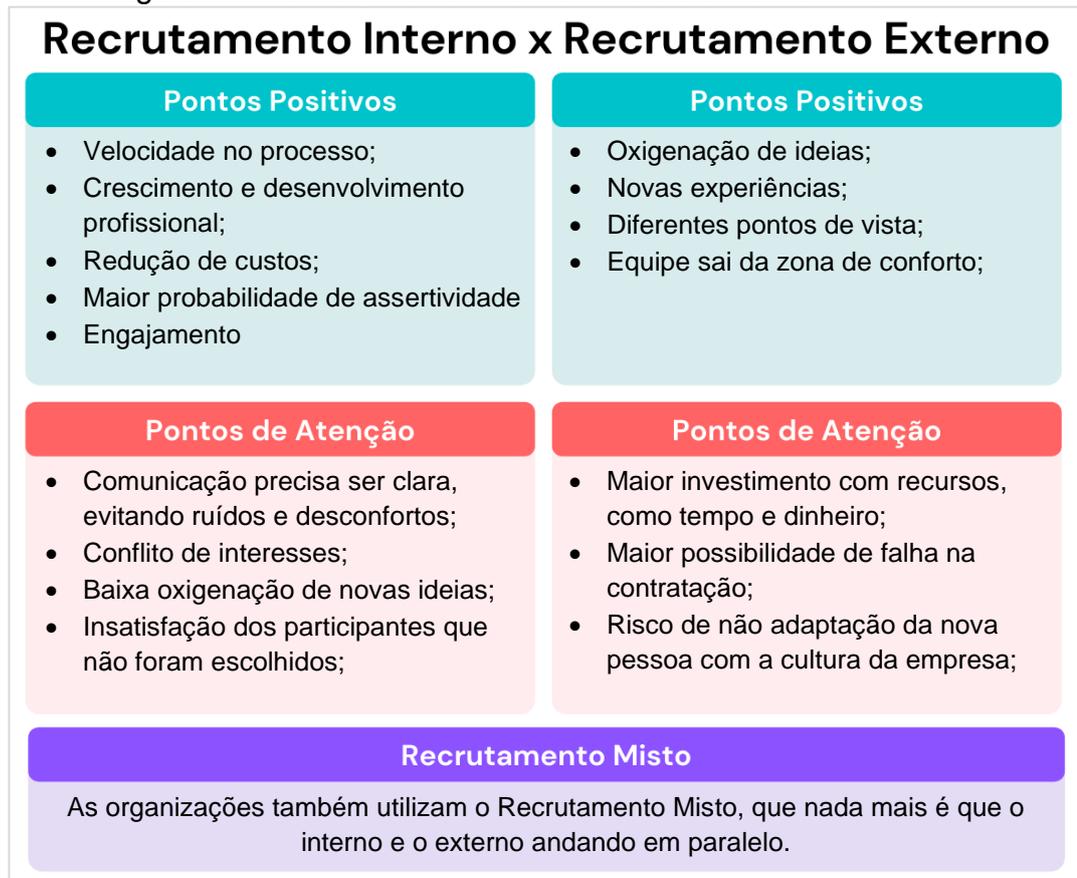
Apontando também algumas desvantagens, tais como, maior possibilidade de falha na contratação, maior investimento de tempo e de dinheiro e o risco de uma não adaptação a cultura da organização Coradini e Murini (2009). Robbins (2001) reforça que embora poucas, ainda existam as desvantagens no recrutamento externo, exemplifica com: morosidade no processo, maior investimento financeiro e maior risco na contratação.

2.2.1.3 Recrutamento misto

O recrutamento misto nada mais é que o externo e o interno andando em paralelo, aumentando as chances de a empresa encontrar o perfil ideal para a vaga. Em primeira mão a organização oportuniza a vaga para seu público interno e não havendo candidatos compatíveis já está movimentando a captação de pessoal externamente (FERREIRA; VARGAS, 2014).

Segundo Araújo (2006, p. 34) existem três possibilidades de proceder ao recrutamento e seleção de forma mista: iniciando pelo externo, após o interno, chegando à seleção, iniciando pelo interno, após o externo, chegando à seleção ou fazendo ambos de forma simultânea (interno e externo), chegando à seleção.

Figura 2 – Recrutamento Interno x Recrutamento Externo



Fonte: elaborada pela autora (2021), com base em Caxito (2008), Coradini e Murini (2009), Marras (2011), Ferreira e Vargas (2014).

A Figura 2 representa de forma breve os três tipos de recrutamento salientando em pontos positivos e negativos.

2.2.2 Seleção

Guimarães e Arieira (2005) interpretam o processo de seleção como alinhar o perfil de cargo com o perfil do candidato, encontrando e escolhendo o melhor candidato. Quando executado de forma pertinente, enriquece a organização com pessoas competentes e de alta qualidade produtiva.

Usualmente a seleção é acionada quando o recrutamento é externo, já que a empresa não conhece o perfil do candidato, sendo dispensável no recrutamento interno, onde a pessoa já passou em algum momento por este procedimento (FERREIRA; SOEIRA, 2013). “Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha da pessoa certa para o lugar certo” (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005, p. 209).

Rangel (2007) salienta que uma boa seleção precisa andar em parceria com a liderança, pois é a liderança que possui amplo conhecimento do perfil de cargo da função, aumentando a probabilidade de uma contratação eficaz e dividindo a responsabilidade com a chefia. A intenção da seleção é manter ou ampliar resultado e produção por meio da adequação ideal entre pessoa e cargo (RIBEIRO, 2017).

Existem alguns meios para analisar os candidatos em um processo seletivo, auxiliando o profissional de Recursos Humanos ou gestão na escolha do melhor candidato, possibilitando a comparação entre os participantes da seleção (KNAPIK, 2008). Esses meios são chamados por alguns autores de técnicas, segundo Gil (2007), as técnicas de seleção são utilizadas para reconhecer as competências e aptidões dos candidatos, e também uma análise comportamental. Inicialmente currículo, entrevista e inscrição do candidato à vaga são os subsídios utilizados pelo profissional de seleção e em um segundo momento, possivelmente o candidato pode ser convidado a testes de conhecimento e psicológicos.

Para Marras (2011), os profissionais de seleção de pessoal desfrutam de dois principais dispositivos para estudo dos candidatos: entrevista e testes diversos – contudo, reforça que dentre todos os possíveis dispositivos, a entrevista, sem dúvidas, é a mais utilizada e de maior importância.

Já para Guimarães e Arieira (2005), o processo de seleção objetiva verificar o nível de conhecimento e aptidão dos candidatos de três formas: verbal, teórica ou execução, podendo avaliar habilidades como informática, escrita, línguas. Em conjunto com os testes psicológicos com intuito de investigar nível de inteligência e traços de personalidade.

2.2.3 Desafios do recrutamento e seleção

O desafio mais recorrente no processo de contratação é a condução do processo em si, em razão da possibilidade de falha na escolha dos critérios avaliativos ou nos instrumentos utilizados para avaliar as capacidades técnicas e comportamentais dos candidatos (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005). Ao mesmo tempo Guimarães e Arieira (2005), provocam o pensamento sobre o ritmo frenético do mundo dos negócios, destacando que a ascensão das organizações depende fortemente do talento dos seus recursos humanos, aquelas que estiverem carentes deste importante recurso correm o risco de perder a sua competitividade no mercado.

Souza (2013), argumenta que parte da liderança não está preparada ou capacitada para conduzir em parceria com o setor de Recursos Humanos os processos seletivos, dispondo de dificuldades na escolha do perfil ideal para a vaga, desta forma há a possibilidade de o perfil selecionado requerer futuras manutenções (treinamentos, desenvolvimentos e capacitações) para uma melhor performance do funcionário, sanando a necessidade da empresa com a contratação.

Também é visto como obstáculo a baixa relevância do processo de recrutamento e seleção para a alta liderança, fica no esquecimento a dimensão dos fatores envolvidos em ter a pessoa apropriada para desempenhar uma função, e o quanto essa falta de alinhamento custa para a empresa, quando falamos da saída de um profissional (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005).

2.2.4 Ferramentas do processo de recrutamento e seleção

Compton *et al.* (2001), afirmam que a atribuição do processo de recrutamento e seleção está relacionado com o porte da organização e com as políticas de cada uma delas, de forma ampla, o autor traz a seguinte separação: em pequenas e médias empresa, onde o quadro funcional varia de 100 a 200 colaboradores, não é comum ter um especialista para essa função, o próprio gestor de cada área faz o seu processo seletivo, podendo ter ou não um assistente para auxílio nos anúncios/recrutamento.

Nas empresas acima de 200 funcionários, é costume ter um profissional de Recursos Humanos voltado para recrutamento e seleção que atua de forma semelhante a uma agência externa, fazendo o anúncio das vagas, triando currículos, recrutando candidatos, após fazendo a seleção e encaminhando para o gestor solicitante para que este faça a escolha final do melhor candidato para a vaga. E para finalizar algumas empresas optam por trabalhar em conjunto ou exclusivamente com um prestador de serviço/consultor que desempenha o papel que o setor de Recursos Humanos faria em um processo seletivo (COMPTON *et al.* 2001).

A perspectiva de Compton já tem 20 anos, atualmente as empresas possuem diversas outras fontes para dar andamento no processo seletivo, de acordo com Fuhrmeister (2018), as organizações carecem de utilização de ferramentas contemporâneas para seguirem competitivas no mercado de trabalho, acompanhando as tendências.

Gama (2020) complementa a abordagem de Fuhrmeister dizendo que a utilização de boas ferramentas é fundamental para as empresas se unirem aos perfis que almejam ter em seus times, além de otimizar o processo seletivo tornando-o mais eficaz. Gama (2020), destaca alguma dessas ferramentas:

- a) portais de vaga: são páginas na internet específicas para a apresentação de vagas de emprego;
- b) redes sociais: por tratar-se de uma ferramenta de alto alcance, a divulgação nesses meios de comunicação é bastante popular, atraindo um número interessante de candidatos;
- c) softwares de recrutamento e seleção: são ferramentas onde os candidatos se aplicam para as vagas. Para a empresa é uma ferramenta muito interessante devido a otimização do tempo com as triagens, possibilitando a sustentação de um banco de talentos e fornecendo indicadores para medir o processo;
- d) indicações: as indicações acontecem por intermédio de uma terceira pessoa que apresenta o currículo de um profissional para a empresa.

Além das citadas acima, Sousa *et al.* (2006) reforçam que embora seja um método mais tradicional, o envio de currículo via correio eletrônico/e-mail é uma opção para muitas empresas e para os candidatos é uma forma simples para a aplicação em uma vaga de emprego

2.2.5 Métricas do recrutamento e seleção

Segundo Kiyon (2001), medir o desempenho é uma forma de compreender melhor a empresa e traçar metas, também é uma ferramenta para tomada de decisão. Bandeira (1997), explana que mensurar o desempenho de algo faz sentido quando há a pretensão de aperfeiçoamento. Kiyon (2001), complementa citando que a medição de desempenho permite a visualização de dois cenários – vertical e horizontal, sendo o horizontal a administração de resultados e o vertical a gestão de recursos da organização.

A medição de desempenho pode ser utilizada com foco no contexto interno, mensurando dados e resultados de funcionários, fornecedores, produção, atividades e processos. Já no contexto externo, verificando clientes, marca empregadora, concorrência, sociedade e o próprio produto em campo (KIYAN, 2001).

Para Bancaleiro (2006), o acompanhamento de algumas métricas no processo de recrutamento e seleção são importantes para a sua condução, sendo estas:

- a) tempo médio do recrutamento: com a finalidade de validar a eficácia do processo na variável tempo;
- b) custo médio por admissão: com o objetivo de entender os investimentos da empresa no processo, considerando despesas com comunicação, salário dos profissionais envolvidos na atividade e investimentos em consultorias;
- c) taxa de admissão de colaboradores: para o acompanhamento das admissões em relação ao planejamento de quadro funcional da empresa;
- d) taxa de saída de recém-admitidos: com a finalidade de acompanhar a eficácia do recrutamento e seleção, avaliando o número de colaboradores que não permaneceram na empresa ao longo do primeiro ano da admissão.

Em uma abordagem mais atual, porém, semelhante a perspectiva de Bancaleiro, em material disponibilizado pela Gupy (2020), dentre as possíveis mensurações no processo de recrutamento e seleção, podemos citar como principais os indicadores abaixo:

- a) tempo de fechamento de vaga: o intuito deste indicador é entender o tempo que a empresa demora para a finalização de uma contratação desde a requisição de sua demanda ao setor de Recursos Humanos até o momento de início do colaborador. Este indicador é importante para a proatividade do processo;
- b) taxa de turnover de admissão: nesta métrica a empresa está analisando a eficiência da contratação, avaliando a qualidade do processo de recrutamento e seleção;
- c) taxa de vagas fechadas no prazo: este indicador pondera a efetividade do processo de recrutamento e seleção, identificando falhas no processo;
- d) custo da contratação: o objetivo desta métrica é levantar as despesas totais do processo de recrutamento e seleção.

2.3 EXPERIÊNCIA

A palavra experiência originou-se do latim *experientia*, que quer dizer ensaio, tentativa, relativo ao conhecimento assimilado com a vivência no decorrer da vida

(AMATUZZI, 2007). As experiências formam lembranças, positivas ou negativas, o que arquiteta nossa percepção sobre algo ou alguém (BATEY, 2010).

A experiência é algo marcante, provocando fortes emoções que consolidam ou definham a lealdade a qualquer coisa. Pode ser qualificada por meio de uma imagem, mensagem, som, sabor ou gesto (SANTOS, 2013). Quedas 2008, afirma que o indivíduo jamais esquecerá uma experiência negativa.

2.3.1 A experiência do candidato

A experiência do candidato está associada com o percurso que ele trilha em um processo seletivo, a experiência vivida do recrutamento até a contratação, sendo o setor de Recursos Humanos o responsável por esta jornada do colaborador. Com isso é essencial pensar no candidato como um cliente e assegurar-se de sua satisfação (DIAS, 2021).

Peccin (2021) afirma que a experiência do candidato é determinada pelas etapas que percorrem ao longo do processo seletivo: inscrição na vaga de emprego, entrevista e a contratação em si, ou quando não contratado, o feedback negativo ao participante.

