A EXPERIÊNCIA DO CANDIDATO EM PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL

CANDIDATE EXPERIENCE IN RECRUITMENT AND SELECTION PROCESSES: A CASE STUDY IN A MULTINATIONAL COMPANY

EDUARDA SOARES TOMAZ
UFES

NAYARA GONÇALVES LAURIANO
UFES

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

A EXPERIÊNCIA DO CANDIDATO EM PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL

Objetivo do estudo
Analisar como candidatos a vagas de estágio percebem sua experiência ao longo de processos de recrutamento e seleção conduzidos por uma empresa multinacional, contrastando as avaliações de candidatos aprovados e não aprovados.

Relevância/originalidade
A literatura brasileira sobre a experiência do candidato permanece escassa e majoritariamente conceitual; o estudo oferece evidência empírica sobre esse fenômeno em processos seletivos de estágio em uma multinacional, contexto pouco investigado no país.

Metodologia/abordagem
Estudo de caso amparado em levantamento quantitativo estruturado (escala Likert) junto a 113 candidatos aprovados, não aprovados e desistentes, complementado por caracterização institucional do processo seletivo e comparação estatística entre perfis de candidatos.

Principais resultados
A experiência foi avaliada predominantemente de forma positiva, com índice de recomendação (NPS) de 65,5 pontos; o tempo de resposta entre etapas constituiu a maior fragilidade identificada, sem diferença estatisticamente significativa entre perfis de candidatos.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo evidencia que a experiência do candidato comporta camadas relacional e operacional dissociáveis, e que a percepção de tratamento justo e respeitoso independe do resultado obtido, reforçando a leitura de justiça processual na seleção.

Contribuições sociais/para a gestão
Os achados apontam a necessidade de padronizar a comunicação e os prazos de resposta ao candidato, preservando o tratamento respeitoso já consolidado como prática institucional na condução dos processos seletivos de estágio.

Palavras-chave: Experiência do candidato, Recrutamento e seleção, Estágio, Estudo de caso, Employer branding

CANDIDATE EXPERIENCE IN RECRUITMENT AND SELECTION PROCESSES: A CASE STUDY IN A MULTINATIONAL COMPANY

Study purpose
To analyze how internship candidates perceive their experience throughout recruitment and selection processes conducted by a multinational company, contrasting evaluations between accepted and rejected candidates.

Relevance / originality
Brazilian literature on candidate experience remains scarce and largely conceptual; this study provides empirical evidence on this phenomenon in internship selection processes at a multinational company, a context still underexplored nationally.

Methodology / approach
Case study supported by a structured quantitative survey (Likert scale) with 113 accepted, rejected, and withdrawn candidates, complemented by an institutional characterization of the selection process and a statistical comparison across candidate profiles.

Main results
The experience was predominantly evaluated as positive, with a Net Promoter Score of 65.5 points; response time between stages was the main weakness identified, with no statistically significant difference across candidate profiles.

Theoretical / methodological contributions
The study shows that candidate experience comprises dissociable relational and operational layers, and that perceived fair and respectful treatment is independent of the outcome obtained, reinforcing a procedural justice reading of selection.

Social / management contributions
Findings point to the need for standardized communication and response times toward candidates, while preserving the respectful treatment already established as an institutional practice in internship selection processes.

Keywords: Candidate experience, Recruitment and selection, Internship, Case study, Employer branding

A EXPERIÊNCIA DO CANDIDATO EM PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL

1 INTRODUÇÃO

Transformações econômicas, tecnológicas e sociais têm reconfigurado o cenário organizacional, exigindo das organizações novas formas de estruturação e gestão diante de contextos cada vez mais dinâmicos e competitivos. Nesse cenário, os processos de gestão de pessoas, especialmente o recrutamento e a seleção, tornaram-se essenciais para o desempenho institucional, pois profissionais bem selecionados asseguram resultados presentes e representam potencial para iniciativas futuras (Baylão & Rocha, 2014; Carvalho et al., 2016).

O recrutamento refere-se à atração de candidatos potencialmente qualificados, enquanto a seleção consiste no processo sistemático de escolha, entre os recrutados, daquele que melhor se adequa ao perfil definido pela organização (Carvalho et al., 2016). Ambos constituem a principal porta de entrada de talentos no ambiente corporativo, impactando diretamente o desempenho, a produtividade e a competitividade das empresas (Silva & Valdevino, 2020; Baylão & Rocha, 2014).

Nesse contexto, ganha destaque o conceito de experiência do candidato, que se refere à percepção do indivíduo em relação às interações estabelecidas com a organização ao longo da jornada seletiva, construída a partir da clareza das informações, da transparência quanto às etapas, da comunicação, do tempo de resposta, do tratamento recebido e da coerência entre o que é divulgado e o que é vivenciado (Chapman et al., 2005; McCarthy et al., 2017). A forma como o processo seletivo é conduzido pode influenciar a permanência do candidato no processo e a imagem construída sobre a organização (Ferreira et al., 2014).

No caso das companhias multinacionais, essa discussão assume relevância específica, uma vez que tais organizações demandam práticas de gestão de pessoas mais estruturadas (Dessler, 2014), e os processos seletivos de estágio merecem atenção especial, por contribuírem tanto para a inserção de estudantes no mercado de trabalho quanto para a identificação de novos talentos pelas empresas (Silva et al., 2016).

