A ENTREVISTA COMPORTAMENTAL NA ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE TALENTOS: UMA ABORDAGEM HUMANIZADA NA CONSULTORIA DESENVOLVE RH

Cátia Regina França de Sousa Gaião e Silva[1]
Bárbara de Araújo Jorge Lopes[2]
Kaliane Bezerra Ferreira[3]
Kelly Belo da Silva[4]
Renália Carolina Ramos da Silva[5]
Rayna Lima de Souza[6]
Rebeca de Lima M. do Nascimento[7]

RESUMO

Nesta pesquisa será abordado o subsistema do Recrutamento e Seleção e sua importância na Gestão de Recursos Humanos, visto que o assunto possui relevância no contexto organizacional devido à valorização das pessoas e à necessidade de formar equipes alinhadas aos objetivos da empresa. O objeto de estudo de pesquisa será a *Desenvolve RH*, uma empresa de consultoria em Recursos Humanos que atua na prestação de serviços com foco em consultoria organizacional, desenvolvimento humano e soluções estratégicas em gestão de pessoas. A metodologia utilizada será a pesquisa descritiva e a coleta de dados bibliográfica baseada em conteúdos e estudos relacionados à área de Recursos Humanos e pesquisa de campo, com instrumentos da coleta a serem utilizados a entrevista e o questionário, sendo a interpretação dos dados qualitativa. Estudos apresentados na área destacam que processos seletivos realizados de forma estratégica, transparente e humanizada contribuem para identificar profissionais com competências técnicas e comportamentais compatíveis com a cultura organizacional. Além disso, práticas mais acolhedoras durante as etapas seletivas fortalecem a comunicação, reduzem a ansiedade dos candidatos e proporcionam uma

[1] Doutora em Ciências da Educação - *Universidad de Desarrollo Sustentable - UDS.* Professora do Centro Universitário Augusto Motta (UNISUAM). Lattes: https://lattes.cnpq.br/5577249518048148 Orcid: https://orcid.org/0000-0002-0101-0126. E-mail: profa.catiaregina@gmail.com
[2] Estudante do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Augusto Motta (UNISUAM). E-mail: barbarajorge@souunisuam.com.br
[3] Estudante do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Augusto Motta (UNISUAM). E-mail: kalianeferreira@souunisuam.com.br
[4] Estudante do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Augusto Motta (UNISUAM). E-mail: kellybelo@souunisuam.com.br
[5] Estudante do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Augusto Motta (UNISUAM). E-mail: renaliacarolina@souunisuam.com.br
[6] Estudante do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Augusto Motta (UNISUAM). E-mail: raynasouza@souunisuam.com.br
[7] Estudante do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Augusto Motta (UNISUAM). E-mail: rebecamarcal@souunisuam.com.br

experiência mais positiva. Dessa forma, conclui-se que o processo de Recrutamento e Seleção não se limita apenas à contratação de colaboradores, mas também contribui para o desenvolvimento organizacional, redução da rotatividade e fortalecimento das relações humanas no ambiente de trabalho.
Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos. Recrutamento e Seleção. Humanização. Entrevista Comportamental. Consultoria.

THE BEHAVIORAL INTERVIEW IN TALENT ATTRACTION AND SELECTION: A HUMANIZED APPROACH AT DESENVOLVE RH CONSULTING

ABSTRACT
This research addresses the Recruitment and Selection subsystem and its importance within Human Resources Management, given the subject's organizational relevance—driven by the value placed on people and the need to build teams aligned with company objectives. The study focuses on DesenvolveRH, a Human Resources consultancy firm specializing in organizational consulting, human development, and strategic people management solutions. The methodology employs descriptive research and data collection through a literature review—drawing on content and studies related to Human Resources—and fieldwork, utilizing interviews and questionnaires as data collection instruments, with a qualitative approach to data interpretation. Studies in the field highlight that selection processes conducted in a strategic, transparent, and humanized manner help identify professionals whose technical and behavioral competencies align with the organizational culture. Furthermore, a more welcoming approach during the selection stages strengthens communication, reduces candidate anxiety, and fosters a more positive experience. Thus, the study concludes that the Recruitment and Selection process extends beyond merely hiring employees; it also contributes to organizational development, reduces turnover, and strengthens human relations within the workplace.
Keywords: *Human Resources Management. Recruitment and Selection. Humanization. Behavioral Interview. Consulting.*