E por que essa experiência é tão importante para a empresa? Botelho (2021) aborda essa questão explicando que a experiência do candidato está diretamente relacionada com a marca empregadora que é de extrema importância para as organizações. Nos tempos atuais não apenas a empresa escolhe o funcionário em um processo seletivo, o candidato também escolhe a empresa em que quer atuar e esta primeira abordagem do recrutamento vai direcionar se o indivíduo ficará interessado na empresa no meio de tantas outras e se vai indicar a um conhecido.

Feitosa (2021) reforça o ponto de vista de Botelho em relação a marca empregadora e em sua relevância, afirmando que entre os componentes mais importantes para a estratégia da empresa sobre a marca empregadora está a experiência do candidato. Feitosa, destaca que grande parte dos candidatos à vaga de emprego conversam sobre como foi a experiência com amigos e familiares, independentemente de ter sido uma experiência positiva ou negativa, ela será expandida.

Recrutamento e seleção são atividades rotineiras para o setor de Recursos Humanos sendo indispensável a análise sobre a experiência do candidato durante o

processo seletivo. Ainda comum alguns processos são longos e demorados, não apenas para a equipe de RH, mas principalmente para o candidato que por vezes pode se frustrar e optar pela desistência da vaga, o que não será positivo para a organização, onde está pode estar perdendo a oportunidade de ter um grande talento em seu time pelo simples fato de a experiência da pessoa não ter sido positiva (SÓLIDES, 2020).

2.3.2 Employer branding

A experiência do candidato também está associada ao termo *employer branding* ou marca do empregador, que consiste na união de técnicas com a finalidade de fortalecer a imagem da empresa como boa empregadora. Essa imagem, denominada como a reputação da empresa impulsiona os candidatos a concorrerem as vagas de emprego pelo fato de crerem que na organização em questão encontrarão oportunidades diferenciadas como ambiente de trabalho saudável e reconhecimento profissional (MEDRADO; FERNANDES; LOPES, 2019).

Para Peccin (2021), o *employer branding* é a forma mais funcional de captação de talentos, obtendo ganhos em tempo, diversidade e qualidade de mão de obra, visto que os profissionais têm o desejo de fazer parte da organização, pela sua imagem no mercado de trabalho e cultura organizacional. Marcondes (2021), complementa trazendo o sentido de *employer branding* como o método de promover a organização por meio de sua imagem, em outras palavras, é o marketing institucional com o propósito de estimular o desejo dos profissionais em trabalhar para a empresa.

Sobretudo para a área de recrutamento e seleção o *employer branding* é primordial. Consolidar a marca empregadora é sinônimo de captar os melhores profissionais e reter os talentos que a empresa já possui dentro de seu time de trabalho (MARCONDES, 2021). Pedra (2021) afirma que este é o principal objetivo da atualidade para o setor de Recursos Humanos, afinal, empresas de sucesso são formadas por profissionais que impulsionam esse sucesso.

2.3.3 Como melhorar a experiência do candidato

Feitosa (2021) explana um importante ponto de atenção para as empresas: a experiência do candidato sempre será expandida para outros públicos, família, amigos

e redes sociais. Se essa experiência tiver sido negativa o participante do processo seletivo pode tornar-se um detrator da marca empregadora e quando positiva esse indivíduo será um promotor desta marca. Pensando nisso, abaixo apresentam-se autores que desenvolveram dicas sobre as melhores práticas, também representado pela Figura 3 com os principais títulos:

Figura 3 – Experiência do candidato as melhores práticas



Fonte: elaborada pela autora (2021), com base em Oliveira (2020), Dias (2021) e Feitosa (2021).

- a) fortalecer a marca empregadora – *employer branding* é uma importante etapa. A empresa precisa certificar-se que está trabalhando em sua reputação no mercado de trabalho para atrair bons profissionais, comunicando a cultura da empresa, movimentos nas redes sociais, site estruturado e promoções de eventos podem ser algumas iniciativas (OLIVEIRA, 2020; DIAS, 2021; FEITOSA, 2021);
- b) o processo seletivo inicia pelo momento em que o candidato se inscreve para a vaga de emprego, neste momento inicia a jornada de experiência do candidato. Este passo precisa ser de fácil entendimento ao público e atrativo. O descritivo da vaga de emprego necessita de uma linguagem simples e objetiva (OLIVEIRA, 2020; DIAS, 2021; FEITOSA, 2021);

- c) facilitar a aplicação para a vaga de emprego, quando a candidatura é um processo difícil de ser realizado, exigindo inúmeras informações ao candidato e sem a opção de anexar seu currículo ao invés de digitar as informações, o candidato pode já neste momento do processo seletivo formar conclusões prévias da empresa e optar pela desistência a vaga, afinal, se a candidatura é um processo burocrático e desmotivador atuar na organização em questão pode ser também desta forma (OLIVEIRA, 2020; DIAS, 2021; FEITOSA, 2021);
- d) não é interessante criar muitas etapas para o processo seletivo, isso torna o processo longo e cansativo (OLIVEIRA, 2020; DIAS, 2021; FEITOSA, 2021);
- e) as pessoas admiram retornos rápidos, sem longas demoras. Caso o candidato entre em contato com a organização o ideal é dar retorno a ele em até um dia, mantendo-o engajado. Plataformas de recrutamento online podem auxiliar neste quesito, pois permitem a estruturação de respostas automáticas e personalizadas (OLIVEIRA, 2020; DIAS, 2021; FEITOSA, 2021);
- f) o momento de entrevista pode ser considerado o mais impactante para o candidato, fazê-lo sentir-se confortável e acolhido é essencial, a pessoa já está apreensiva por estar sendo “analisada”, é importante que o entrevistador consiga tornar este momento agradável, conquistando a confiança do candidato, aumentando as chances de conhecê-lo melhor e encantando-o para que queira trabalhar na empresa (OLIVEIRA, 2020; DIAS, 2021; FEITOSA, 2021);
- g) dar feedback aos participantes do processo seletivo demonstra o compromisso e respeito da empresa com as pessoas que dispuseram seu tempo e dedicação com a candidatura (OLIVEIRA, 2020; DIAS, 2021; FEITOSA, 2021);
- h) a empresa precisa “sentir na própria pele” a experiência que está oferecendo ao público, ou seja, precisa candidatar-se para a sua vaga de emprego e passar por todas as etapas, analisando o que precisa ser melhorado e entendendo se a sua abordagem está sendo o que ela gostaria realmente de proporcionar aos candidatos (OLIVEIRA, 2020; DIAS, 2021; FEITOSA, 2021).

2.4 MODELO CONCEITUAL DE ANÁLISE

O modelo conceitual de análise demonstra as ideias principais para desenvolvimento do estudo abordado neste trabalho.

Quadro 1 – Modelo Conceitual de Análise

IDEIA PRINCIPAL	AUTOR E ANO
O principal papel do setor de Recursos Humanos é selecionar, forma, integrar e desenvolver as equipes de uma organização, trabalhando também a cultura organizacional.	Marras (2011), Lacombe (2012), GPTW (2020)
O setor de Recursos Humanos é um importante pilar para a estratégia de uma organização.	Cesar, Coda, Garcia, (2006), Farias, Santos, Licciardi (2018).
Pessoas são o principal diferencial competitivo entre as organizações.	Faissal <i>et al.</i> (2015)
Recrutamento e Seleção unem o propósito do RH com o diferencial competitivo entre as organizações.	Faissal <i>et al.</i> (2015), Farias, Santos, Licciardi (2018)
Recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma posição em aberto, é encontrar os possíveis candidatos.	Stoner, Freeman (1990), Arellano (2002), Ribeiro (2017)
Seleção é o processo de analisar os candidatos recrutados e escolher o perfil que mais se enquadra com a posição e cultura da empresa.	Guimarães, Arieira (2005), Ferreira, Santos (2013)
Experiência são os conhecimentos obtidos através de vivências, podendo ser positiva ou negativa.	Amatuzzi (2007), Batey (2010), Santos (2013)
A experiência do candidato está relacionada com o seu percurso em um processo seletivo para vaga de emprego.	Dias (2021), Peccin (2021)
A experiência do candidato está diretamente relacionada com a marca empregadora (<i>employer branding</i>).	Botelho (2021), Feitosa (2021)
<i>Employer branding</i> é a imagem da empresa, a sua reputação.	Medrado, Fernandes, Lopes (2019).

Fonte: elaborado pela autora (2021).

O Quadro 1 será utilizado como base para o desenvolvimento do estudo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por finalidade abordar o método utilizado para o desenvolvimento do presente estudo. A metodologia é o estudo do método, com a finalidade de expandir os conhecimentos sobre o tema abordado, congregando todos os métodos que uma ciência dispõe (PEREIRA, 2016).

A metodologia está associada ao modo de produzir a ciência. Trata dos procedimentos, das técnicas, instrumentos e direções que o estudioso irá seguir. Ela é uma etapa primordial para o desenvolvimento do cientista (FONSECA, 2012). Lakatos e Marconi (2011) afirmam que metodologia é o agrupamento de fases científicas que o estudioso está orientado a realizar para chegar em seus objetivos de pesquisa.

Quadro 2 – Resumo estrutura e estratégia de metodologia

Delineamento			População e Amostra	Processo de Coleta	Processo de Análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Quantitativa	Exploratório	<i>Survey</i>	Amostragem não probabilística por conveniência 309 entrevistados	Questionário Estruturado Google Forms	Estatística

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Na sequência deste capítulo será abordada a estrutura e estratégia de metodologia utilizada no presente trabalho, em resumo no Quadro 2.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

As técnicas utilizadas para esta pesquisa contam com uma abordagem quantitativa de nível exploratório com a estratégia de *survey*, onde o processo de coleta utilizado foi questionário estruturado pela ferramenta *Google Forms*.

De acordo com Fonseca (2012), a abordagem quantitativa é baseada em informações mensuráveis, buscando averiguar e compreender sua existência, ligação ou ação sobre outra variável. Esse método é utilizado analisando a frequência dos fatos para medir a autenticidade daquilo que está acontecendo. Para esse tipo de análise é necessário um número considerável de participantes para diagnosticar princípios, regras, similaridades entre os grupos de participantes, busca-se a

consistência entre as situações. É comum a utilização de enquetes com respostas de múltipla escolha.

Pesquisa exploratória é habitualmente o primeiro passo no processo de pesquisa pela experiência, nesta abordagem não é exigida a formulação de hipóteses a serem exploradas no trabalho, limitando-se a determinar objetivos e pesquisar mais conhecimentos sobre o assunto do estudo. A finalidade deste tipo de estudo é a familiarização com o evento ou a obtenção de uma percepção diferente dele a partir de novas ideias (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

Já a estratégia de delineamento de pesquisa a ser utilizado é enquete/levantamento de campo, mais conhecido como *survey*. Esse tipo de pesquisa usa uma amostra da população alvo a fim de conseguir uma parcela de informantes que se aproxime de uma margem de acerto, este número é definido por cálculo estatístico que precisa ser metódico pois não será investigado a integralidade da população (MENEZES *et al*, 2019).

O presente estudo, refere-se a uma pesquisa de natureza quantitativa de nível exploratório pela estratégia de *survey*, onde os participantes são a população economicamente ativa da cidade de Caxias do Sul/RS.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Marconi e Lakatos (2017), uma das fontes para obtenção de dados é o contato direto com pessoas que podem conceder informações pertinentes.

O público-alvo da pesquisa do presente estudo foi formado pela população economicamente ativa da cidade de Caxias do Sul/RS.

Segundo o site Educa+ Brasil (2019), a população economicamente ativa (PEA) é definida pela parcela de indivíduos aptos a trabalhar e ajudar com a força de trabalho de um país, onde cada um possui uma delimitação de idade para tal ato. No Brasil essa fração é compreendida pela população com faixa etária entre 15 e 65 anos, no qual de 15 a 18 anos é legalizado apenas a modalidade de menor aprendiz. Esses dados são estudados e estimados por institutos de estatísticas de cada estado, sendo que no Brasil essa análise é realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Na sequência, representa-se pela Figura 4 a informação retirada do site do IBGE informando a população ocupada (população economicamente ativa) da cidade de Caxias do Sul/RS, sendo a última atualização em 2019.

Figura 4 – População ocupada cidade de Caxias do Sul/RS 2019

IBGE		Página Inicial	Aniversários dos Municípios	O que você procura?
Brasil / Rio Grande do Sul / Caxias do Sul Selecionar local		Código do Município 4305108		Gentílico caxiense
Panorama		Prefeito ADILÔ ANGELO DIDOMENICO		
Pesquisas		POPULAÇÃO		
História & Fotos		TRABALHO E RENDIMENTO		
Mapas		Salário médio mensal dos trabalhadores formais [2019]	2,9 salários mínimos	
		Pessoal ocupado [2019]	196.279 pessoas	
		População ocupada [2019]	38,4 %	
		Percentual da população com rendimento nominal mensal per capita de até 1/2 salário mínimo [2010]	22,9 %	

Fonte: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/caxias-do-sul/panorama>

Para a definição da população amostra foi utilizado a calculadora de tamanho de amostragem do SurveyMonkey informando o tamanho da população de acordo com a informação do IBGE – população ocupada da cidade de Caxias do Sul/RS de 2019, optando por um grau de confiança de 95% com margem de erro de 6% - chegando no número de 267 como tamanho da amostra de pesquisa.

Figura 5 – Cálculo da população amostra

Calcule o tamanho da sua amostra

Tamanho da população ⓘ <input type="text" value="196279"/>	Grau de confiança (%) ⓘ <input type="text" value="95"/>	Margem de erro (%) ⓘ <input type="text" value="6"/>
Tamanho da amostra <h1 style="color: green;">267</h1>		

Fonte: surveyMonkey.com

A pesquisa foi aplicada pelo período de 12 dias consecutivos obtendo o total de 309 respondentes.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a etapa da pesquisa que visa a obtenção de informações sobre a realidade. São diversas as ferramentas existentes para a realização desta fase, sendo o mais comum entre as opções o instrumento de questionário e entrevista (FONSECA, 2012).