Apesar da robustez com que a literatura internacional trata a experiência do candidato como antecedente da atratividade organizacional e do *employer branding* (Chapman et al., 2005; McCarthy et al., 2017; Barattucci et al., 2025), a literatura brasileira sobre fenômenos correlatos permanece escassa e majoritariamente conceitual, com raras aplicações empíricas (Oltramari et al., 2019). Estudos de caso brasileiros sobre temas próximos, como o *employer branding* em organizações multinacionais, ainda são pontuais (Gaspar & Andreoli, 2021), e não foram identificados, na literatura consultada, trabalhos empíricos brasileiros voltados especificamente à experiência de candidatos em processos seletivos de estágio conduzidos por empresas multinacionais, contexto em que a estruturação formal dos processos convive com a necessidade de atrair e reter jovens talentos em estágio inicial de carreira (Dessler, 2014; Silva et al., 2016). É nessa lacuna que este artigo se posiciona, propondo-se a analisar como candidatos a vagas de estágio percebem sua experiência ao longo do recrutamento e da seleção conduzidos por uma multinacional do setor siderúrgico, articulando a caracterização do fluxo seletivo, a percepção dos participantes sobre clareza, comunicação e tratamento recebido, e os efeitos dessa vivência sobre a imagem construída em relação à organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Recrutamento e seleção de pessoas

O recrutamento e a seleção deixaram de ser compreendidos apenas como rotinas administrativas de preenchimento de vagas, passando a assumir caráter estratégico na gestão de pessoas (Guimarães & Arieira, 2005), na medida em que exercem impactos diretos sobre o desempenho, a produtividade e a competitividade organizacional (Baylão & Rocha, 2014). Chiavenato (2021) situa ambos como parte do processo de agregar talentos: o recrutamento atrai candidatos potencialmente qualificados, enquanto a seleção identifica, entre eles, os mais adequados ao contexto da vaga. Embora frequentemente tratados de forma conjunta, tais processos apresentam finalidades específicas e complementares (Ferreira & Soeira, 2013).

O recrutamento constitui um conjunto de técnicas destinadas a atrair candidatos qualificados (Chiavenato, 2014), exigindo o planejamento prévio das necessidades de pessoal, a definição do perfil do cargo e a escolha das fontes mais adequadas (Ferreira & Vargas, 2014). O avanço do *e-recruitment* ampliou o alcance das vagas e reduziu custos operacionais, mas também trouxe limites, como a redução do contato humano e riscos de exclusão de candidatos com menor acesso à tecnologia (Banov, 2020; Blumen & Cepellos, 2023).

A seleção, por sua vez, consiste no alinhamento entre o perfil do cargo e o perfil do candidato (Guimarães & Arieira, 2005), tendo como finalidade introduzir na organização o candidato mais apropriado às suas necessidades, o que evidencia seu caráter analítico e decisório (Tadaiesky, 2008). Esse processo envolve a aplicação de entrevistas e técnicas de avaliação que permitem investigar conhecimentos, habilidades e comportamentos (Ferreira et al., 2014), e sua efetividade depende tanto das técnicas empregadas quanto da forma como as etapas são planejadas e conduzidas (Baylão & Rocha, 2014).

Além dos efeitos internos sobre a assertividade das contratações, a relevância estratégica do recrutamento e da seleção também se estende à imagem organizacional e à relação estabelecida com os candidatos. A forma como esses processos são conduzidos interfere na atratividade da empresa, na permanência dos candidatos ao longo das etapas seletivas e na construção de percepções mais favoráveis sobre a instituição, de modo que o valor estratégico dessas práticas abrange também a capacidade da organização de fortalecer sua reputação perante o público externo (Chapman et al., 2005).

No que se refere especificamente aos processos seletivos de estágio, Silva et al. (2016) destacam que esses programas favorecem tanto a aproximação entre formação acadêmica e prática profissional quanto a identificação, pelas empresas, de futuros talentos. Em organizações multinacionais, tal relevância é ampliada pela necessidade de práticas de gestão de pessoas mais estruturadas e alinhadas a diferentes contextos institucionais (Dessler, 2014), o que torna a experiência do candidato um elemento particularmente sensível nesses ambientes.

Apesar de sua relevância estratégica, o recrutamento e a seleção ainda apresentam limitações que podem comprometer a qualidade das contratações, como a ausência de planejamento estruturado, a definição inadequada do perfil da vaga, a falta de retorno e a demora excessiva nas respostas (Baylão & Rocha, 2014; Chapman et al., 2005). Ferreira et al. (2014) acrescentam que a condução inadequada de entrevistas e avaliações também pode interferir na qualidade da decisão de contratação, ao limitar a obtenção de informações consistentes sobre os candidatos. Tais falhas podem impactar negativamente a percepção dos participantes e comprometer sua permanência no processo (Blumen & Cepellos, 2023).

2.2 Experiência do candidato

A experiência do candidato pode ser compreendida como o conjunto de percepções, reações e interpretações construídas pelo indivíduo ao longo das interações com a organização durante a jornada seletiva (McCarthy et al., 2017). Marques (2024) destaca que essa experiência se constitui no próprio processo de atração e seleção de pessoas e pode indicar se a instituição está, de fato, transmitindo aos participantes os valores e as mensagens que pretende comunicar. Entre seus elementos constitutivos estão a clareza das informações, a transparência sobre as etapas, o tempo de resposta e a coerência entre o discurso e a prática organizacional; a ausência de retorno, a demora excessiva nas respostas e a indefinição quanto ao andamento das fases podem produzir frustração e comprometer a avaliação do candidato sobre a empresa (Chapman et al., 2005).

O tratamento interpessoal recebido também assume papel central, especialmente em momentos como a entrevista, interferindo na avaliação do candidato sobre o processo e sobre a própria organização (Ferreira et al., 2014). Além do efeito sobre a percepção subjetiva do participante, a forma como as etapas são conduzidas afeta a qualidade das próprias decisões seletivas: ambientes pouco acolhedores e critérios pouco transparentes podem dificultar a expressão autêntica de competências, comprometendo a consistência das evidências utilizadas na decisão de contratação (Tadaiesky, 2008). Assmar et al. (2005) acrescentam que a experiência do candidato produz efeitos sobre a percepção de justiça e legitimidade do processo seletivo, sendo essa percepção especialmente relevante em situações de reprovação, quando a forma e o tempo de comunicação do resultado influenciam a avaliação do candidato sobre a empresa (Barattucci et al., 2025).