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda o subsistema de Recrutamento e Seleção (R&S) e sua relevância no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, considerando sua contribuição estratégica para a identificação e a incorporação de profissionais capazes de atender às demandas e aos objetivos organizacionais. Em um contexto caracterizado por constantes transformações econômicas, tecnológicas e sociais, as organizações enfrentam o desafio de desenvolver práticas de Gestão de Pessoas que possibilitem não apenas a atração de profissionais qualificados, mas também a identificação de competências compatíveis com as características e exigências dos cargos disponíveis.

A relevância do Recrutamento e Seleção decorre, portanto, da necessidade de as organizações adotarem procedimentos estruturados e criteriosamente fundamentados para a tomada de decisões relacionadas à composição de suas equipes. Nesse processo, a valorização das pessoas assume papel central, uma vez que os profissionais constituem recursos essenciais para o alcance dos resultados organizacionais e para a construção de diferenciais competitivos sustentáveis. A utilização de métodos adequados de recrutamento e seleção pode contribuir para ampliar a assertividade das contratações, reduzir incompatibilidades entre profissionais e funções e favorecer a formação de equipes com competências técnicas e comportamentais coerentes com as demandas institucionais.

Nesse sentido, o Recrutamento e Seleção ultrapassa a perspectiva estritamente operacional de preenchimento de vagas, configurando-se como uma prática estratégica de Gestão de Pessoas. A identificação de profissionais cujos conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e características comportamentais estejam alinhados às necessidades da organização pode favorecer sua adaptação ao ambiente de trabalho, seu desempenho e seu comprometimento institucional. Dessa forma, práticas eficazes de R&S contribuem para a atração, seleção e retenção de talentos, bem como para o fortalecimento da cultura organizacional e para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

O Recrutamento e Seleção constitui etapa fundamental para a área de Recursos Humanos, sendo responsáveis pela identificação e escolha de candidatos que melhor se adequem às necessidades da empresa. Quando realizados de forma inadequada, esses processos podem resultar em contratações equivocadas, gerando aumento de custos, baixa produtividade e altos índices de rotatividade. A relevância deste estudo também se relaciona à necessidade de cumprimento das legislações trabalhistas vigentes, incluindo a inclusão de pessoas com deficiência (PCDs), contratação de estagiários e jovens aprendizes, contribuindo para uma gestão mais ética e responsável.

O problema de pesquisa que fundamenta o presente estudo está relacionado à necessidade de aprimorar a experiência dos candidatos ao longo dos processos de Recrutamento e Seleção, considerando a importância de práticas que conciliem os interesses organizacionais com a valorização, o respeito e a dignidade dos participantes. Embora os processos seletivos tenham como finalidade principal identificar profissionais cujas competências sejam compatíveis com

as exigências dos cargos e com os objetivos organizacionais, sua condução pode influenciar significativamente as percepções, expectativas e atitudes dos candidatos em relação à organização. Nesse sentido, torna-se relevante investigar estratégias e práticas capazes de tornar o processo seletivo mais humanizado, transparente e acolhedor, promovendo uma comunicação clara, critérios de avaliação compreensíveis e uma experiência pautada pelo respeito e pela ética, sem comprometer a objetividade, a efetividade e a qualidade das decisões de seleção. Diante dessa perspectiva, o presente estudo é orientado pelo seguinte questionamento*: como aprimorar a experiência do candidato durante o processo seletivo, tornando-o mais humanizado, transparente e acolhedor*?

As problemáticas no entorno do problema de pesquisa são as seguintes: muitos processos seletivos são percebidos como impessoais e pouco transparentes; e candidatos frequentemente relatam ausência de retorno, dificuldade de compreender critérios de avaliação e ansiedade durante o processo.