Foi utilizado no presente estudo como instrumento do processo de coleta de dados questionário estruturado, utilizando a ferramenta do *Google Forms*.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017), questionário é um instrumento de coleta de dados composto por uma série de perguntas respondidas sem a presença do entrevistador, o entrevistador por sua vez, ao enviar aos entrevistados o seu questionário precisa anexar junto à pesquisa uma nota explicativa sobre a tratativa do estudo, com a finalidade de orientar o entrevistador, despertando sua curiosidade e empatia para responder o formulário

A pesquisa foi desenvolvida pela estudante do presente estudo com base nas pesquisas realizadas evidenciadas no referencial teórico sobre o tema em questão. As perguntas do questionário são relacionadas a experiência do candidato em relação ao processo de recrutamento e seleção. O questionário contempla 14 questões de múltipla escolha e cinco questões que abordam o perfil dos respondentes, sendo de caráter geral. O questionário foi aplicado no período de 21 de agosto de 2021 a 01 de setembro de 2021 e enviado via WhatsApp.

3.3.1 Pré-teste

Pré-teste é uma forma de análise inicial do questionário, validando se as variáveis escolhidas possuem um real sentido com o tema escolhido, verificando sua clareza perante o público-alvo, verificando o instrumento de pesquisa utilizado pelo pesquisador (APPOLINÁRIO, 2011).

Conforme Gil (2008), o pré-teste está concentrado na verificação dos instrumentos, com o objetivo de que seja avaliado precisamente o que almeja ser encontrado. Primeiramente seleciona-se pessoas que façam parte do grupo a ser estudado, essas pessoas serão portadoras de informações de melhoria sobre o instrumento, informando ao pesquisador pontos de melhoria como escrita e sentido das perguntas.

Foram aplicados 8 questionários pré-testes para indivíduos do grupo alvo – população economicamente ativa da cidade de Caxias do Sul, deste público dois participantes são professores do curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul. Cada participante respondeu a pesquisa realizando apontamentos referentes a dificuldades no momento do preenchimento. Os questionários foram reavaliados e ajustados. O período de aplicação do pré-teste foi de 15 de agosto de 2021 a 19 de agosto de 2021.

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados se dá por meio de análise de levantamento de dados, ou estatística, esse tipo de análise busca conhecer uma população, por meio de amostragem e um instrumento de pesquisa, para após ser realizado a análise dos resultados chegando-se às conclusões (MENEZES *et al*, 2019).

Para a análise dos resultados da pesquisa do presente estudo será utilizada a técnica de análise estatística com auxílio das ferramentas *Google Forms* e *Excel*, para facilitar no cruzamento das informações obtidas, bem como geração de gráficos de demonstração visual das informações.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

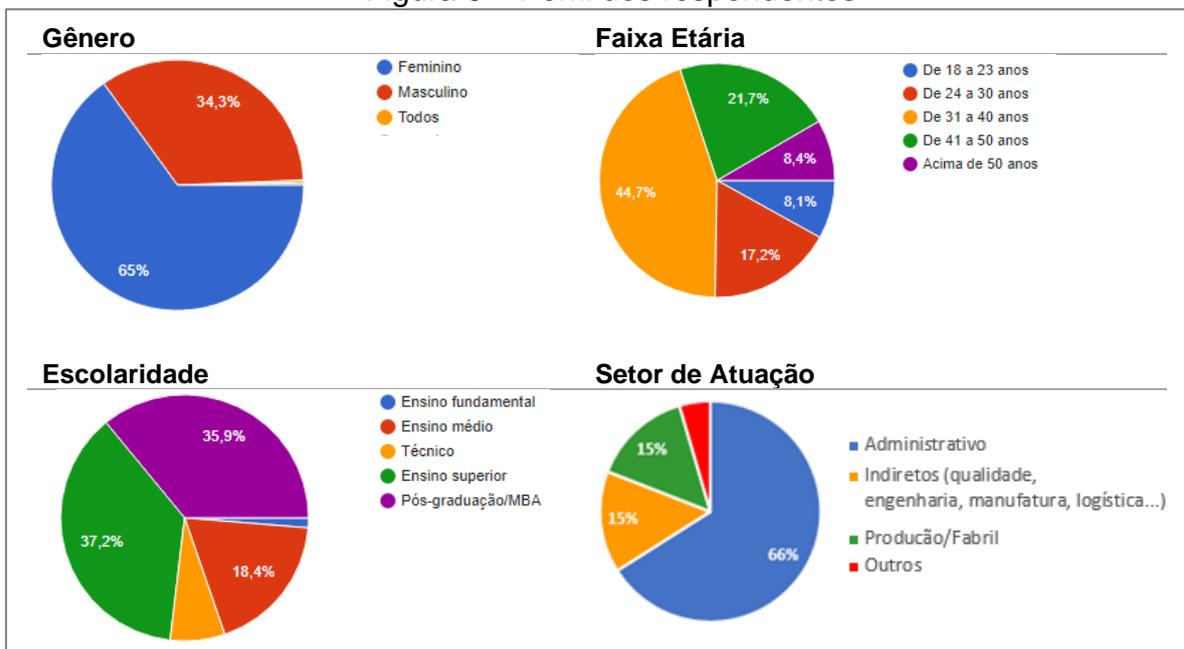
Este capítulo apresenta o desenvolvimento da pesquisa. Os resultados foram obtidos através da coleta de dados realizada por meio de um questionário tendo como público-alvo a população economicamente ativa da cidade de Caxias do Sul/RS, atingindo o total de 309 participantes na pesquisa.

No primeiro momento será apresentado o perfil dos respondentes e após a análise aos resultados da pesquisa aplicada. As respostas serão representadas por meio de gráficos em conjunto da interpretação dos dados e comentários da autora.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A Figura 6 representa o perfil do público respondente. Abordando informação de sexo, idade, escolaridade e setor de atuação.

Figura 6 – Perfil dos respondentes



Fonte: elaborada pela autora (2021)

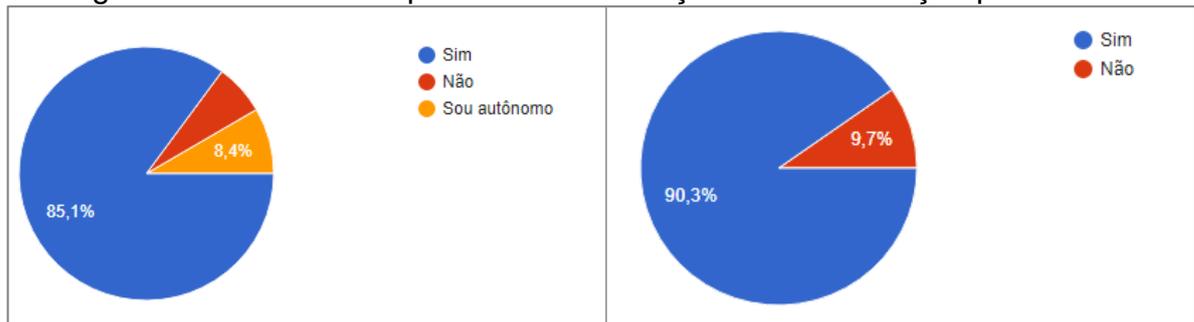
Base: 309 respondentes

Analisando as informações das questões representadas pela Figura 6, entende-se que 65% do público respondente da pesquisa é feminino, 34,3% masculino e 0,7% outros.

Representando o percentual de 44,7% predomina a faixa etária de 31 a 40 anos, no que se refere a escolaridade, 37,2% dos respondentes possuem ensino superior e o setor de atuação de maior representatividade na pesquisa é administrativo, 66%.

A Figura 7 pretende avaliar mais dois pontos do perfil dos entrevistados, a fim de entender se os mesmos estão trabalhando e se já participaram de um processo seletivo para vaga de emprego.

Figura 7 – Perfil dos respondentes em relação a sua colocação profissional



Fonte: elaborada pela autora (2021)
Base: 309 respondentes

A Figura 7 demonstra que 85,1% dos respondentes estão trabalhando no momento, 6,5% não estão trabalhando e 8,4% são autônomos.

Na sequência analisa-se que 90,3% dos participantes já participaram de um processo seletivo para vaga de emprego e 9,7% não participaram. Para essa população de 9,7% dos respondentes que nunca participaram de um processo seletivo o questionário terminava.

4.2 A EXPERIÊNCIA DO PÚBLICO-ALVO

Este subtítulo abordará a análise dos resultados da pesquisa aplicada, fragmentando a pesquisa em três sessões: a experiência do candidato abordada de forma geral, as experiências negativas do candidato e a visão do candidato sobre os processos seletivos online.

4.2.1 A experiência do candidato abordada de forma geral

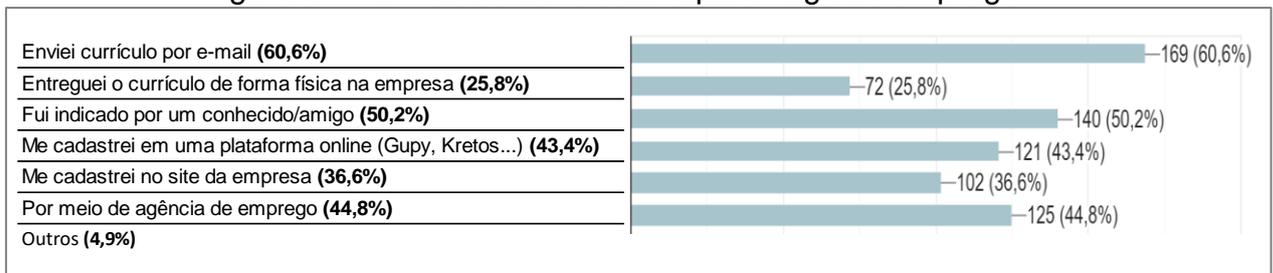
Com a questão representada pela Figura 8 pretende-se entender as possíveis formas que os candidatos à vaga de emprego já realizaram a aplicação a uma

oportunidade, ou ainda, quais as formas que as empresas estão ofertando as oportunidades ao público.

De acordo com as ideias apontadas por Fuhrmeister (2018), essa abordagem por parte das empresas muda-se com o passar dos anos, pois as empresas acompanham as tendências de mercado.

Essa questão foi apresentada aos respondentes no formato de seleção, com seis afirmativas para que os participantes selecionassem as situações que já vivenciaram, podendo assinalar mais de uma afirmativa, de acordo com a realidade de cada indivíduo. Além das seis afirmativas os respondentes possuíam um espaço para relatarem situações vivenciadas diferentes das abordagens oferecidas.

Figura 8 – Formas de candidatura para vaga de emprego



Fonte: elaborada pela autora (2021)

Base: 279 respondentes

Na Figura 8 analisa-se que o envio de currículo por e-mail (60,6%) ainda é fortemente utilizado, mesmo as empresas acompanhando as tendências de mercado utilizando ferramentas mais modernas para a captação de talentos, está ainda é uma forte prática, indo de encontro com a afirmação de Sousa *et. al.* (2006), que reforça o correio eletrônico como uma ferramenta tradicional, porém eficaz, tanto para as empresas como para os candidatos.

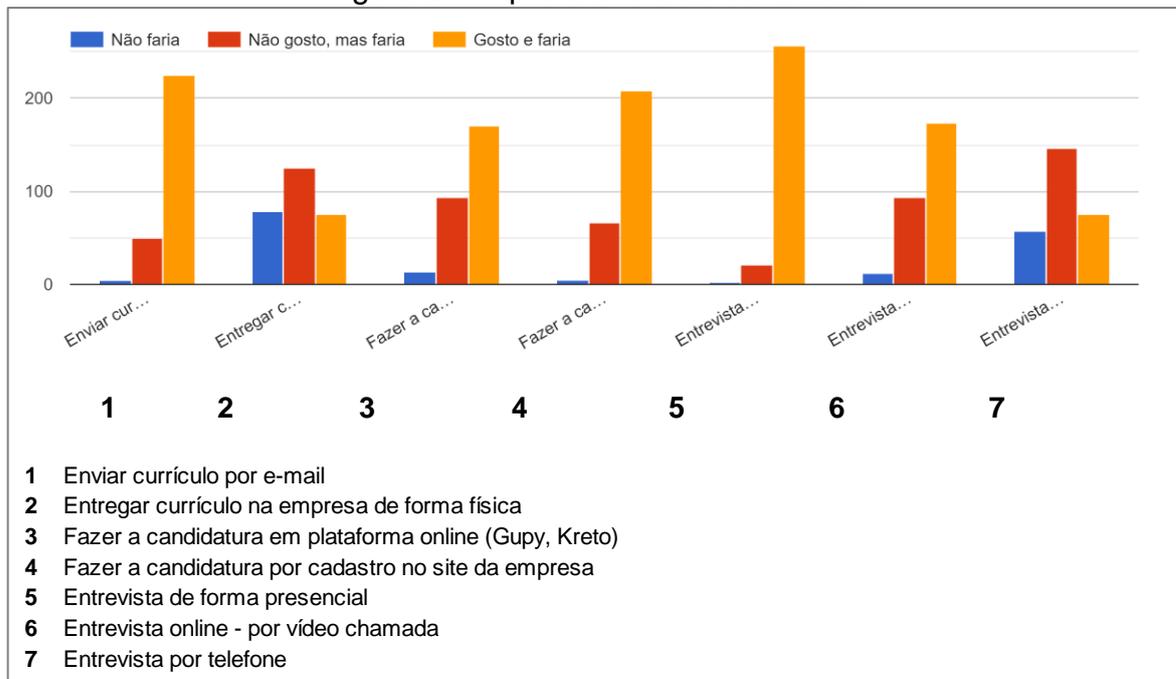
Na sequência com uma frequência de 50,2% encontra-se a candidatura por meio de indicação de um conhecido/amigo. Em terceira posição de mais utilizada, encontra-se a candidatura por intermédio de agência de emprego, com 44,8%. Em quarta posição com 43,4% aplicações por plataformas online. Em quinta posição cadastro pelos sites das empresas com 36,6% e por último com 25,8% entrega de currículos de forma física nas empresas. O campo outros foi utilizado para apontamento de situações como candidaturas pelo LinkedIn e consultoria de emprego.

Pode-se explorar que as afirmativas mais utilizadas dependem de meios eletrônicos para a candidatura a vaga de emprego, sendo está uma tendência dos tempos atuais em um mundo mais tecnológico.

A essência da questão representada pela Figura 9 é entender quais as práticas mais populares entre os candidatos conforme a preferência desse público em relação a aplicação a vaga de emprego e processo seletivo.

Essa questão foi apresentada aos participantes em sete afirmativas de múltipla escolha em escala linear, onde para cada afirmativa os respondentes deveriam selecionar de acordo com suas preferências utilizando: “Não faria”, “Não gosto, mas faria” e “Gosto e faria”.