A literatura também associa a experiência do candidato ao *employer branding*: vivências bem conduzidas tendem a fortalecer a atratividade institucional, enquanto experiências mal estruturadas podem enfraquecer a confiança e a capacidade de atração da empresa (Oltramari et al., 2019; Marques, 2024). Essa vivência também pode ser influenciada pelo modo como a tecnologia é incorporada às práticas de atração e seleção: embora ferramentas digitais ampliem a agilidade e o alcance das vagas, também podem gerar resistências quando reduzem o contato humano e tornam as interações mais impessoais (Blumen & Cepellos, 2023). Assim, a experiência do candidato deve ser compreendida como um fenômeno multidimensional, construído pela interação entre comunicação, justiça percebida, tratamento interpessoal e imagem organizacional ao longo de todo o processo seletivo (McCarthy et al., 2017).

Compreendida dessa forma, a experiência do candidato ganha relevância particular no cenário atual de intensas transformações econômicas, tecnológicas e sociais mencionado na introdução deste artigo: à medida que a gestão de pessoas se volta a processos mais centrados nas pessoas que os vivenciam, e não apenas na eficiência operacional dos procedimentos de triagem e escolha, esse constructo desloca o critério de avaliação de um processo seletivo para além do preenchimento adequado da vaga, incorporando a qualidade da relação estabelecida com cada participante, aprovado ou não, como parte do valor gerado pela própria gestão de pessoas (Chapman et al., 2005; McCarthy et al., 2017).

2.3 Relação entre experiência do candidato e recrutamento e seleção

A experiência do candidato mantém relação direta com os processos de recrutamento e seleção, uma vez que é construída a partir das práticas, interações e procedimentos adotados pela organização ao longo de todo o percurso seletivo (McCarthy et al., 2017). Sob essa perspectiva, ela não deve ser compreendida como um elemento externo ao processo ou como um subproduto eventual da seleção, mas como uma dimensão que emerge da forma como as etapas são

planejadas, executadas e comunicadas aos participantes (Marques, 2024). Essa distinção é relevante porque desloca o foco de análise: em vez de avaliar apenas se o recrutamento e a seleção atingiram seus objetivos técnicos, isto é, atrair e escolher o candidato mais qualificado, torna-se necessário avaliar também como esse percurso foi vivenciado subjetivamente por quem o percorreu, ainda que não tenha sido aprovado.

No âmbito do recrutamento, essa relação se manifesta na forma como a oportunidade é divulgada, na clareza das informações sobre a vaga e no tempo de resposta oferecido aos candidatos; quando essas dimensões são conduzidas de maneira clara e transparente, a tendência é que o candidato construa percepções mais favoráveis, ao passo que falhas de comunicação podem gerar frustração e comprometer a atratividade organizacional percebida (Chapman et al., 2005). Já no campo da seleção, essa experiência relaciona-se mais diretamente com entrevistas, testes e demais instrumentos avaliativos, sendo a percepção de justiça um elemento central, uma vez que procedimentos avaliados como coerentes e respeitosos tendem a produzir reações mais favoráveis por parte dos participantes, independentemente do resultado obtido (Assmar et al., 2005; Ferreira et al., 2014).

Cabe destacar que recrutamento e seleção não afetam a experiência do candidato de forma uniforme: enquanto o recrutamento tende a ser avaliado por critérios mais objetivos e informacionais, como a clareza dos requisitos, a transparência das etapas e a adequação dos canais, a seleção mobiliza dimensões mais relacionais e afetivas, como respeito, escuta e acolhimento (Ferreira et al., 2014; McCarthy et al., 2017). Essa distinção sugere que uma organização pode obter avaliações desiguais entre as duas fases: é possível, por exemplo, que os candidatos reconheçam clareza informacional no recrutamento sem que essa mesma percepção se traduza automaticamente em sensação de proximidade durante a seleção, ou vice-versa, o que reforça a necessidade de investigar empiricamente cada uma dessas dimensões separadamente, e não apenas a experiência do candidato como um constructo único e homogêneo.

Dessa forma, a relação entre a experiência do candidato e os processos de atração, avaliação e escolha de pessoas deve ser compreendida de forma integrada: essas etapas não apenas antecedem tal experiência, mas constituem os principais espaços em que ela se forma e produz efeitos sobre a imagem institucional e a capacidade de atração da empresa perante potenciais talentos, especialmente em contextos de alta rotatividade de estagiários e de disputa por jovens talentos no mercado de trabalho (Oltramari et al., 2019; Silva et al., 2016).

3 METODOLOGIA

Para investigar como candidatos a vagas de estágio percebem sua experiência ao longo do recrutamento e da seleção, adotou-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa (Yin, 2015), concentrado nos processos seletivos de estágio de uma empresa multinacional do setor siderúrgico, com unidade no estado do Espírito Santo, cujo nome foi preservado para garantir o sigilo institucional. Yin (2015) indica que essa estratégia é adequada quando se pretende investigar um fenômeno contemporâneo em profundidade e dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, condição que se aplica ao presente estudo na medida em que a experiência do candidato é indissociável das práticas e da cultura da organização em que a seleção ocorre. Em consonância com a orientação do mesmo autor de que o estudo de caso deve se apoiar em mais de uma fonte de evidência, a pesquisa articulou duas fontes complementares: um levantamento quantitativo estruturado junto a candidatos que vivenciaram o processo seletivo, e a caracterização do próprio fluxo de recrutamento e seleção da empresa, construída a partir de informações

institucionais sobre o processo e da vivência da pesquisadora junto ao setor responsável por sua condução (apresentada na seção 4.1). Essa segunda fonte situa os dados do levantamento no contexto operacional em que a experiência dos candidatos é produzida, contribuindo para a triangulação exigida pela estratégia adotada.

A abordagem do levantamento foi quantitativa e de natureza descritiva, operacionalizada por meio de um questionário estruturado com afirmativas em escala Likert de cinco pontos ("discordo totalmente" a "concordo totalmente"), complementadas por uma questão aberta de caráter qualitativo (Likert, 1932).