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver soluções que tornem o processo seletivo mais humano, acolhedor e transparente para os candidatos. Já os objetivos específicos relacionam-se a indicar novos formatos de entrevista mais conversacionais; propor melhorias na experiência do candidato durante o processo; desenvolver modelos de devolutiva mais humanizados; e sugerir formas de reduzir ansiedade e insegurança nas etapas de seleção.

Nesse contexto, evidencia-se a relevância de investigar, no âmbito organizacional, as práticas e os procedimentos relacionados ao subsistema de Recrutamento e Seleção, considerando sua importância estratégica para a Gestão de Pessoas e para o alcance dos objetivos institucionais. Para tanto, o objeto de estudo desta pesquisa é a consultoria Desenvolve RH, empresa especializada na prestação de serviços na área de Recursos Humanos, com atuação direcionada à consultoria organizacional, ao desenvolvimento humano e à implementação de soluções estratégicas em Gestão de Pessoas. A escolha da organização como campo de investigação possibilita analisar, de forma contextualizada, as práticas adotadas nos processos seletivos e seus possíveis impactos sobre a experiência dos candidatos e sobre os resultados organizacionais.

Dessa forma, o presente estudo busca identificar possíveis lacunas, limitações e oportunidades de aprimoramento nos processos de Recrutamento e Seleção da organização investigada, com especial atenção às práticas relacionadas à experiência do candidato, à comunicação, à transparência, ao acolhimento e à utilização de critérios técnicos e comportamentais. A partir dos resultados obtidos, pretende-se propor estratégias de melhoria que possam contribuir para o aperfeiçoamento dos processos seletivos, favorecer maior assertividade nas contratações, reduzir potenciais índices de rotatividade e promover maior eficiência organizacional. Para o desenvolvimento da investigação, será adotada uma abordagem metodológica de natureza descritiva, contemplando pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo para a coleta e análise dos dados, de modo a estabelecer articulação entre o referencial teórico e as evidências empíricas identificadas no contexto da organização estudada.

METODOLOGIA

A presente pesquisa utilizou como metodologia a pesquisa descritiva. Este tipo de pesquisa usa padrões textuais como, por exemplo, questionários para identificação do conhecimento. A pesquisa descritiva tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito de seu conteúdo. Na pesquisa descritiva não há interferência do investigador, que apenas procura perceber, com o necessário cuidado, a frequência com que o fenômeno acontece. É importante que se faça uma análise completa desses questionários para que se chegue a uma conclusão.

Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 102), os estudos descritivos “pretendem unicamente medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis a que se referem”.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo e uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa de campo, segundo Marconi e Lakatos (2005, p.186) “é aquela utilizada como o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”. A equipe de pesquisadoras realizou uma visita *in loco* na empresa investigada a fim de conhecer o processo de Recrutamento e Seleção atualmente utilizado na Consultoria *Desenvolve RH.* Já a pesquisa

bibliográfica, segundo Gil (2002, p. 37) “obtém os dados a partir de trabalhos publicados por outros autores, como livros, obras de referência, periódicos, teses e dissertações”. Foram pesquisados livros e artigos acadêmicos relevantes para o assunto desta pesquisa.

Para a interpretação dos dados desta pesquisa foi utilizado o método qualitativo porque está orientado para a análise de casos concretos, em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. O método qualitativo permite melhor obtenção de informação para elucidar o objeto do estudo e elaborar construtos a respeito do assunto em vigor. É um método em que os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana (FLICK, 2004).

No contexto da empresa investigada, a Consultoria *Desenvolve RH* tem como Missão institucional promover o desenvolvimento de pessoas e organizações por meio de soluções estratégicas em Recursos Humanos, contribuindo para ambientes mais saudáveis, produtivos e conscientes. Sua Visão é ser referência em desenvolvimento humano e organizacional, reconhecida pela qualidade das entregas, inovação nas práticas de RH e impacto positivo nas empresas atendidas. Como Valores institucionais estão a Ética e a transparência, o Comprometimento com resultados, a Valorização das pessoas, o Desenvolvimento contínuo e a Responsabilidade nas relações.