Figura 9 – A preferência do candidato



Fonte: elaborada pela autora (2021)

Base: 279 respondentes

A questão representada pela Figura 9 entende-se em dois momentos: as primeiras quatro afirmativas têm relação com a preferência do público alvo em relação a forma de aplicação em uma vaga de emprego, onde percebe-se com clareza que as duas formas mais tradicionais de candidatura em uma vaga de emprego deixaram de fazer sentido em comparado com as duas formas mais contemporâneas, representado pela Figura 10.

De acordo com Oliveira (2020), Dias (2021) e Feitosa (2021), a experiência do candidato em um processo seletivo inicia quando ele faz a candidatura na vaga de emprego, ou seja, já é neste momento que as empresas precisam estar atentas se estão ofertando aos seus potenciais funcionários a experiência que realmente eles gostariam de vivenciar. Para Dias (2021) cabe ao setor de Recursos Humanos estruturar esta jornada ao colaborador, pensando neste público como seu principal cliente e assegurando-se de sua satisfação.

Figura 10 – A preferência do candidato em relação a candidatura a vaga de emprego

	Afirmativas tradicionais			Afirmativas contemporâneas		
	1	2		3	4	
	Enviar currículo por e-mail	Entregar currículo na empresa de forma física		Fazer a candidatura em plataforma online (Gupy, Kreto)	Fazer a candidatura por cadastro no site da empresa	
Não faria	4	78	15%	14	5	3%
Não gosto, mas faria	50	125	31%	94	66	29%
Gosto e faria	225	76	54%	171	208	68%
	279	279	100%	279	279	100%

Fonte: elaborada pela autora (2021)

De acordo com os dados apontados pela Figura 10, dos 279 participantes, 15% não estariam sujeitos a candidatura a vaga de emprego caso a forma de aplicação para a vaga fosse enviando currículo por e-mail ou entregando seus currículos de forma física nas empresas (formas tradicionais) e 31% não gostam, mas fariam a candidatura neste formato. Em comparação apenas 3% dos respondentes não se aplicariam para a proposta de emprego se esta fosse em uma plataforma online ou no site da empresa (formas contemporâneas) e 29% não gostam, mas fariam a aplicação neste formato.

Analisando-se o público que gosta e faria, 54% dos participantes enviariam currículo por e-mail ou entregariam de forma física na empresa (formas mais tradicionais) e 68% gostam e fariam a aplicação via plataformas online ou site da empresa (formas mais contemporâneas).

O segundo momento de análise da questão representada pela Figura 9 está sendo interpretado pela Figura 11. Possui relação com a forma de abordagem das empresas em relação a entrevista de emprego.

Das três afirmativas identifica-se uma abordagem mais tradicional (afirmativa cinco), uma abordagem mais contemporânea (afirmativa seis) e uma abordagem meio termo entre a tradicional e a contemporânea (afirmativa sete).

Para Oliveira (2020), Dias (2021) e Feitosa (2021), a entrevista de emprego é sem dúvidas o momento mais marcante para o candidato de toda a jornada do processo seletivo, tornar esse momento especial, acolhedor e confortável ao seu público só agregará para a empresa e candidato.

Figura 11 – A preferência do candidato em relação a entrevista de emprego

	Tradicional		Contemporâneo		Meio termo	
	5		6		7	
	Entrevista de forma presencial		Entrevista online - por vídeo chamada		Entrevista por telefone	
Não faria	2	1%	12	4%	57	20%
Não gosto, mas faria	21	8%	93	33%	146	52%
Gosto e faria	256	92%	174	62%	76	27%
	279	100%	279	100%	279	100%

Fonte: elaborada pela autora (2021)

De acordo com os dados apontados pela Figura 11, dos 279 participantes, 92% gostam e faria entrevista no formato presencial, apenas 1% não faria a entrevista neste formato e 8% não gosta, mas ainda assim faria entrevista presencial (tradicional).

Deste público 62% gostam e faria entrevista online, 4% não faria entrevista neste formato e 33% não gosta, mas faria a entrevista no formato online, por vídeo chamada (contemporâneo).

E por fim, 27% dos entrevistados gosta e faria entrevista por telefone, 20% não estaria disposto a ser entrevistado desta forma, 52% embora não gostem, fariam a entrevista por telefone (meio termo).

Concluindo a análise desta questão entende-se que para algumas abordagens o tradicional irá funcionar, como por exemplo, para o momento de entrevista de emprego, mas em outras etapas do processo seletivo não é a melhor opção, como para a candidatura nas vagas de emprego. Não existe uma “receita de bolo” quando abordado a jornada do colaborador, é preciso estudar e entender a percepção das pessoas sobre os processos em cada cultura.

O sentido da questão retratada pela Figura 12 é interpretar em um apanhado geral a experiência dos participantes em relação a candidatura a vaga de emprego.

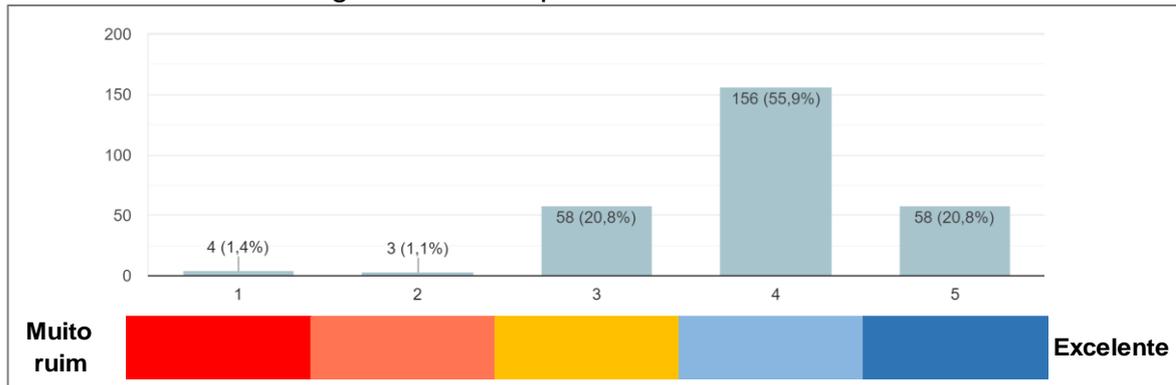
A afirmativa foi apresentada aos respondentes e esses classificaram de 1 a 5 as experiências que tiveram ao longo de suas vidas, onde 1 é interpretado como muito ruim e 5 como excelente.

De acordo com Amatuzzi (2007), a experiência é vinculada com as vivências no decorrer da vida. Batey (2010), afirma que as experiências constroem lembranças,

podendo ser positivas ou negativas, e essas experiências edificam as percepções do ser humano sobre as coisas e pessoas.

Quando pensado na experiência com foco no candidato à vaga de emprego é referido ao percurso que o indivíduo trilha do momento de inscrição a vaga até a contratação em si, ou ao retorno negativo ao candidato (DIAS, 2021; PECCIN, 2021).

Figura 12 – A experiência como um todo



Fonte: elaborada pela autora (2021)

Base: 279 respondentes

Explorando os resultados da questão representada pela Figura 12 consegue-se subdividir o público dos 279 respondentes em três grupos, onde 2,5% dos participantes quando pensam em suas experiências com processos seletivos classificaram de forma geral como péssimas experiências, 20,8% dos participantes classificaram suas experiências nem como ruins e nem como excelentes e 76,7% dos respondentes classificaram suas experiências de forma geral como boas/excelentes.

Botelho 2021, reforça a importância desta experiência do candidato para as empresas relacionando-a diretamente com a marca empregadora. Feitosa (2021) reforça este ponto de vista explanando que a experiência do candidato é um importante ponto para a estratégia das organizações.

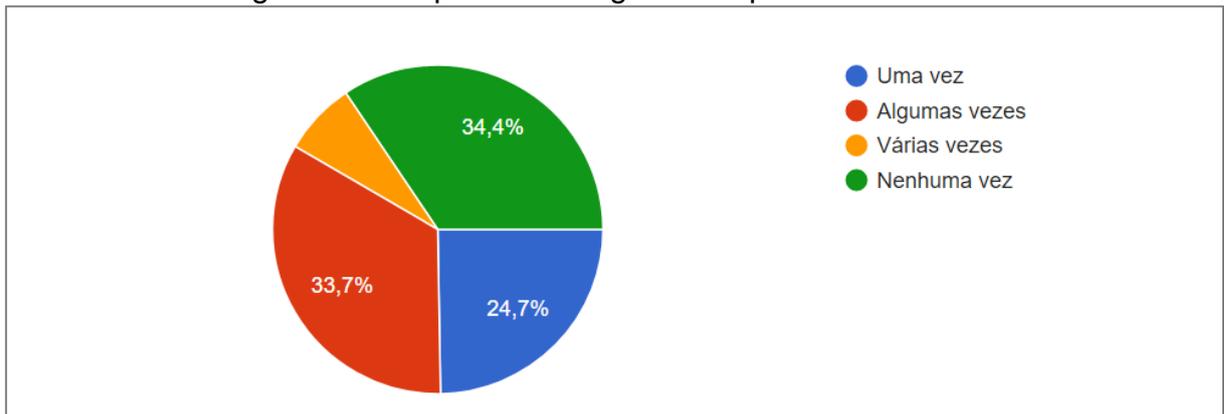
4.2.2 As experiências negativas do candidato

Neste capítulo serão apresentadas as respostas das questões referentes as experiências negativas dos candidatos.

Com a questão representada pela Figura 13 busca-se entender e selecionar os participantes que em algum momento de suas vidas se depararam com um processo seletivo que trouxe uma experiência negativa.

Foi apresentado aos respondentes uma afirmativa com foco na experiência negativa no processo seletivo e disponibilizado quatro opções de respostas para que os participantes escolhessem a que melhor descrevia sua resposta à pergunta, podendo ser uma vez, algumas vezes, várias vezes ou ainda nenhuma vez.

Figura 13 – Experiência negativa no processo seletivo



Fonte: elaborada pela autora (2021)
Base: 279 respondentes

A Figura 13 aborda que 65,6% dos respondentes, mesmo que apenas uma vez, já tiveram alguma experiência negativa em relação a processo seletivo de emprego e 34,4% dos respondentes nunca tiveram uma experiência negativa.

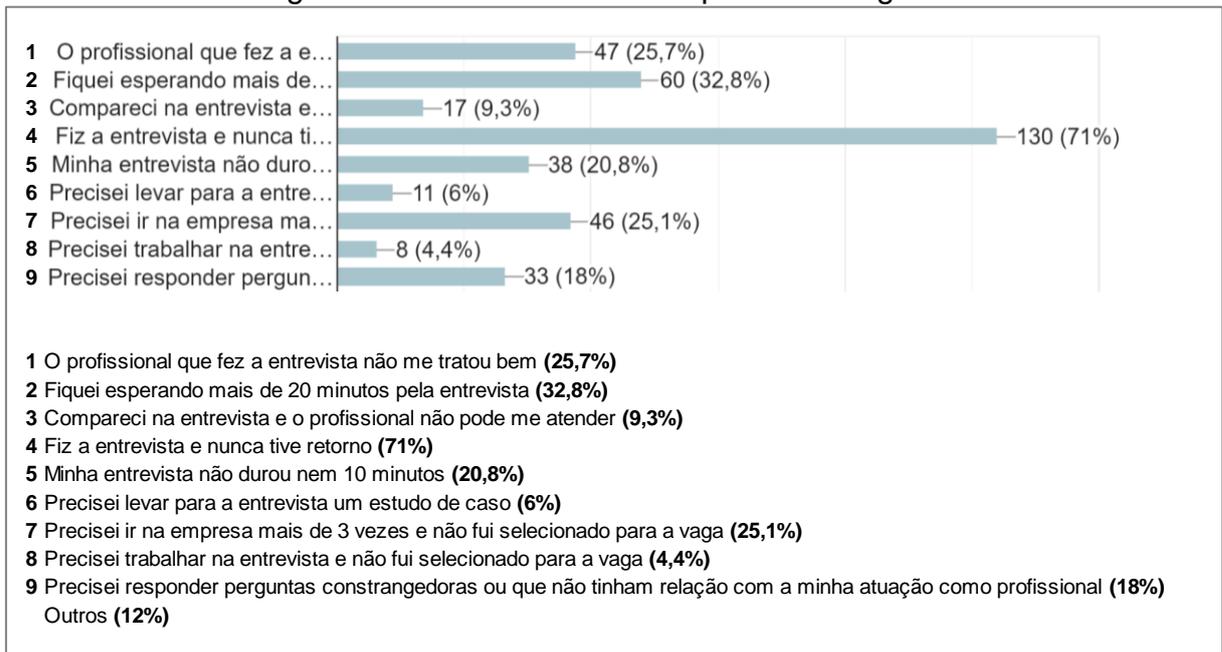
A experiência negativa pode ser a mais impactante na vida do ser humano, Quedas (2008), afirma que o indivíduo nunca esquecerá uma experiência negativa.

Na sequência da questão representada pela Figura 13 os 183 respondentes que selecionaram na questão que em algum momento de suas vidas já passaram por uma experiência negativa foram direcionados para as próximas duas questões apresentadas pela Figura 14 e Figura 15, a fim de entender melhor essas experiências.

A finalidade da questão representada pela Figura 14 é entender os principais motivos que causaram aos respondentes a experiência negativa que eles relataram na questão representada pela Figura 13.

Essa questão foi apresentada em nove afirmativas onde os participantes poderiam selecionar uma ou mais afirmativas que representassem a sua experiência negativa. Além das nove afirmativas, foi disponibilizado um campo aberto para que os respondentes pudessem descrever alguma experiência negativa que não estivesse descrito na questão.

Figura 14 – Motivos de uma experiência negativa



Fonte: elaborada pela autora (2021)

Base: 183 respondentes

Analisando os resultados da Figura 14 entende-se que o motivo de maior recorrência para a causa da experiência negativa em um processo seletivo é a falta de retorno após a entrevista de emprego, representado 71%. Dar retorno aos candidatos que se aplicaram a vaga de emprego demonstra por parte da empresa respeito e compromisso (OLIVEIRA, 2020; DIAS, 2021; FEITOSA, 2021).