Os sujeitos da pesquisa foram candidatos que participaram de processos seletivos de estágio da organização nos anos de 2024, 2025 e 2026, contemplando três perfis: aprovados, não aprovados e desistentes. A amostra caracterizou-se como não probabilística e por conveniência, uma vez que o acesso aos candidatos dependeu da mediação da própria empresa e da disponibilidade de cada participante em responder voluntariamente ao questionário, não havendo sorteio ou seleção aleatória dentro do universo elegível. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário estruturado, aplicado eletronicamente via Google Forms, encaminhado a estagiários atuais por e-mail institucional e a candidatos não aprovados ou desistentes por WhatsApp corporativo, resultando em 113 respostas válidas.

O instrumento foi composto por 23 questões organizadas em seis blocos: informações iniciais sobre a vaga, comunicação ao longo do processo, tratamento recebido e experiência durante as etapas, percepção sobre a empresa após o processo, avaliação geral e perfil dos respondentes. O bloco de avaliação geral incluiu uma pergunta em escala de 0 a 10 inspirada na lógica do *Net Promoter Score*, NPS (Reichheld, 2003), voltada à disposição de recomendação da empresa a outras pessoas. A pesquisa contou com autorização institucional prévia para acesso aos candidatos, e a participação foi voluntária e anônima, com garantia de confidencialidade das informações e sigilo quanto à identidade da empresa estudada.

As questões fechadas foram analisadas por estatística descritiva, com frequências, percentuais e médias, codificando-se as respostas de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), conforme a escala anteriormente descrita. A nota de recomendação foi analisada segundo a lógica do NPS, classificando os respondentes em promotores (notas 9-10), neutros/passivos (7-8) e detratores (0-6), calculando-se o índice pela diferença entre percentuais de promotores e detratores. A questão aberta foi analisada por agrupamento temático, com categorias não excludentes. Complementarmente, as médias compostas de cada bloco temático e a nota de recomendação foram comparadas entre os perfis de aprovados e não aprovados por meio do teste não paramétrico de Mann-Whitney, adequado a variáveis ordinais oriundas de escalas Likert e a distribuições não normais. O grupo de desistentes (n = 3) foi excluído dessa comparação inferencial em razão do tamanho amostral insuficiente para qualquer teste estatístico, sendo tratado apenas de forma descritiva.

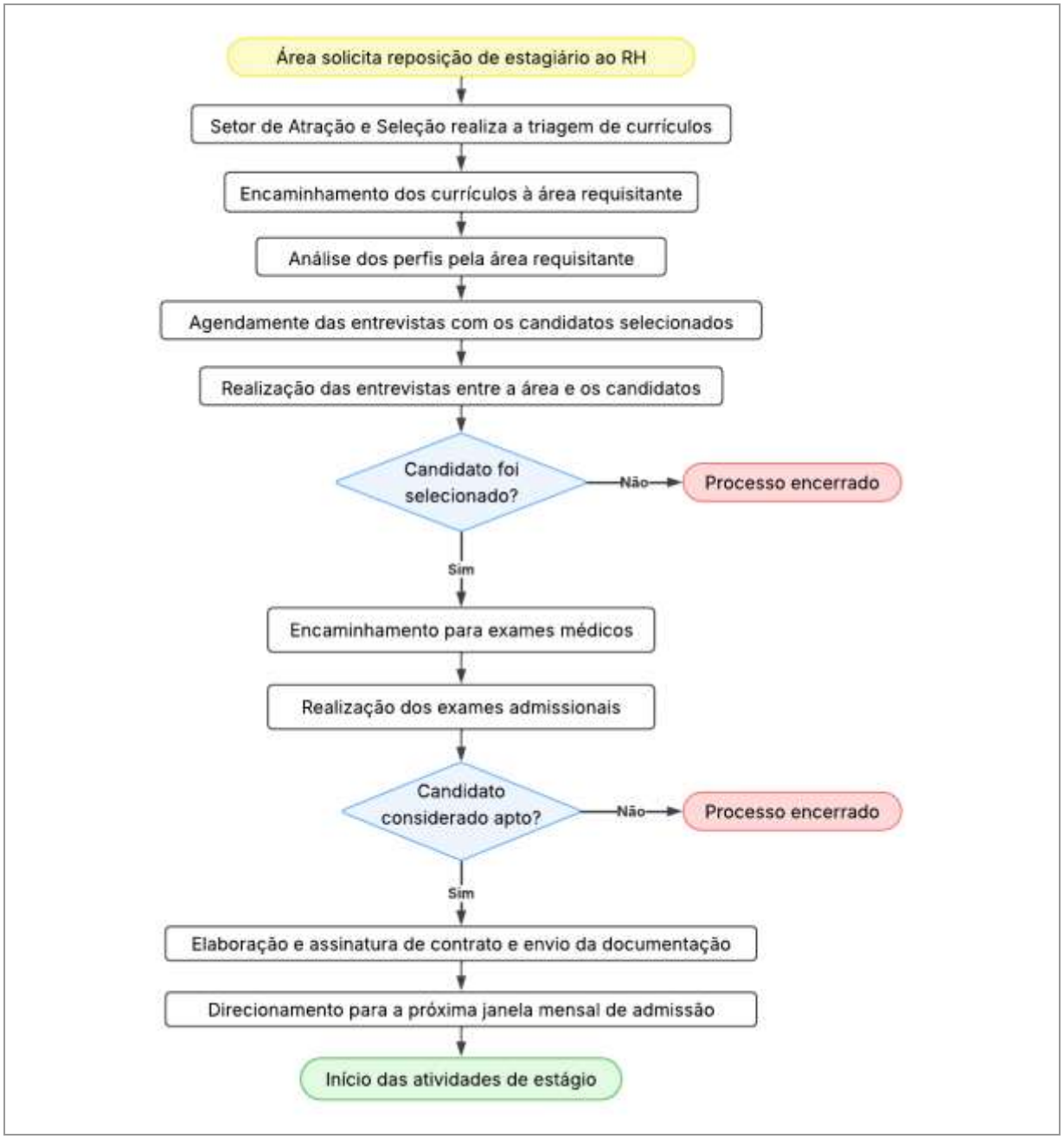
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização do processo e perfil dos respondentes

Esta caracterização constitui a segunda fonte de evidência do estudo, mencionada na seção 3, e foi elaborada com base em informações institucionais sobre o fluxo seletivo e na vivência da pesquisadora junto ao setor responsável por sua condução. O processo de recrutamento e seleção de estágio da empresa estudada tem início quando a área demandante solicita ao RH a reposição de um estagiário. O setor de Atração e Seleção realiza a triagem dos currículos,

encaminha os perfis compatíveis à área solicitante, que conduz as entrevistas, e comunica o resultado ao RH. O candidato aprovado é então encaminhado para exames admissionais e para a formalização contratual junto a uma instituição de integração de estágios, iniciando suas atividades conforme as janelas mensais de admissão da empresa. Esse fluxo, representado na Figura 1, evidencia múltiplos pontos de contato nos quais a experiência do candidato é construída, desde a divulgação da vaga até o efetivo ingresso.