II. ENTREVISTA COMPORTAMENTAL E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA UM PROCESSO SELETIVO MAIS HUMANIZADO

O processo de Recrutamento e Seleção constitui uma importante prática da Gestão de Pessoas, uma vez que está diretamente relacionado à identificação e à escolha de profissionais que apresentem conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com as necessidades e os objetivos organizacionais. Nesse contexto, a adoção de métodos de seleção mais estruturados e capazes de proporcionar uma avaliação ampla dos candidatos tem adquirido crescente relevância, especialmente diante das transformações ocorridas no mercado de trabalho e da necessidade de as organizações selecionarem profissionais não apenas com qualificação técnica, mas também com competências comportamentais adequadas às demandas de suas funções.

Entre as diferentes práticas utilizadas no processo de seleção, destaca-se a Entrevista Comportamental, considerada uma ferramenta que possibilita uma análise mais aprofundada das características e competências dos candidatos. Diferentemente de entrevistas tradicionais, que podem concentrar-se em aspectos predominantemente curriculares ou em respostas hipotéticas sobre como o candidato agiria diante de determinada situação, a entrevista comportamental busca investigar experiências concretamente vivenciadas pelo indivíduo, procurando compreender como ele se posicionou, quais ações realizou e quais resultados obteve em situações anteriores (JANZ, 1982).

Dessa forma, a Entrevista Comportamental fundamenta-se na compreensão de que comportamentos manifestados em experiências passadas podem fornecer informações relevantes para avaliar a possibilidade de determinados padrões de atuação no futuro. Essa abordagem permite ao recrutador obter elementos mais consistentes para identificar competências como liderança, comunicação, trabalho em equipe, capacidade de resolução de problemas, adaptabilidade e tomada de decisão, contribuindo para uma escolha mais criteriosa e alinhada ao perfil da vaga e à cultura organizacional (RABAGLIO, 2024).

Nesse sentido, a Entrevista Comportamental tem se consolidado como uma das práticas relevantes do subsistema de Recrutamento e Seleção, por favorecer uma avaliação mais objetiva e aprofundada dos candidatos. Ao valorizar situações reais vivenciadas ao longo de suas trajetórias profissionais e pessoais, esse método pode contribuir para reduzir a subjetividade do processo seletivo, ampliar a qualidade das informações obtidas e favorecer decisões mais assertivas na escolha dos profissionais.

A partir deste modelo, o propósito é migrar de uma abordagem avaliativa rígida para uma interação dialógica, estimulando o candidato a expressar suas competências de forma espontânea e genuína. Em uma perspectiva mais prática, o processo de entrevista pode ultrapassar a abordagem tradicional centrada na identificação das limitações dos candidatos. O recrutador pode estabelecer um diálogo mais aberto e interativo, favorecendo a manifestação de ideias, questionamentos e opiniões por parte do candidato. Essa abordagem contribui para tornar o processo seletivo mais humanizado e menos caracterizado por uma sequência rígida

de perguntas e respostas. Quando pertinente, podem também ser utilizadas dinâmicas que reproduzam, de forma simplificada, situações próximas à realidade da função a ser exercida.

Com esse tipo de abordagem, o candidato tende a sentir-se mais à vontade, proporcionando respostas mais autênticas, em vez de limitar-se a apresentar respostas previamente elaboradas. Paralelamente, a organização consegue conhecer de maneira mais genuína as características, competências e atitudes do profissional, ultrapassando os aspectos previamente ensaiados e contribuindo para um processo seletivo mais humanizado, assertivo e eficaz.