Em segunda colocação de maior recorrência nas afirmativas, com 32,8% encontra-se o desconforto dos candidatos com a impontualidade dos entrevistadores para o início da entrevista. Em terceira posição, com 25,7% situa-se a afirmativa onde os candidatos afirmam que não se sentiram bem tratados no momento da entrevista.

Em quarta colocação com 25,1% encontra-se a afirmativa que descreve que os candidatos precisaram ir à empresa mais de três vezes e ainda assim não foram selecionados para a vaga de emprego.

Processos seletivos longos são cansativos, os candidatos podem se frustrar e optar pela desistência devido a sua morosidade do processo, além de ser custoso também para o profissional de Recursos Humanos que despense tempo demasiado em um único processo, correndo o risco de perder seus potenciais candidatos pelo processo não estar bem estruturado (SÓLIDES, 2020).

Em quinta posição encontra-se a afirmativa que aponta as entrevistas rápidas, com menos de dez minutos (20,8%), onde o candidato sabe que não conseguiu se

apresentar e mostrar seu potencial, frustrando-se. Em sexta colocação com 18% encontra-se a afirmativa onde os participantes já precisaram responder em uma entrevista de emprego perguntas constrangedoras ou que não tenham relação com a atuação como profissionais.

Em sétima posição, com 9,3%, situa-se a afirmativa onde os respondentes selecionaram que compareceram a entrevista de emprego, mas não foram entrevistados, pois o profissional não pode atendê-los.

Em oitava colocação encontra-se a afirmativa onde os participantes informaram que precisaram levar para a entrevista de emprego um estudo de caso, disponibilizado de forma antecipada pela empresa (6%). Em nona posição representando 4,4% encontrasse a afirmativa “precisei trabalhar na entrevista e não fui selecionada para a vaga”, tanto a afirmativa oito como a alternativa nove possuem cunho onde a empresa tem um certo aproveitamento de todos os candidatos que passam pelo processo seletivo, oportunizando-se das ideias e mão de obra dos participantes.

O campo em aberto para os respondentes descreverem demais situações foi representado por 12%, e as afirmativas com mais recorrência foram “entrevistas coletivas”, “entrevistas em lugares inapropriados, sem privacidade”, “entrevistas longas”.

Todas as afirmativas concentram-se no momento de entrevista de emprego ou na forma que o profissional conduziu o processo seletivo. Para Oliveira (2020), Dias (2021) e Feitosa (2021), o momento da entrevista de emprego é o mais impactante para os candidatos, pois esses se encontram apreensivos, nervosos e receosos pelo momento em que consideram que estão sendo julgados e analisados, cabe aos recrutadores atuarem de forma empática com os participantes, deixando-os confortáveis e tratando-os como seus clientes para que se sintam acolhidos neste momento delicado.

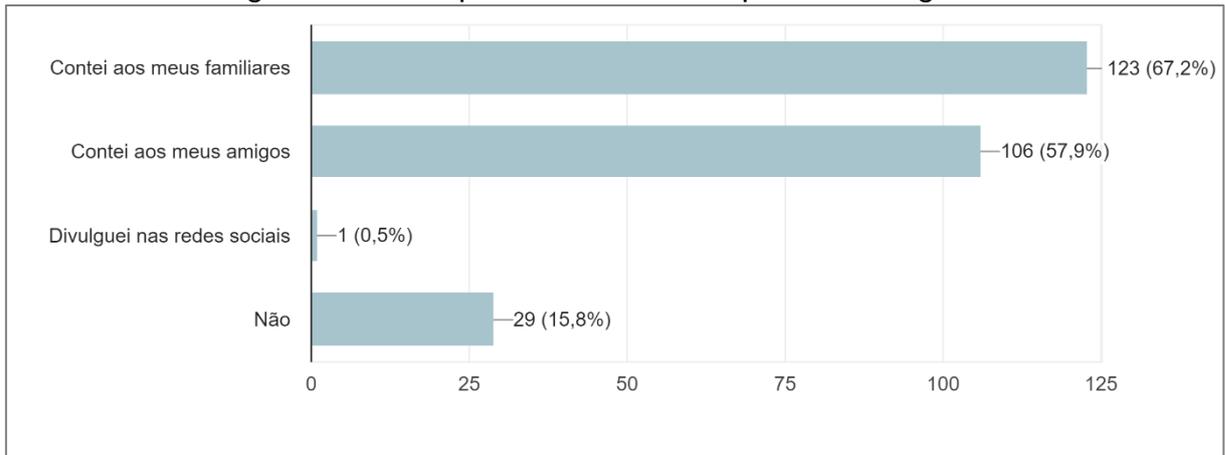
É interessante que a empresa vivencie a experiência que está proporcionando aos candidatos, passando por todos as etapas do processo seletivo e entendendo se o que está proporcionando casa com sua estratégia como organização (OLIVEIRA, 2020; DIAS, 2021; FEITOSA, 2021).

Representada pela Figura 15 encontra-se a segunda questão relacionada a experiência negativa do candidato no processo seletivo de emprego, onde busca-se entender se essas pessoas de alguma forma dividiram suas experiências com outras pessoas. A questão foi apresentada aos participantes com três afirmativas

representando situações diferentes de compartilhamento e uma afirmativa com a resposta “não”.

De acordo com Feitosa (2021), a maioria das pessoas compartilha com amigos e familiares suas experiências nos processos seletivos, independente de uma experiência positiva ou negativa ela será expandida.

Figura 15 – Compartilhamento da experiência negativa



Fonte: elaborada pela autora (2021)

Base: 183 respondentes

Analisando-se as respostas da questão representada pela Figura 15 entende-se em primeiro momento que apenas 29 pessoas (ou 15,8%) dos 183 respondentes desta questão, não compartilharam de nenhuma forma sua experiência negativa com outras pessoas.

Os demais respondentes compartilharam com seus familiares – 67,2%, com seus amigos – 57,9% e ainda em redes sociais – 0,5%.

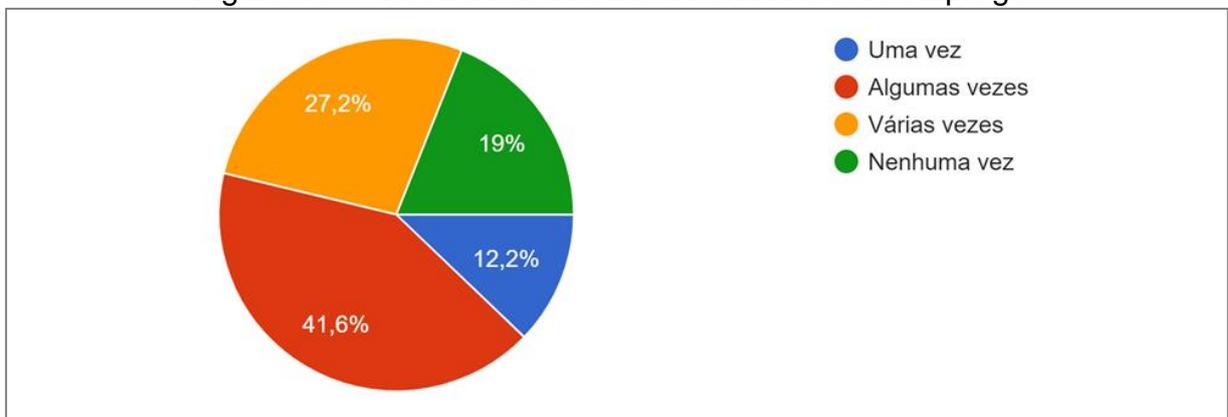
Quando o candidato de um processo seletivo tem uma experiência negativa e ele compartilha essa experiência com outras pessoas ou em meios de comunicação ele torna-se um detrator da marca empregadora e quando ao contrário este torna-se um promotor desta marca, tendo então, importante papel sobre a imagem da empresa (FEITOSA, 2021).

A questão representada pela Figuras 16, Figura 17 e pela Figura 18 foram propostas para todos os 279 respondentes, e por se tratar da experiência negativa dos candidatos e da imagem da empresa, *employer branding*, ficarão alocadas nesta sessão.

Representada pela Figura 16 a questão tem por objetivo entender se em algum momento de suas vidas os entrevistados já participaram de algum processo seletivo onde nunca tiveram o retorno da entrevista. A questão era de múltipla escolha com as alternativas de uma vez, algumas vezes, várias vezes e nenhuma vez.

Os candidatos à vaga de emprego apreciam os retornos rápidos, sem grandes demoras, da mesma forma que apreciam o retorno sobre a sua candidatura, mesmo que este seja um retorno negativo, pois desta forma, podem partir para uma outra oportunidade. Esse retorno semeia respeito pela organização e compromisso com os participantes (OLIVEIRA, 2020; DIAS, 2021; FEITOSA, 2021).

Figura 16 – Ausência de retorno da entrevista de emprego



Fonte: elaborada pela autora (2021)
Base: 279 respondentes

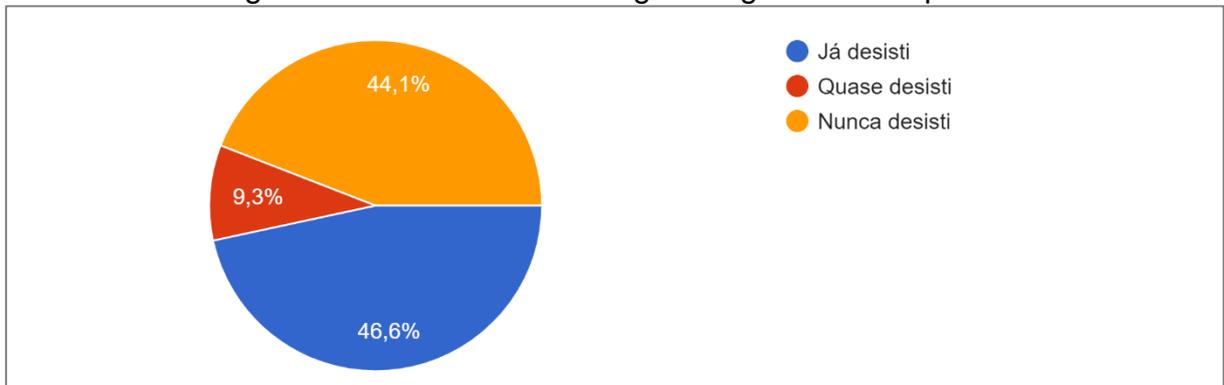
Explorando as respostas representadas pela Figura 16 entende-se de forma geral, primeiramente, que 81% dos participantes em algum momento de suas vidas já ficaram sem o devido retorno de um processo seletivo e apenas 19% nunca passaram por essa situação.

Quando analisado a recorrência desta situação, observa-se que 12,2% vivenciaram este cenário uma única vez, 41,6% algumas vezes e 27,2% várias vezes. Indo de encontro com a afirmativa de maior recorrência apresentada pela Figura 14 onde 71% dos respondentes apontaram a falta de retorno no processo seletivo como uma experiência negativa na candidatura a vaga de emprego.

A proposta da questão representada pela Figura 17 é entender se em algum momento de um processo seletivo ou até mesmo antes de participar do processo, o candidato optou pela desistência a vaga de emprego devido a reputação negativa da empresa. Como resposta para a questão foi proposto aos participantes três

alternativas de resposta, onde deveriam escolher apenas uma: já desisti, quase desisti ou nunca desisti.

Figura 17 – Influência da imagem negativa da empresa



Fonte: elaborada pela autora (2021)
Base: 279 respondentes

A Figura 17 aborda que 46,6% dos respondentes já desistiram de uma oportunidade devido a imagem negativa da empresa que ofertava a vaga de emprego, 44,1% nunca desistiram e 9,3% já pensaram em desistir, mas não o fizeram.

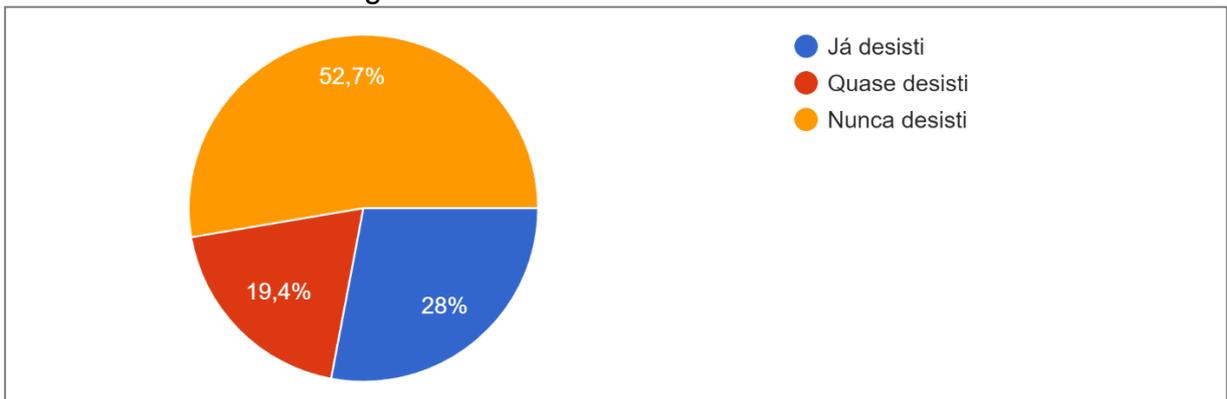
A imagem da empresa, também chamada de reputação, quando positiva, incentiva os candidatos a terem a ambição de performar na organização, fazer parte do time por crerem que a empresa em questão tem seu diferencial e que ali encontrarão melhores oportunidades e ambiente de trabalho saudável, porém, quando ao contrário, os candidatos “fogem” dessas oportunidades, por mais atrativas que possam aparentar (MEDRADO; FERNANDES; LOPES, 2019).

Peccin (2021), reforça que o *employer branding* é a forma mais prática de captar talentos para a organização, os profissionais buscam a empresa por desejo de fazer parte dela.

A Figura 18 representa a resposta a questão apresentada aos respondentes com a intenção de entender se o processo seletivo extenso, com muitas etapas, já ocasionou na desistência a vaga de emprego. Como resposta para a questão foi proposto aos participantes três alternativas de resposta, onde deveriam escolher apenas uma: já desisti, quase desisti ou nunca desisti.

Criar muitas etapas para o processo seletivo o deixa extenso e cansativo, não sendo uma boa prática a ser aplicada nas organizações (OLIVEIRA, 2020; DIAS, 2021; FEITOSA, 2021).