Figura 1. Fluxo do processo de recrutamento e seleção de estágio na empresa estudada



Fonte: Elaboração própria (2026).

Quanto ao perfil da amostra (113 respostas válidas), 59,3% dos respondentes já haviam participado de outra seleção de estágio anteriormente, e 40,7% estavam em sua primeira experiência. A maior concentração de participações ocorreu em 2025 (54,9%), seguida por 2026 (28,3%) e 2024 (16,8%). Quanto ao resultado, 84,1% dos candidatos foram aprovados,

13,3% não foram aprovados e 2,7% desistiram antes da conclusão do processo. Esse perfil sugere que parte relevante da amostra avalia o processo atual também a partir de referências comparativas com experiências seletivas anteriores, o que é consistente com a ideia de que a experiência do candidato é construída cumulativamente, e não se limita a um único episódio de contato com a organização (McCarthy et al., 2017).

4.2 Informações iniciais sobre a vaga

A afirmativa mais bem avaliada do bloco referiu-se à clareza sobre formação em andamento, requisitos obrigatórios e habilidades desejáveis, com média de 4,45 e 85,0% de concordância. A menor média do bloco (4,01) esteve relacionada à explicação das atividades e responsabilidades da vaga, com 76,1% de concordância e 13,3% de discordância, indicando uma oportunidade de melhoria no detalhamento das atribuições práticas do estágio, aspecto reforçado pelo referencial teórico quanto à importância da definição adequada do perfil da vaga (Ferreira & Soeira, 2013; Chiavenato, 2021).

Tabela 1. Síntese complementar: informações iniciais sobre a vaga

Afirmativa	Média	Concordância
Modelo de trabalho e carga horária claros	4,38	83,2%
Explicação das etapas desde o início	4,29	81,4%
Coerência entre informações divulgadas e experiência vivenciada	4,19	78,8%

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2026).

O contraste entre a alta avaliação dos requisitos formais da vaga (média 4,45) e a avaliação mais modesta das atividades práticas a serem desempenhadas (média 4,01) sugere uma assimetria informacional recorrente em processos seletivos: é operacionalmente mais simples para a área de Recursos Humanos padronizar e comunicar critérios de elegibilidade, como formação e requisitos obrigatórios, do que descrever, com igual precisão, o cotidiano de trabalho de uma vaga que ainda não foi ocupada pelo candidato. Esse padrão dialoga com o argumento de McCarthy et al. (2017) de que a experiência do candidato depende não apenas da quantidade de informação disponibilizada, mas de sua capacidade de reduzir a incerteza sobre a realidade do trabalho, o que exige um esforço de comunicação qualitativamente diferente do simples anúncio de requisitos. Assim, embora a dimensão informacional inicial tenha sido avaliada de forma predominantemente positiva, o dado indica que a transparência sobre "o que se pede do candidato" está mais consolidada na empresa estudada do que a transparência sobre "o que o candidato fará", distinção que a literatura sobre recrutamento ainda trata de forma pouco diferenciada (Ferreira & Soeira, 2013; Chiavenato, 2021).

4.3 Comunicação ao longo do processo

A percepção dos candidatos em relação à comunicação estabelecida ao longo do processo é central para a experiência do candidato, pois envolve o acesso às informações necessárias para acompanhar as etapas e sentir-se orientado durante a seleção; falhas de comunicação e demora nas respostas podem gerar frustração e insegurança (Chapman et al., 2005). A adequação dos canais de comunicação recebeu a maior média do bloco (4,48; 85,8% de concordância). Em contrapartida, o tempo de resposta entre etapas foi a afirmativa com pior avaliação de todo o instrumento (média 3,44), com 55,8% de concordância, 13,3% de neutralidade e 31,0% de discordância parcial ou total (Tabela 2).

Tabela 2. Síntese complementar: comunicação ao longo do processo

Afirmativa	Média	Concordância
Canais de comunicação adequados	4,48	85,8%
Recebimento de retorno da empresa	4,33	82,3%
Acompanhamento sobre o andamento do processo	3,96	69,0%
Atendimento das necessidades de informação	3,94	n.d.
Tempo de resposta entre etapas	3,44	55,8%

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2026).

Barattucci et al. (2025) destacam que atrasos na comunicação podem influenciar negativamente a percepção de justiça do processo, especialmente quando o candidato não recebe informações claras sobre sua situação, o que reforça o tempo de resposta como ponto crítico de atenção. O dado é analiticamente relevante porque revela um descolamento entre meio e conteúdo da comunicação: a existência de canais adequados (média 4,48) não garante, isoladamente, uma comunicação plenamente satisfatória, já que a frequência, a previsibilidade e a agilidade dos retornos constituem uma camada distinta da experiência, menos relacionada à infraestrutura de contato e mais associada à gestão do tempo interno do processo seletivo (McCarthy et al., 2017). Em termos práticos, isso sugere que investimentos em canais de comunicação (WhatsApp, e-mail, portais) tendem a esgotar seu potencial de melhoria da experiência caso não sejam acompanhados de rotinas internas de resposta, uma vez que o candidato não distingue, na prática, entre a inexistência de um canal e a inexistência de uma resposta nele.