Muitas entrevistas ainda acontecem de maneira muito rígida e formal, o que pode fazer com que o candidato se sinta inseguro, nervoso e até incapaz de demonstrar todo o seu potencial. Pensando nisso, a criação de formatos de entrevistas mais conversacionais tem como objetivo tornar o processo seletivo mais acolhedor e transparente. Ao tornar a entrevista em uma conversa mais leve e natural, o candidato passa a se sentir mais confortável para falar sobre suas experiências, habilidades e características pessoais de forma espontânea. Além disso, essa prática auxilia na construção de uma relação mais próxima e respeitosa entre empresa e candidato, transmitindo uma imagem organizacional de empatia, acolhedora e comprometida com o bem-estar das pessoas durante todas as etapas.

Para que a entrevista se torne mais conversacional, é necessário que os profissionais recrutadores adotem uma postura mais acolhedora e menos mecânica durante o processo seletivo. A proposta é que a entrevista deixe de ser apenas uma sequência de perguntas prontas e passe a funcionar como um diálogo mais natural, perguntas que incentivem o candidato a compartilhar experiências profissionais, desafios enfrentados e conquistas alcançadas. Também é importante que o recrutador pratique a escuta ativa, demonstre interesse genuíno pelas respostas e explique todas as etapas de maneira transparente, proporcionando mais segurança e confiança ao candidato.

A adoção desse formato de entrevista, tende a proporcionar aos candidatos uma experiência mais acolhedora e satisfatória, além disso, contribui para diminuição da ansiedade frequentemente presente. Como resultado a organização passa a obter informações mais completas, coerentes e verdadeiras sobre cada perfil, auxiliando na realização de escolhas mais assertivas no processo de Recrutamento e Seleção.

O BEM-ESTAR DO CANDIDATO NO PROCESSO SELETIVO

A experiência proporcionada ao candidato durante o processo de recrutamento e seleção constitui um aspecto cada vez mais relevante para a Gestão de Pessoas. Em um cenário caracterizado pela crescente competitividade na atração e retenção de profissionais qualificados, as organizações precisam considerar não apenas os resultados da seleção, mas também a maneira como os candidatos são tratados e percebidos ao longo de todas as etapas. Nesse sentido, práticas pautadas pelo respeito, transparência e profissionalismo podem contribuir para estabelecer uma relação mais positiva entre o candidato e a organização.

A qualidade da experiência vivenciada durante o processo seletivo pode, ainda, influenciar a percepção que o indivíduo desenvolve em relação à organização, independentemente de sua aprovação ou não para a vaga. Dessa maneira, a condução adequada das etapas de recrutamento e seleção ultrapassa a finalidade de identificar o profissional mais compatível com os requisitos do cargo, assumindo também uma dimensão estratégica para a construção da imagem institucional e para o fortalecimento da capacidade da organização de atrair e se relacionar com novos talentos (FELIX, 2025).

Nesse sentido, considerar a percepção e o bem-estar do candidato ao longo de todas as etapas do processo seletivo é fundamental, principalmente considerando que o processo seletivo já tem um caráter naturalmente desafiador. Por isso, é necessário que a empresa busque conduzi-lo de forma a não intensificar o estresse já vivenciado pelos participantes.

Na prática, isso envolve comunicar de forma clara e detalhada todas as etapas do processo seletivo, garantindo que o candidato saiba exatamente o que vai acontecer. Também é importante garantir retorno ao candidato, evitando a ausência de *feedback* ao longo das etapas, além de cumprir os prazos estabelecidos ou, quando necessário, informar previamente eventuais atrasos. Outro ponto relevante é evitar a inclusão de etapas excessivas ou desnecessárias na seleção e assegurar um tratamento respeitoso e ético ao participante desde o primeiro contato (CAMILO; FORTIM & CRUZ, 2021).

Dessa forma, o candidato tende a perceber-se valorizado e respeitado ao longo do processo seletivo, deixando de ser considerado apenas como mais um currículo a ser analisado. Mesmo

quando não selecionado, uma experiência positiva pode contribuir para a construção de uma percepção favorável em relação à organização, aspecto que assume crescente relevância no atual contexto do mercado de trabalho.