Figura 18 – Processo seletivo extenso



Fonte: elaborada pela autora (2021)
Base: 279 respondentes

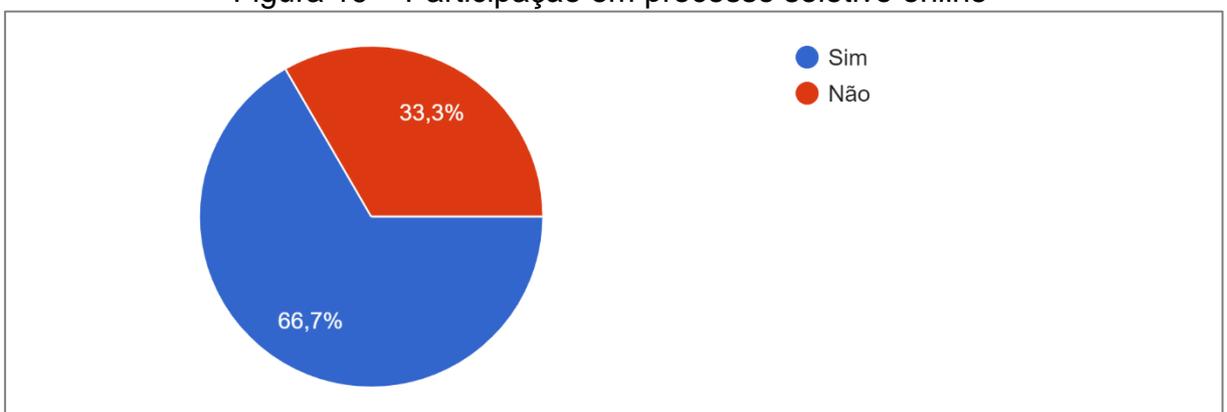
A Figura 18 aborda que 52,7% dos respondentes nunca desistiram de um processo seletivo por ele ser extenso, 28% já optaram pela desistência e 19,4, embora não tenham desistido pensaram em desistir.

4.2.3 A visão do candidato sobre os processos seletivos online

Neste subtítulo serão apresentadas as respostas das questões referentes a candidatura de emprego de forma online.

Para selecionar o público apropriado a responder as questões sobre este assunto foi proposto a questão representada pela Figura 19 onde seu objetivo é entender se os respondentes em algum momento de suas vidas tiveram a experiência de participar de um processo seletivo onde a candidatura foi feita de forma online, por intermédio de uma plataforma ou site.

Figura 19 – Participação em processo seletivo online



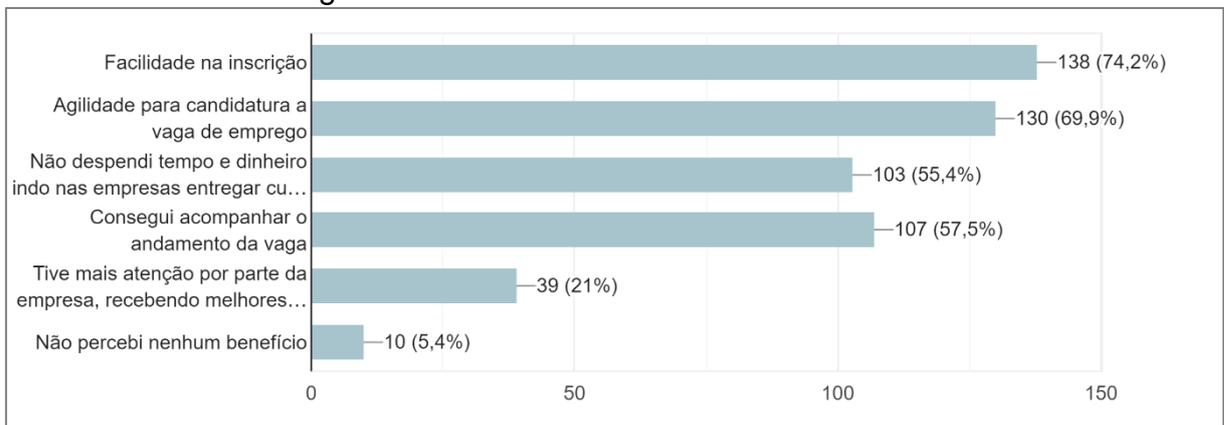
Fonte: elaborada pela autora (2021)
Base: 279 respondentes

Explorando as respostas representadas pela Figura 19 entende-se que 66,7% dos respondentes já participaram de um processo seletivo onde a candidatura aconteceu de forma online e 33,3% nunca participaram.

Os 186 participantes que em algum momento de suas trajetórias já tiveram a oportunidade de fazer uma candidatura a vaga de emprego no formato online, foram direcionados para as questões representadas pela Figura 20 e pela Figura 21, a fim de entender os principais benefícios e desafios neste processo.

A questão representada pela Figura 20 tem o propósito de entender os principais benefícios que os respondentes observam na candidatura online a vaga de emprego. Essa questão foi apresentada aos respondentes no formato de seleção, com seis afirmativas para que os participantes selecionassem os benefícios que percebem, podendo assinalar mais de uma afirmativa, de acordo com a percepção de cada indivíduo. Além das seis afirmativas os respondentes possuíam um espaço aberto para relatarem situações vivenciadas diferentes das abordagens oferecidas.

Figura 20 – Benefícios da candidatura online



Fonte: elaborada pela autora (2021)

Base: 186 respondentes

Analisando os resultados representados pela Figura 20 observa-se que os maiores benefícios da inscrição online para vaga de emprego que os participantes apontaram é a facilidade no momento da inscrição com 74,2% e a agilidade para realizar a candidatura, com 69,9%. A facilidade e simplicidade para a aplicação em uma vaga de emprego é uma das melhores práticas para a experiência do candidato apontada por Oliveira (2020), Dias (2021) e Feitosa (2021).

Na sequência com 57,5% os participantes indicaram como benefício o acompanhamento do andamento da vaga de emprego, pois no formato online, ou em

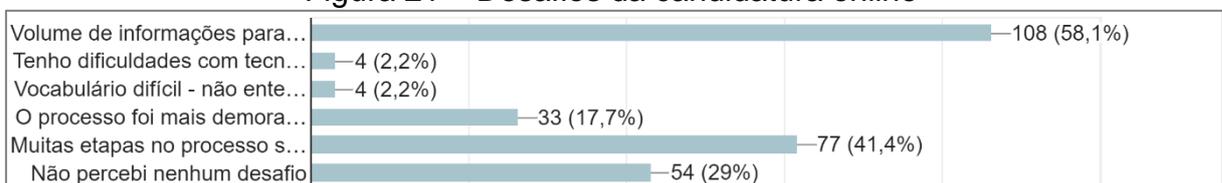
uma plataforma, é possível entender em que fase a pessoa se encontra no processo seletivo de emprego, se a vaga ainda está em processamento ou se já foi preenchida.

Em quarta posição com 55,4% os respondentes apontaram como benefício a economia de tempo e dinheiro com o formato online, pois desta forma não precisam se locomover até as empresas para entregarem seus currículos. Por último, com 21% os participantes indicaram como benefício a maior atenção por parte da empresa no processo seletivo no formato de inscrição online.

A opção “não percebi nenhum benefício” foi selecionada dez vezes, representando 5,4%.

A questão representada pela Figura 21 tem o propósito de entender os principais desafios que os respondentes observam na candidatura online a vaga de emprego. Essa questão foi apresentada aos respondentes no formato de seleção, com seis afirmativas para que os participantes selecionassem os desafios que percebem, podendo assinalar mais de uma afirmativa, de acordo com a percepção de cada indivíduo. Além das seis afirmativas os respondentes possuíam um espaço aberto para relatarem situações vivenciada diferentes das abordagens oferecidas

Figura 21 – Desafios da candidatura online



Fonte: elaborada pela autora (2021)

Base: 186 respondentes

Explorando as respostas representadas pela Figura 21 entende-se que os dois maiores desafios indicados pelos participantes da pesquisa são o volume de informações solicitadas aos candidatos no momento de inscrição a vaga de emprego (58,1%) e o excesso de etapas propostas pelas empresas para os processos seletivos (41,4%).

Solicitando informações demasiadas e não dando aos candidatos a possibilidade de anexarem seus currículos na plataforma de candidatura ao invés de eles precisarem digitar suas informações são pequenas ações que podem já no momento de candidatura deixarem más impressões aos candidatos. Assim como, criar muitas etapas para o processo seletivo torna-o cansativo e tedioso para os participantes (OLIVEIRA, 2020; DIAS, 2021; FEITOSA, 2021).

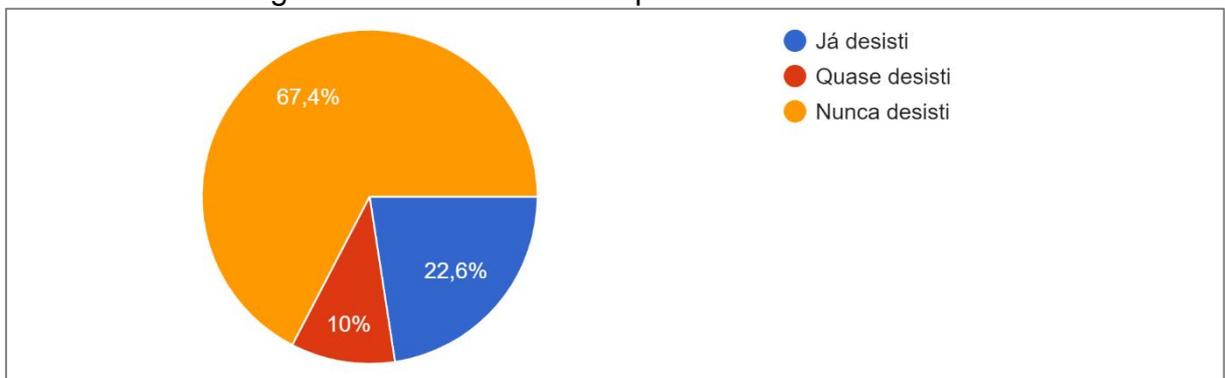
Em terceira posição os participantes indicaram como desafio a percepção de o processo seletivo ser mais demorado na candidatura online – 17,7% e em quinta e sexta posição, com o mesmo percentual de 2,2% os respondentes classificaram a dificuldade com os meios tecnológicos e o vocabulário complexo que as empresas utilizam nas plataformas.

A opção “não percebi nenhum desafio” foi selecionada 54 vezes, representando 29%.

O campo em aberto para os respondentes descreverem demais situações foi representado por 4,5%, e a afirmativa com maior recorrência foi “necessidade de gravar vídeo para o processo seletivo”.

A Figura 22 representa a resposta a questão apresentada aos respondentes com a intensão de entender se o processo seletivo no formato de inscrição online já ocasionou na desistência a vaga de emprego. Como resposta para a questão foi proposta aos participantes três alternativas de resposta, onde deveriam escolher apenas umas: já desisti, quase desisti ou nunca desisti.

Figura 22 – Desistência do processo seletivo online



Fonte: elaborada pela autora (2021)

Base: 279 respondentes

A Figura 22 aborda que 67,4% dos respondentes nunca desistiram de um processo seletivo pela forma de inscrição ser online, 22,6% já optaram pela desistência e 10%, embora não tenham desistido pensaram em desistir.

5 CONTRIBUIÇÕES DA AUTORA

O resultado da pesquisa realizada para este trabalho representa a opinião das pessoas em relação a experiência que já tiveram nos processos seletivos para vagas de emprego.

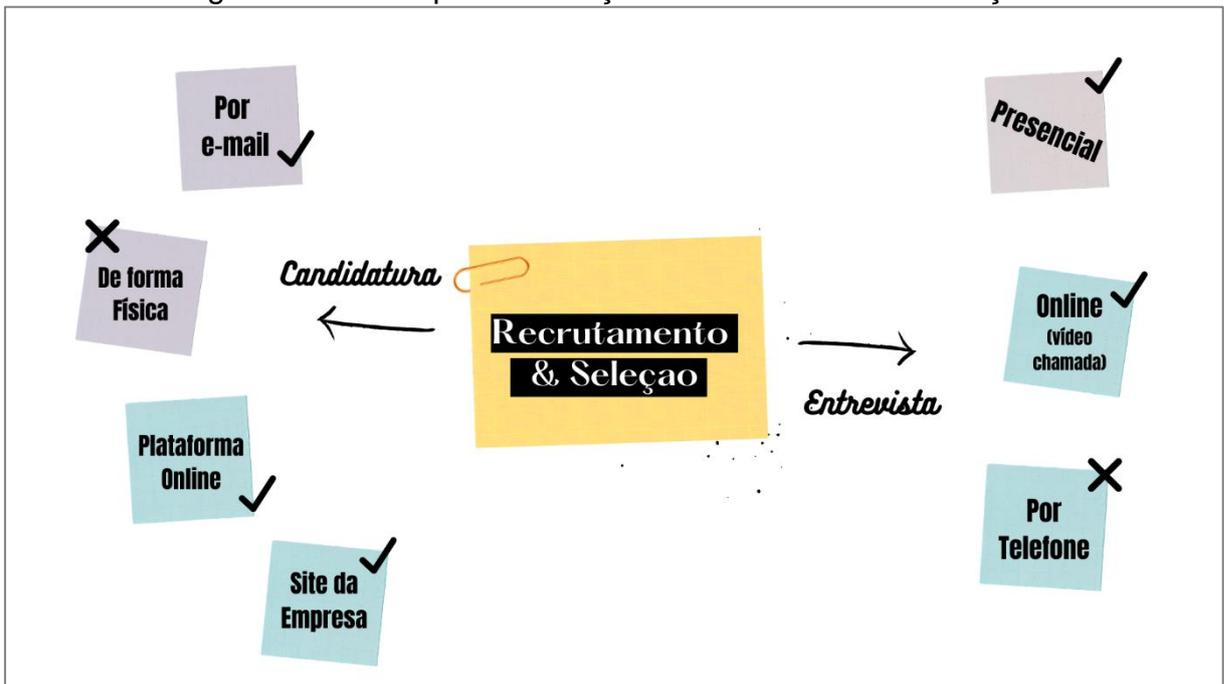
No atual cenário, entende-se que é verídico o fato de que as empresas precisam mudar sua abordagem na tratativa com seus funcionários e candidatos. O legado de que as organizações escolhem o profissional que gostariam de trabalhar é passado, o hoje é representado por pessoas exigentes, que apreciam boas práticas empresariais e principalmente gostam de serem bem recebidas e respeitadas, e o início deste relacionamento é firmado pelo processo de recrutamento e seleção.