4.4 Tratamento recebido e experiência durante as etapas

Este bloco direciona a análise para a vivência dos participantes (respeito, profissionalismo, justiça percebida e acolhimento), elementos que compõem a experiência do candidato para além das informações objetivas disponibilizadas. O tratamento com respeito foi o item mais bem avaliado de toda a pesquisa, com média de 4,88 e 99,1% de concordância (Tabela 3), dialogando com Ferreira et al. (2014) quanto à influência do tratamento interpessoal na avaliação do processo e da própria organização.

Tabela 3. Síntese complementar: tratamento recebido e experiência durante as etapas

Afirmativa	Média	Concordância
Tratamento com respeito durante a seleção	4,88	99,1%
Condução justa do processo	4,69	92,9%
Coerência entre discurso da empresa e prática	4,57	86,7%
Acolhimento ao longo da jornada seletiva	4,38	81,4%

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2026).

A condução justa do processo (média 4,69) e a coerência entre discurso e prática da empresa (média 4,57) também foram bem avaliadas, corroborando Marques (2024) e Assmar et al. (2005) quanto à relação entre procedimentos percebidos como coerentes e reações mais favoráveis dos participantes. Já o acolhimento apresentou a menor média do bloco (4,38; 81,4% de concordância, com 13,3% de neutralidade e 5,3% de discordância), sugerindo que respeito e acolhimento, embora relacionados, são percebidos de forma distinta pelos candidatos: é possível reconhecer tratamento correto e profissional sem necessariamente sentir-se plenamente acolhido, o que aponta para uma dimensão mais subjetiva da experiência, associada à escuta e à proximidade nas interações.

Esse resultado é consistente com a hierarquia teórica sugerida por Assmar et al. (2005), segundo a qual a percepção de justiça se sustenta em componentes distintos e nem sempre equivalentes entre si: procedimentos formais bem conduzidos (respeito, condução justa, coerência) parecem mais facilmente institucionalizáveis por meio de protocolos e treinamentos, enquanto o acolhimento depende mais diretamente de disposições interpessoais dos entrevistadores e do tempo disponível para escuta em cada interação. Do ponto de vista da gestão, isso indica que padronizar a cordialidade e a justiça procedimental, o que a empresa estudada parece já ter alcançado, dadas as médias elevadas, é insuficiente para garantir, por si só, que o candidato se sinta acolhido: trata-se de metas distintas, que exigem intervenções distintas, sendo a primeira mais próxima do treinamento formal e a segunda mais próxima da cultura organizacional vivenciada pelos próprios entrevistadores.

4.5 Percepção sobre a empresa e avaliação geral

A experiência vivenciada tornou a percepção sobre a empresa mais positiva para 84,1% dos respondentes (média 4,41), fortaleceu o interesse em trabalhar na organização para 78,8% (média 4,35, com 14,2% de neutralidade) e gerou disposição para participar novamente de futuras seleções em 88,5% dos casos (média 4,57, a maior do bloco). A adequação das etapas para medir potencial e competências recebeu a menor média do bloco (4,25; 80,5% de concordância, 12,4% de neutralidade e 7,1% de discordância), apontando para um espaço de aprimoramento na estruturação das entrevistas e avaliações, em linha com Ferreira et al. (2014) quanto à influência da condução das entrevistas na percepção sobre a legitimidade do processo.

A nota média de recomendação, em escala de 0 a 10, foi de 8,98, com 61,1% dos respondentes atribuindo nota 10. Segundo a lógica do NPS (Reichheld, 2003), os candidatos foram classificados em promotores (notas 9-10), neutros/passivos (7-8) e detratores (0-6), conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4. Classificação das notas de recomendação segundo a lógica do NPS

Classificação NPS	Nº de respondentes	% da amostra
Promotores (notas 9-10)	83	73,5%
Neutros/passivos (notas 7-8)	21	18,6%
Detratores (notas 0-6)	9	8,0%

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2026).

A partir dessa distribuição, o índice de recomendação, calculado pela diferença entre o percentual de promotores e o percentual de detratores, foi de aproximadamente 65,5 pontos. Esse padrão de recomendação elevada dialoga com a perspectiva de Oltramari et al. (2019) e Marques (2024) sobre *employer branding*, segundo a qual experiências seletivas bem avaliadas tendem a se converter em disposição espontânea de recomendação e em fortalecimento da marca empregadora perante o mercado de trabalho. Ainda assim, a existência de neutros/passivos e detratores demonstra que a experiência não foi igualmente positiva para todos os participantes, não eliminando a necessidade de observar as fragilidades relacionadas à comunicação, aos prazos e à clareza das informações.

Na questão aberta, 66 das 113 respostas trouxeram sugestões objetivas de melhoria, organizadas por agrupamento temático não excludente, uma vez que uma mesma resposta poderia abordar mais de um aspecto.

Tabela 5. Principais temas identificados nas sugestões de melhoria

Categoria temática	Menções
Comunicação, acompanhamento e devolutiva	33
Agilidade, prazos e tempo de resposta	28
Clareza sobre a vaga, etapas e atividades	24
Estrutura das entrevistas e avaliações	19
Acolhimento, valorização e inclusão	19
Benefícios, bolsa e transporte	10
Divulgação e acesso às oportunidades	3

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2026).

Essas categorias convergem com os pontos de menor avaliação identificados nos blocos fechados (tempo de resposta, acompanhamento e detalhamento das atividades da vaga), reforçando a consistência entre os dados quantitativos e qualitativos. Os candidatos apontaram, sobretudo, a necessidade de serem mantidos informados sobre o andamento do processo entre uma etapa e outra, bem como maior previsibilidade quanto aos prazos, o que dialoga diretamente com McCarthy et al. (2017) quanto à transparência como elemento constitutivo da confiança na organização.

4.6 Comparação da experiência entre perfis de candidatos

Uma vez que a amostra reuniu candidatos aprovados, não aprovados e desistentes, tornou-se possível investigar se o resultado obtido no processo seletivo influenciou a forma como os candidatos avaliaram sua experiência, questão que a literatura sobre justiça processual sugere ser relevante: procedimentos percebidos como justos tenderiam a sustentar avaliações favoráveis mesmo diante de um resultado desfavorável ao candidato (Assmar et al., 2005; Barattucci et al., 2025). A Tabela 6 apresenta as médias compostas de cada bloco temático e a nota de recomendação (NPS), segundo o perfil do respondente.