Também é real a mudança radical que este processo passou nos últimos anos, principalmente em decorrência da pandemia mundial trazida pela Covid-19. Os processos seletivos estão cada dia mais tecnológicos e distantes, perdendo em partes a humanidade e proximidade do processo.

Mesmo algumas mudanças sendo positivas pela praticidade para o candidato e profissionais de recrutamento e seleção, algumas não foram tão bem aceitas, porém, não é percebido uma preocupação das organizações neste quesito, visto a análise dos resultados da pesquisa aplica, apenas uma percepção de que este é o novo “normal” e que as pessoas precisam se adaptar caso tenham a necessidade de encontrarem um emprego.

Quando analisado a percepção dos entrevistados sobre os principais pontos afetados por essa modernização no processo, entende-se com clareza o que mudou e faz sentido para a população e o que não deu certo e deveria ser reavaliado, assim como as práticas tradicionais que deveriam ser continuadas. A Figura 23 representa esse entendimento.

Figura 23 – Principais mudanças no recrutamento e seleção



Fonte: elaborada pela autora (2021), com base nos dados da pesquisa aplicada para o estudo.

A Figura 23 aborda de forma simples as duas primeiras etapas do processo seletivo – candidatura na vaga de emprego e entrevista de emprego, seguido de suas principais ofertas para esses processos pelas empresas.

Nem tudo o que é proposto pelas tendências contemporâneas está sendo bem aceito, assim como nem tudo o que é tradicional deixou de agradar as pessoas. A entrega de currículos de forma física nas empresas é uma das formas mais antigas para sinalizar para as companhias o interesse em fazer parte do quadro funcional, porém, esta prática não é mais uma opção para os candidatos, que preferem fazer essa sinalização de forma mais tecnológica, como por exemplo, por e-mail ou plataformas online. Pode-se também, fazer uma abordagem quanto a forma de entrevista, em que a entrevista presencial ainda é a preferida entre os candidatos.

As empresas precisam se atualizar com as tecnologias oferecidas ao mercado, com cautela e estratégia, equilibrando a tecnologia com a proximidade com as pessoas, o processo seletivo não pode ser 100% online como também não é cabível o 100% tradicional, a palavra é equilíbrio.

Feita esta primeira leitura sobre o processo de recrutamento e seleção, a próxima interpretação é sobre as experiências negativas dos candidatos à vaga de emprego, esta é uma informação valiosa para as empresas que possuem o desejo de evoluírem neste processo.

Figura 24 – Experiências negativas de maior recorrência



Fonte: elaborada pela autora (2021), com base nos dados da pesquisa aplicada para o estudo.

A Figura 24 representa as experiências negativas de maior recorrência entre os entrevistados deste estudo. É importante reforçar que salvo exceções, todos os aspectos negativos deste processo são consequência de ações do profissional de Recursos Humanos, pois este está na ponta do processo seletivo.

Os profissionais de Recursos Humanos estão carentes de empoderamento deste processo, precisam entender o seu papel e a responsabilidade que vem junto dele, a imagem da empresa está em jogo nesta situação, finalizar a seleção contratando o perfil mais adequado para a posição não é o fim do processo, o que acontece durante e após possui tanta relevância quanto contratar uma pessoa.

Empatia pode ser a palavra faltante no vocabulário das organizações, visto que, se colocando no lugar de cada candidato, com certeza os itens apontados na Figura 24 não seriam realidade. Como boa prática, as profissionais de Recursos Humanos deveriam vivenciar o processo seletivo que estão ofertando aos seus clientes, desde a primeira etapa até a finalização da vaga, para então entenderem o que precisam melhorar e ajustar (OLIVEIRA, 2020; DIAS, 2021; FEITOSA, 2021).

Muitos podem se perguntar qual a relevância dessa preocupação, afinal, o principal objetivo do processo seletivo não seria a contratação da posição?! A resposta é sim, esse é o principal objetivo, mas não deve ser a única preocupação, visto que, independentemente de uma experiência positiva ou negativa, o ser humano em sua

maioria tende a compartilhar essas experiências, ou seja, práticas não saudáveis levam os candidatos a serem detratores da marca empregadora (FEITOSA, 2021).

Para melhor exemplificar, explana-se uma situação hipotética, onde a empresa possui uma vaga Y, para essa vaga a empresa contou com 100 candidaturas, das 100 pessoas inscritas na vaga apenas uma pessoa foi selecionada, pois era apenas uma posição, os outros 99 candidatos não receberam o retorno negativo da empresa, isto é: 99 pessoas com experiência negativa, 99 possíveis detratores, 99 possíveis compartilhamentos desta experiência para amigos e familiares.

Caso ainda fique alguma dúvida, pode-se pensar em um segundo cenário: o indivíduo se candidataria em uma vaga de emprego onde a imagem da empresa não é positiva? A imagem da empresa, também chamada de reputação, quando positiva, incentiva os candidatos a terem o desejo de fazer parte da empresa, porém, quando ao contrário, os candidatos “fogem” dessas oportunidades, por mais atrativas que possam aparentar (MEDRADO; FERNANDES; LOPES, 2019).

Por fim, volta-se para a abordagem inicial em relação a modernização do processo seletivo. Entende-se que assim como possui benefícios, também há os desafios sobre este aspecto, sendo indispensável as organizações entenderem o que precisam ajustar e aderir.

Figura 25 – Benefícios e desafios do recrutamento online



Fonte: elaborada pela autora (2021), com base nos dados da pesquisa aplicada para o estudo.

Na Figura 25 apresenta-se os principais benefícios e desafios destas práticas, aonde os benefícios são voltados para a facilidade e agilidade para a candidatura,

visto que o profissional não precisa se deslocar até a empresa para entregar um currículo. Em contrapartida, os desafios estão relacionados com o alto volume de informações que as organizações requerem para as candidaturas, a dificuldade que algumas pessoas possuem em relação a tecnologia e ao sentimento de que os processos seletivos estão mais extensos.

Mediante o contexto apresentado, fica para os gestores que trabalham com recrutamento e seleção algumas ações como forma de sugestão para trazer sensibilidade e clareza ao processo seletivo, representado pela Figura 26.

Figura 26 – Dicas aos gestores para o processo de recrutamento e seleção



Fonte: elaborada pela autora (2021), com base nos dados da pesquisa aplicada para o estudo.

A Figura 26 representa as fases do recrutamento e seleção sugeridos aos gestores que trabalham na área como dica ao processo, na sequência explicação de cada uma das cinco fases.

Na fase de divulgação da vaga de emprego é importante que o gestor se detenha em:

- a) clareza na divulgação – utilização de palavras simples e de fácil compreensão;
- b) anúncios objetivos, especificando os principais pontos da oportunidade bem como os principais pré-requisitos para os candidatos.

Já na fase da candidatura é importante avaliar:

- a) meios de candidatura com boa aceitação, como currículos por e-mail, plataformas online ou candidatura pelo site da organização;
- b) ter atenção com a quantidade de informações solicitadas aos candidatos para a aplicação a vaga, informações em demasia deixam o candidato frustrado com o processo e alguns optam pela desistência;
- c) uma ótima prática é ofertar ao candidato a opção de anexar seu currículo ao invés de solicitar que a pessoa digite todas as informações na plataforma digital, caso essa seja a opção disponibilizada pela empresa;
- d) a opção de aplicação a vaga de emprego mediante entrega de currículo de forma física na empresa precisa ser descontinuada ou apresentada como segunda opção aos indivíduos;
- e) exigir ao candidato um estudo de caso para seguir no processo seletivo não é uma prática bem-vista pelas pessoas, passa a impressão de exploração.

Na fase de entrevistas, lembrando que está é uma das principais fases para a experiência do candidato, é fundamental que o gestor tenha atenção nos pontos a seguir:

- a) pontualidade com os agendamentos das entrevistas, deixar o candidato aguardando causa uma má impressão logo de início;
- b) tratar as pessoas de forma respeitosa, lembre-se que é papel da empresa tornar este momento confortável para o candidato que está sendo entrevistado;
- c) certificar-se que o ambiente da entrevista seja um local apropriado, reservado e sem interrupções;

- d) mesmo identificando que a pessoa entrevistada não é o perfil para a vaga em questão, não transpareça, siga com a entrevista até o final;
- e) solicitar ao candidato que trabalhe na entrevista para demonstrar seus conhecimentos e técnicas é uma prática antiga e que não tem mais espaço nos tempos de hoje, além de deixar o candidato desconfortável a empresa estará exposta a um risco trabalhista;
- f) não faça perguntas constrangedoras ou de cunho pessoal ao candidato, o momento de entrevista é para o gestor explorar a vida profissional do participante;
- g) processos seletivos longos e demorados desmotivam os candidatos, sendo cansativo para a própria empresa;
- h) entrevistas coletivas causam desconforto e exposição aos participantes, antes de tomar essa decisão reflita o porquê a empresa está oferecendo essa prática e se faz sentido para o processo ou se é apenas uma forma de otimizar o tempo do entrevistador;
- i) sempre que possível convide o candidato para realizar a entrevista de forma presencial, pessoas gostam de proximidade, ou ainda, deixe o candidato escolher, se prefere presencial ou online.

O pós-entrevista também é uma fase importante deste processo, em que o gestor pode se ater em:

- a) utilizar mensagens de retorno personalizadas ao invés de mensagens padrões, isso não significa que seja necessária uma mensagem para cada candidato, mas sim que a mensagem precisa ser escrita pensando no acolhimento ao candidato;
- b) devolutivas por ligação ao invés de mensagem sempre que possível, essa prática dá as pessoas a sensação de proximidade e importância;
- c) comprometa-se com devolutiva para todos os participantes do processo seletivo, lembre-se que todos estão ansiosamente aguardando uma posição da empresa;
- d) fazer devolutivas do processo seletivo que agreguem ao candidato, explicando o porquê a pessoa não é o perfil ideal para a empresa, com o intuito de agregar para essa pessoa fazendo com que ela se sinta importante e valorizada;

- e) utilizar o WhatsApp ao invés de e-mail para que o candidato entenda e sinta que está falando com uma pessoa e não com uma máquina.

E para finalizar, a fase de aperfeiçoamento, para que o processo seja sempre revitalizado:

- a) vivencie todo o processo seletivo que a empresa está ofertando aos candidatos e faça isso de forma periódica, revitalizando o processo sempre que necessário;
- b) ofereça aos candidatos uma pesquisa de satisfação do processo seletivo a fim de entender pela percepção do seu público o que precisa ser melhorado;
- c) analisar como está sendo avaliada a imagem da empresa no mercado de trabalho.

Mediante este contexto, pretende-se auxiliar o gestor, na tomada de decisão sobre como administrar o recrutamento e seleção na sua empresa, transparecendo ao candidato a melhor experiência possível.

6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente trabalho trata-se de uma abordagem sobre a experiência do candidato em relação ao processo de recrutamento e seleção, apresentando críticas e sugestões de melhores práticas aos gestores envolvidos neste processo com fundamentação nas teorias apresentadas no referencial teórico.

Como maior desafio do atual trabalho entende-se a busca pelo referencial teórico, por tratar-se de um tema consideravelmente novo as teorias ainda não são em abundância. Outra dificuldade que se pode citar é em relação ao questionário apresentado, pelo mesmo motivo do primeiro desafio, não foi possível a adaptação de um instrumento de pesquisa validado em outro estudo, sendo assim, fez-se necessário o desenvolvimento do instrumento.

Como apresentado, o tema central do estudo é na área de recrutamento e seleção alinhado com a experiência do candidato, dentro desta área pode-se também ser estudado os principais desafios do profissional de recrutamento e seleção, para entender o lado oposto do estudo. Também seria interessante o aprofundamento do assunto experiência voltado para o funcionário ao invés de candidato. E para finalizar, como terceira sugestão de trabalhos futuros, em uma abordagem mais ampla o tema Recursos Humanos e a transformação digital.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema principal do estudo realizado é sobre a experiência do candidato no processo de recrutamento e seleção. Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através do estudo realizado com a finalidade de abordar o objetivo geral e específicos.

Levando em conta que o objetivo geral é compreender a percepção dos candidatos à vaga de emprego em relação as experiências vividas no processo de recrutamento e seleção, foi possível perceber pela análise da pesquisa aplicada que mais da metade dos participantes do estudo já tiveram, mesmo que apenas uma vez, experiência negativa em alguma etapa do processo de recrutamento e seleção. Neste sentido foi possível entender os principais motivos das experiências negativas e o comportamento dessas pessoas após passar por essa situação.

O objetivo que tratava a percepção do indivíduo sobre as principais práticas exercidas pelas empresas em relação ao processo seletivo foi apresentado pela exploração do resultado da pesquisa, onde pode-se aprofundar a experiência dos respondentes sobre a forma que esses já vivenciaram em relação a aplicação a vaga de emprego, abordagens das entrevistas e retornos das organizações após o processo seletivo.

Assim como exposto acima, o objetivo relacionado aos obstáculos apresentados pelos candidatos no que se refere as inovações neste processo também foram abordados pela análise da pesquisa aplicada, onde entende-se que das inovações utilizadas pelas empresas algumas possuem um resultado extremamente positivo, proporcionando ao público facilidade e praticidade no momento de aplicação a vaga de emprego, e algumas abordagens precisam ser revistas e repensadas em uma forma que provoque uma melhor experiência aos envolvidos.

Já o objetivo que falava sobre as oportunidades de melhoria do processo seletivo foi evidenciado no referencial teórico e reafirmado pelas considerações da autora com o propósito de acentuar as melhores práticas aos gestores desta área.

Visto que o tema abordado pelo presente estudo é um tema jovem no mercado de trabalho, o estudo torna-se bastante relevante aos gestores da área, primeiramente como forma de alerta, com o intuito de chamar a atenção para este conteúdo que ainda é abordado de forma tímida pelas organizações e em segundo momento

oportunizando a percepção verídica do público respondente, reafirmando o potencial desta temática para a marca empregadora.

O principal aprendizado da autora com este estudo é sobre acompanhar as tendências de mercado sem perder a capacidade analítica e estratégica de pensar no impacto deste movimento, entendendo o que faz e o que não faz sentido para a nossa cultura e público.