Tabela 6. Médias compostas por bloco temático e nota de recomendação, segundo o perfil do candidato

Bloco / indicador	Aprovado (n=95)	Não aprovado (n=15)	Desistente (n=3)
Informações iniciais sobre a vaga	4,27	4,41	4,20
Comunicação ao longo do processo	4,05	3,85	4,33
Tratamento recebido	4,69	4,38	4,00
Percepção sobre a empresa e avaliação geral	4,42	4,27	4,17
Nota de recomendação (0-10)	9,02	8,93	8,00

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2026). Médias de desistentes (n=3) apresentadas apenas a título descritivo, sem teste estatístico, dado o tamanho amostral insuficiente.

A comparação entre aprovados e não aprovados, testada pelo método de Mann-Whitney para cada bloco e para a nota de recomendação, não indicou diferenças estatisticamente significativas em nenhuma das cinco medidas ($p > 0,3$ em todos os casos, incluindo $p = 0,589$ para o bloco de tratamento recebido e $p = 0,780$ para a nota de recomendação). Em outras palavras, não ser aprovado no processo seletivo não reduziu, de forma estatisticamente perceptível, a avaliação que os candidatos fizeram da experiência vivida, incluindo sua disposição de recomendar a empresa a terceiros.

Esse resultado é analiticamente relevante para a discussão apresentada na seção 4.4: se o elevado desempenho relacional da empresa fosse simplesmente um efeito de gratidão de quem foi aprovado, seria esperada uma diferença mais acentuada entre os dois grupos, sobretudo no bloco de tratamento recebido. A ausência de diferença significativa sugere, ao contrário, que o tratamento respeitoso e a condução percebida como justa constituem uma característica relativamente consistente do processo, e não um benefício concedido apenas a quem obtém o resultado favorecido, o que reforça, com base empírica direta, a leitura de justiça processual proposta por Assmar et al. (2005). Ainda assim, o pequeno número de não aprovados (n = 15) limita o poder estatístico da comparação, e o grupo de desistentes, com apenas três respondentes, não permite qualquer inferência: os valores mais baixos observados nesse grupo, sobretudo no bloco de tratamento (4,00) e na nota de recomendação (8,00), devem ser lidos como ilustrativos, não como evidência de um padrão.

4.7 Discussão integrada dos resultados

Tomados em conjunto, os resultados revelam um padrão que merece discussão mais detida: a experiência do candidato na empresa estudada é marcada por uma combinação de forte avaliação relacional-procedural (respeito, condução justa, coerência discurso-prática) com fragilidades pontuais e recorrentes de natureza operacional (tempo de resposta, detalhamento de atividades, adequação das etapas avaliativas). Essa combinação não é trivial: a literatura sobre experiência do candidato tende a tratar comunicação, tratamento e justiça como dimensões correlacionadas e mutuamente reforçadoras (Chapman et al., 2005; McCarthy et al., 2017), mas os dados aqui analisados sugerem que elas podem se dissociar parcialmente dentro de um mesmo processo seletivo, com uma dimensão compensando o desempenho mais fraco da outra.

Uma leitura possível para essa dissociação é que o elevado NPS (8,98, com índice de recomendação de 65,5 pontos) resulte, em boa medida, de um efeito de compensação: o tratamento interpessoal respeitoso e a percepção de justiça procedimental, dimensões nas quais a empresa obteve as maiores médias de toda a pesquisa, parecem atenuar o impacto negativo de fragilidades operacionais como o tempo de resposta, cuja média (3,44) foi a mais baixa do estudo. Esse padrão é coerente com o argumento de Barattucci et al. (2025) de que atrasos na comunicação afetam a percepção de justiça de forma mais acentuada quando não são acompanhados de explicações ou de um tratamento respeitoso durante a espera; no caso analisado, o forte desempenho relacional pode estar funcionando como um amortecedor perceptivo das falhas operacionais, e não como sua substituição efetiva.

Essa interpretação, contudo, exige cautela em dois sentidos. Primeiro, porque a amostra foi composta majoritariamente por candidatos aprovados (84,1%), o que poderia inflar o NPS agregado caso a avaliação favorável dependesse do resultado obtido; a comparação apresentada na seção 4.6, no entanto, indica que essa dependência não se confirma estatisticamente entre aprovados e não aprovados, o que reduz, sem eliminar, essa preocupação, já que o grupo de desistentes segue pequeno demais para qualquer conclusão. Segundo, porque o próprio conceito de *employer branding* discutido por Oltramari et al. (2019) e por Marques (2024) sugere que a tolerância dos candidatos a falhas operacionais pode não ser permanente: processos que dependem do tratamento interpessoal para compensar fragilidades estruturais tendem a ser mais vulneráveis a oscilações de desempenho quando há troca de entrevistadores, aumento do volume de candidaturas ou pressão por celeridade, cenários em que a qualidade relacional, por depender de disposições individuais, é mais difícil de sustentar do que rotinas operacionais formalizadas.

Nesse sentido, a principal contribuição analítica deste estudo é evidenciar que a experiência do candidato, ainda que normalmente discutida como constructo agregado, comporta ao menos duas camadas com dinâmicas distintas: uma relacional-interpessoal, mais consolidada na empresa estudada, e outra operacional-informacional, ainda em desenvolvimento, e que a força da primeira parece estar mascarando, aos olhos da própria organização, a urgência de investir na segunda.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu compreender que a experiência do candidato é construída ao longo de toda a jornada seletiva, não se restringindo ao resultado final de aprovação, reprovação ou desistência, mas sendo influenciada pela forma de divulgação das informações, pela comunicação estabelecida, pelo tempo de resposta, pelo tratamento recebido, pela condução das entrevistas e pela coerência entre o discurso da empresa e sua prática (Chapman et al., 2005; McCarthy et al., 2017). Nesse sentido, um resultado que merece destaque é a ausência de diferença estatisticamente significativa entre as avaliações de candidatos aprovados e não aprovados: o bom tratamento recebido e a percepção de justiça procedimental não se restringiram a quem obteve o resultado favorável, o que indica que essas dimensões estão relativamente institucionalizadas na condução do processo pela empresa estudada, e não dependem do desfecho individual de cada candidato.

Os resultados indicam que os candidatos percebem sua experiência de forma majoritariamente positiva, associada sobretudo ao tratamento respeitoso, à condução profissional das etapas, à clareza de parte das informações divulgadas e à imagem positiva construída sobre a empresa. Contudo, os dados evidenciam fragilidades relacionadas ao tempo de resposta entre etapas, ao acompanhamento durante o processo, ao detalhamento das atividades da vaga, à clareza dos critérios avaliativos e à dimensão do acolhimento, aspectos que, embora não comprometam a avaliação geral, representam oportunidades concretas de aprimoramento. Como discutido, há indícios de que o forte desempenho relacional da empresa vem compensando, perceptivamente, fragilidades operacionais que, se não endereçadas, tendem a se tornar mais visíveis à medida que o volume de candidatos crescer ou a qualidade do atendimento pessoal variar entre entrevistadores.

Como contribuições práticas, sugere-se a criação de uma rotina padronizada de comunicação com atualizações em momentos-chave da seleção, o estabelecimento de prazos internos de resposta por etapa, o detalhamento das atividades práticas da vaga, a explicação prévia dos critérios avaliativos, a preparação de entrevistadores para condução mais estruturada e o fortalecimento de práticas de escuta e acolhimento ao longo da jornada seletiva.

Como limitações, destaca-se que o estudo foi conduzido em uma única empresa multinacional, com amostra não probabilística por conveniência e composta majoritariamente por candidatos aprovados, o que restringe a generalização dos resultados. O reduzido número de não aprovados (n = 15) e, sobretudo, de desistentes (n = 3) limita ainda o poder estatístico das comparações por perfil apresentadas na seção 4.6, de modo que os resultados relativos a esses grupos devem ser interpretados com cautela. Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos comparativos entre empresas de diferentes portes e setores, o aprofundamento da percepção de candidatos desistentes especificamente, com amostras maiores desse grupo, e a investigação da perspectiva dos profissionais de Recursos Humanos responsáveis pela condução do processo.

Por fim, este estudo contribui para os debates sobre Gestão de Pessoas ao evidenciar que a experiência do candidato deve ser compreendida como parte integrante, e não acessória, dos

processos de recrutamento e seleção, reforçando a importância de considerar o candidato como sujeito que interpreta, avalia e constrói percepções sobre a organização ao longo de toda a jornada seletiva.[i]

REFERÊNCIAS

Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. F. R. (2005). Justiça organizacional: Uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443–453.

Banov, M. R. (2020). *Recrutamento e seleção com foco na transformação digital (5a ed.)*. Atlas.

Barattucci, M. et al. (2025). Candidates' reactions to job application rejections at different phases of the recruitment process: The impact of employability and communication delays on perceived fairness and recruitment selection outcomes. *Journal of Management & Organization*, 31(5), 2341–2359.

Baylão, A. L. S., & Rocha, A. P. S. (2014). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. *Anais do XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.*

Blumen, D., & Cepellos, V. M. (2023). Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em recrutamento e seleção (R&S): Benefícios, tendências e resistências. *Cadernos EBAPE.BR, 21*(2).

Carvalho, A. V., Nascimento, L. P., & Serafim, O. C. G. (2016). *Administração de recursos humanos* (Vol. 1, 2a ed.). Cengage Learning.

Chapman, D. S. et al. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4a ed.). Manole.

Chiavenato, I. (2021). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à empresa* (9a ed.). Atlas.

Dessler, G. (2014). Administração de recursos humanos (3a ed.). Pearson Education do Brasil.

Ferreira, A. S. M., Gondim, S. M. G., & Pilati, R. (2014). Gerenciamento de impressões e tomada de decisão em entrevistas de seleção. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 34(1), 66–69.

Ferreira, F. S., & Vargas, E. C. (2014). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica UNIFAP*, 4(2), 21–39.

Ferreira, S. F., & Soeira, F. S. (2013). A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. *Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos*, 4(1), 46–56.

Gaspar, J. S., & Andreoli, T. P. (2021). Employer branding: Estudo de caso em uma multinacional farmacêutica. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, (11)*, 1–19.

Guimarães, M. F., & Arieira, J. O. (2005). O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, 6*(2).

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.

Marques, P. M. T. (2024). A importância da experiência do candidato nos processos de recrutamento [Projeto de mestrado, Universidade Europeia].

McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C., & Ahmed, S. M. (2017). Applicant perspectives during selection: A review addressing "So what?", "What's new?" and "Where to next?". *Journal of Management, 43*(6), 1693–1725.

Oltramari, A. P., Córdova, R., & Tonelli, M. J. (2019). Trabalhador-consumidor: A atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional. *Cadernos EBAPE.BR, 17*(especial), 750–764.

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review, 81*(12), 46–54.

Silva, B. L. P. et al. (2016). A importância do programa de estágio para as empresas e estudantes: Um estudo dos aspectos da formação profissional no município de Varginha, MG. *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.*

Silva, J., & Valdevino, M. O. (2020). A importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações. *Revista Científica Semana Acadêmica, 1*(190).

Tadaiesky, L. T. (2008). Métodos de seleção de pessoal: Discussões preliminares sob o enfoque do behaviorismo radical. *Psicologia: Ciência e Profissão, 28*(1), 122–137.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5a ed.). Bookman.

[i] Este trabalho utilizou ferramenta de Inteligência Artificial Generativa (Claude, Anthropic) como apoio na revisão linguística e organização do texto de conteúdo originalmente desenvolvido pelos autores. Sendo todo o conteúdo revisado criticamente pelos autores, que assumem integral responsabilidade pelo manuscrito submetido.