Pensando nas experiências que, gestores de Recrutamento e Seleção, linha de frente das organizações, proporcionam aos candidatos, tendo a consciência de responsabilidade, não apenas por “caçar” talentos, mas também em registrar na experiência de todos que passaram pelas suas mãos o sentimento de respeito e a vontade de um dia fazer parte daquela organização, pois “naquela empresa, as pessoas são tratadas como parte importante e não como números”.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Thiago Sbarai Santos; WADA, Elizabeth Kyoko. Os domínios da hospitalidade e a gestão de stakeholders em recrutamento e seleção estudo de casos múltiplos: Estanplaza, Travel Inn e Transamérica. **Revista Ibero-americana de Estratégia**, University Nove de Julho, [s.l.], v.13, n.2, p.99-116, 1 jun. 2014.
- AMATUZZI, Mauro Martins (2007). **Experiência**: um termo chave para a Psicologia. Memorandum 13. Belo Horizonte. Disponível em: <http://www.fafich.ufmg.br>. Acesso em: 21 de ago. de 2021.
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência**: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2011.
- ARAÚJO, L. C. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
- BANCALEIRO, José. **Scorecard de Capital Humano**. Lisboa: Editora RH, 2006.
- BANDEIRA, Anselmo Alves. **Rede de indicadores de desempenho para gestão de uma usina hidrelétrica**. São Paulo: Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1997.
- BATEY, Mark. **O significado da marca: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores**. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.
- BOTELHO, Priscila. Visão do candidato: como ela afeta sua marca empregadora? **Gupy**, 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog>. Acesso em 21 de ago. de 2021.
- CAETANO, A. & VALA, J. (2007). **Gestão de Recursos Humanos**. Contextos, Processos e Técnicas. RH Editora, 3ª Edição, Lisboa.
- CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba: Iesde, 2008.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 162 p. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor>. Acesso em: 22 de ago. de 2020.
- CESAR, A. M. R. V.; CODA, R.; GARCIA, M. N. (2006). Um novo RH? – Avaliando a Atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. **Revista Facef Pesquisa**. V. 9, n. 2. p.151-165, 2006.
- COMPTON, Robert *et al.* **Effective Recruitment and Selection Practices**. 5. ed. Sydney: Cch Autralia Limited, 2001.
- CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa. **Revista Eletrônica Disciplinarum**

Scientia: Ciências Sociais Aplicadas, Santa Maria, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br>. Acesso em: 24 de mar. 2021.

DIAS, Mariana. People Analytics: o que é, benefícios e como aplicar no RH. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/people-analytics>. Acesso em 10 de abr. de 2021.

FAISSAL, Reinaldo *et al.* **Atração e seleção de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2015.

FARIAS, Jaceline de Souza; SANTOS, Leonardo de Assis dos; LICCIARDI, Norma. A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO. **South American Development Society Journal**. [S.l.], p. 151-177. 19 dez. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org>. Acesso em: 02 de abr. de 2021.

FEITOSA, Victor. **Experiência do candidato:** um guia para tornar positiva. Eureka, 2021. Disponível em: <https://blog.eureca.me>. Acesso em 22 de ago. de 2021.

FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica Unifap**, Macapá, v. 4, n. 2, p. 21-39, dez. 2014. Disponível em: <https://periodicos.unifap.br/index>. Acesso em: 27 mar. de 2021.

FERREIRA, Sidneis Francisco; SOEIRA, Fernando dos Santos. A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SETOR DE MÓVEIS. **Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos**, Ribeirão Preto, v. 4, n. 1, p. 46-56, jul. 2013. Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites>. Acesso em: 27 de mar. de 2021.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do Trabalho Científico**. Curitiba: Iesde Brasil, 2012.

FUHRMEINSTER, Fernanda. A importância do processo de recrutamento e seleção bem estruturado. **Grou**, 2018. Disponível em: <https://grougp.com.br/blog>. Acesso em 21 de ago. de 2021.

GAMA, Lígia. 10 boas práticas para otimizar o processo de recrutamento e seleção. **Appus HR**, 2020. Disponível em: <https://www.appus.com/blog>. Acesso em 23 de ago. de 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO. **Revista**

Ciências Empresariais da Unipar, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 203-214, dez. 2005. Disponível em: <https://www.revistas.unipar.br>. Acesso em: 25 de mar. 2021.

GUPY (org.). **Checklist Indicadores de RH**, 2020. Disponível em: <https://cdn2.hubspot.net>. Acesso em: 06 de abr. de 2021.

KIYAN, Fábio Makita. **Proposta para Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como Suporte Estratégico**. 2001. 118 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2001. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses>. Acesso em: 10 de abr. de 2021.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpex, 2008.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **Os processos de recrutamento e seleção**. In: *As pessoas na organização* [S.l.: s.n.], 2002.

MARCONDES, Marcelo. Employer branding: o que é, estratégias e implantação nas empresas. **Taqe**, 2021. Disponível em: <https://www.taqe.com.br/employer-branding>. Acesso em 21 de ago. de 2021.

MARCONI, Mariana; LAKATOS, Eva, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed, São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, Mariana; LAKATOS, Eva, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed, São Paulo: Atlas, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas: em empresas inovadoras**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEDRADO, Marília; FERNANDES, Tatiana; LOPES, Letícia. **Employer Branding: a estratégia que impulsiona o recrutamento e seleção**. [S.l.]: Gupy, 2019. Disponível em: <https://f.hubspotusercontent40.net>. Acesso em: 21 de ago. de 2021.

MENEZES, Afonso Henrique Novaes *et al.* **Metodologia Científica Teoria e Aplicação na Educação a Distância**. Petrolina: Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2019. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/noticias>. Acesso em: 08 de mai. de 2021.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Beatriz. Experiência do candidato: como otimizar o recrutamento online. **Panda Pé**, 2020. Disponível em: <https://blog.pandape.com.br>. Acesso em: 23 de ago. de 2021.

PECCIN, Adolfo. Experiência do candidato: saiba como nunca perder talentos! **Talentbrand**, 2021. Disponível em: <https://blog.talentbrand.com.br/>. Acesso em 22 de ago. de 2021.

PEDRA, Bruna. Qual é a importância da Experiência do Candidato para a sua empresa? **Pin People**, 2021. Disponível em <https://pinpeople.com.br/blog>. Acesso em 25 de ago. de 2021.

PEREIRA, J, M. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PROVANO, Dalton Gean. Manual de metodologia da pesquisa científica. Curitiba: **InterSaberes**, 2016. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 07 de mai. de 2021.

População Economicamente Ativa (PEA). **Educa mais Brasil**, 2019. Disponível em: <https://www.educamaisbrasil.com.br/>. Acesso em: 24 de ago. de 2021

QUEDAS, Pedro. **Experience marketing no coração do cliente**. Disponível em: <http://www.jornalbriefing.iol.pt>. Acesso em 21 de ago. de 2021.

RANGEL, J. V. **Recrutamento e Seleção: uma abordagem sistêmica nas organizações**. Rio de Janeiro. Universidade Candido Mendes, 2007. Disponível em: <http://www.ucam.com.br>. Acesso em 10 de abr. de 2021.

RH estratégico: entenda os benefícios e saiba como implantá-lo. **Great Place To Work**, 8 de dez. de 2020. Disponível em: <https://gptw.com.br>. Acesso em: 24 de mai. de 2020.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

ROBBINS, D. **Administração de Recursos Humanos**, 6ª Edição, Rio de Janeiro, 2001.

SANTOS, Andreia Otelina Gomes dos. **O IMPACTO DA EXPERIÊNCIA DOS CONSUMIDORES NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: UM ESTUDO ENTRE CLIENTES SEPHORA**. 2013. 158 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Marketing, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/24792>. Acesso em: 21 ago. 2021.

SANTOS, Bruna Dutra dos. **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO TENDO COMO DIFERENCIAL A SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA**. 2014. 69 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Facer Faculdade de Ceres Curso de Administração, Ceres, 2014. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br>. Acesso em: 02 de abr. de 2021.

SANTOS, Márcia Gomes dos; OLIVEIRA, Rodrigo Cesar Reis de; CENTURIÓN, Wanusa Campos. **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ESTRATÉGICOS: PROCESSOS TRADICIONAIS E A INFLUÊNCIA DAS MÍDIAS SOCIAIS. Ideias & Inovação, [S.I.]**,

v. 4, n. 3, p. 57-66, ago. 2018. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br>. Acesso em: 03 de abr. de 2021.

Experiência do Candidato: 10 dicas para garantir a satisfação no seu processo seletivo. **Sólides**, 2020. Disponível em: <https://blog.solides.com.br>. Acesso em 21 de ago. de 2021.

SOUSA, M. J., DUARTE, T., SANCHES, P. G. e GOMES, J. (2006). **Gestão de Recursos Humanos** – Métodos e Práticas (6ª Ed.). Lidel: Lisboa.

SOUZA, Bárbara de. **Recrutamento e seleção : um desafio ao psicólogo organizacional**. 2013. 22 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, P, 2013. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br>. Acesso em: 30 de mar. de 2021.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC Editora S.A., 1994.

APENDICE A – ROTEIRO DE QUESTÕES ESTRUTURADAS

A experiência do Candidato

Meu nome é Caroline Rech, sou estudante do curso de Administração da UCS e gostaria de sua colaboração para responder esse questionário. O objetivo é AVALIAR A EXPERIÊNCIA DO CANDIDATO A VAGA DE EMPREGO.

Sua participação é muito importante para o desenvolvimento da minha pesquisa. As respostas são confidenciais, não podendo ser identificadas após o preenchimento do questionário.

Este questionário tem duração média de 3 a 5 minutos.

***Obrigatório**

1. Com qual gênero você se identifica? *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Outro: _____

2. Faixa etária: *

Marcar apenas uma oval.

- De 18 a 23 anos
- De 24 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Acima de 50 anos

3. Qual a sua escolaridade? *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Técnico
- Ensino superior
- Pós-graduação/MBA

4. Você está empregado no momento? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Sou autônomo

5. Você trabalha em que setor? *

Marcar apenas uma oval.

- Administrativo
 Produção/Fábrica
 Indiretos (qualidade, engenharia, manufatura, logística...)
 Outro: _____

6. Você já participou de algum processo seletivo para vaga de emprego? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Pular para a pergunta 7*
 Não

7. De que forma você já se candidatou para a(s) vaga(s) em que você participou do processo seletivo? (marque mais de uma opção caso seja necessário) *

Marque todas que se aplicam.

- Enviei currículo por e-mail
 Entreguei o currículo de forma física na empresa
 Fui indicado por um conhecido/amigo
 Me cadastrei em uma plataforma online (Gupy, Kretos...)
 Me cadastrei no site da empresa
 Por meio de agência de emprego

Outro: _____

8. Classifique os itens abaixo de acordo com a sua preferência: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não faria	Não gosto, mas faria	Gosto e faria
Enviar currículo por e-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entregar currículo na empresa de forma física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer a candidatura em plataforma online (Gupy, Kreto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer a candidatura por cadastro no site da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrevista de forma presencial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrevista online - por vídeo chamada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrevista por telefone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. De forma geral como você classifica as experiências que teve? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Muito ruim	<input type="radio"/>	Excelente				

10. Você já participou de algum processo seletivo onde teve uma experiência ruim? *

Marcar apenas uma oval.

- Uma vez *Pular para a pergunta 11*
- Algumas vezes *Pular para a pergunta 11*
- Várias vezes *Pular para a pergunta 11*
- Nenhuma vez *Pular para a pergunta 13*

11. Marque abaixo os motivos de sua má experiência: *

Marque todas que se aplicam.

- O profissional que fez a entrevista não me tratou bem
- Fiquei esperando mais de 20 minutos pela entrevista
- Compareci na entrevista e o profissional não pode me atender
- Fiz a entrevista e nunca tive retorno
- Minha entrevista não durou nem 10 minutos
- Precisei levar para a entrevista um estudo de caso
- Precisei ir na empresa mais de 3 vezes e não fui selecionado para a vaga
- Precisei trabalhar na entrevista e não fui selecionado para a vaga
- Precisei responder perguntas constrangedoras ou que não tinham relação com a minha atuação como profissional

Outro: _____

12. Após passar por um processo seletivo ruim você compartilhou essa experiência de alguma forma? (caso seja necessário, marque mais de uma opção) *

Marque todas que se aplicam.

- Conteí aos meus familiares
- Conteí aos meus amigos
- Divulguei nas redes sociais
- Não

13. Você já participou de algum processo seletivo onde não teve retorno de sua entrevista? *

Marcar apenas uma oval.

- Uma vez
- Algumas vezes
- Várias vezes
- Nenhuma vez

14. Você já participou de algum processo seletivo onde a candidatura para a vaga foi por meio de uma plataforma online/site? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Pular para a pergunta 15*
- Não *Pular para a pergunta 17*

15. Selecione abaixo os principais BENEFÍCIOS que você percebeu no formato de inscrição ONLINE: *

Marque todas que se aplicam.

- Facilidade na inscrição
- Agilidade para candidatura a vaga de emprego
- Não despendi tempo e dinheiro indo nas empresas entregar currículo de forma física
- Consegui acompanhar o andamento da vaga
- Tive mais atenção por parte da empresa, recebendo melhores retornos
- Não percebi nenhum benefício

Outro: _____

16. Selecione abaixo os principais DESAFIOS que você percebeu no formato de inscrição ONLINE: *

Marque todas que se aplicam.

- Volume de informações para preenchimento
- Tenho dificuldades com tecnologia, então achei difícil
- Vocabulário difícil - não entendi algumas informações
- O processo foi mais demorado do que outros que já participei
- Muitas etapas no processo seletivo
- Não percebi nenhum desafio

Outro: _____

17. Você já desistiu de um processo seletivo por ele ser ONLINE? *

Marcar apenas uma oval.

- Já desisti
- Quase desisti
- Nunca desisti

18. Você já desistiu de um processo seletivo por ele ser muito extenso? Ter muitas etapas? *

Marcar apenas uma oval.

- Já desisti
- Quase desisti
- Nunca desisti

19. Você já desistiu de um processo seletivo pela fama/reputação negativa da empresa em questão? *

Marcar apenas uma oval.

- Já desisti
- Quase desisti
- Nunca desisti