A IMPORTÂNCIA DE *FEEDBACKS* MAIS HUMANIZADOS

No âmbito da Gestão de Pessoas, os processos de Recrutamento e Seleção constituem práticas estratégicas para as organizações, uma vez que envolvem não apenas a identificação e a escolha de profissionais compatíveis com os requisitos dos cargos, mas também a construção de relações institucionais com os indivíduos que participam desses processos. Nesse contexto, a comunicação estabelecida entre organização e candidato assume significativa relevância, sobretudo em razão da necessidade de assegurar transparência, clareza e equidade na condução das diferentes etapas seletivas. A forma como as informações são disponibilizadas e os resultados são comunicados pode influenciar a percepção dos candidatos acerca da organização, de seus procedimentos e de seus valores, repercutindo, consequentemente, sobre sua imagem institucional.

Dentre as práticas de comunicação que podem qualificar a experiência do candidato, destaca-se o feedback decorrente de sua participação no processo seletivo. A devolutiva acerca do desempenho apresentado permite ampliar a transparência dos procedimentos adotados, favorecer a compreensão dos critérios utilizados na avaliação e demonstrar consideração e respeito pela participação do indivíduo. Além de contribuir para uma experiência mais humanizada, o feedback pode representar uma importante ferramenta de desenvolvimento, ao possibilitar que o candidato reconheça potencialidades e identifique aspectos passíveis de aprimoramento. Assim, sua utilização sistemática pode contribuir para o fortalecimento da relação entre organização e candidato, bem como para a construção de processos seletivos mais éticos, transparentes e alinhados às atuais demandas da Gestão de Pessoas (DESSLER 2017)

Dessa forma, consiste em abandonar práticas que tratam os participantes de forma impessoal no momento da devolutiva, sobretudo quando se trata de uma resposta negativa. Em vez de comunicações genéricas, como a simples informação de “seguimos com outro candidato’’, é recomendável oferecer um retorno mais humanizado, evidenciando aspectos positivos do

perfil avaliado e apontando, de forma breve, as competências específicas que não foram atendidas naquele momento.

Durante os processos seletivos, muitos candidatos criam expectativas e dedicam tempo para participar das etapas propostas pela empresa. No entanto, diversas situações, a ausência de retorno ou a realização de devolutivas muito curtas, pode gerar sentimento de frustação e desvalorização. Diante disso, a criação de modelos de devolutiva mais humanizados tem como objetivo tornar a comunicação entre empresa e candidato mais acolhedora, clara e atenciosa. A proposta busca fazer com que o participante se sinta reconhecido pelo tempo e esforço investidos, independente do resultado final (LEME, 2007).

A aplicação dessa proposta pode ocorrer por meio da adoção de uma comunicação mais próxima e personalizada ao longo do processo, no lugar de realizar retornos rápidos, os recrutadores podem conduzir as devolutivas de forma mais cuidadosa, buscando estabelecer uma comunicação mais natural e compreensível com os candidatos.

Nesse contexto, embora a não aprovação do candidato possa inicialmente suscitar sentimentos de frustração ou insatisfação, a adoção de práticas pautadas pela clareza, transparência e respeito ao longo do processo seletivo pode contribuir para minimizar percepções negativas em relação à organização. A adequada compreensão dos critérios e dos procedimentos empregados na avaliação possibilita ao candidato reconhecer aspectos de seu desempenho que podem ser aprimorados, favorecendo seu desenvolvimento profissional e sua preparação para futuras oportunidades. Paralelamente, a condução ética e respeitosa do processo seletivo contribui para o fortalecimento da imagem institucional, projetando uma organização comprometida com relações mais transparentes, éticas e humanizadas.

ESTABILIDADE EMOCIONAL EM ETAPAS SELETIVAS

Durante os processos de Recrutamento e Seleção, os candidatos são submetidos a diferentes situações avaliativas que podem produzir impactos sobre suas manifestações comportamentais e sobre a forma como expressam conhecimentos, habilidades e competências. Nesse contexto, aspectos de natureza emocional, como ansiedade, insegurança, tensão e pressão, podem influenciar o desempenho apresentado durante entrevistas, dinâmicas e demais instrumentos de avaliação. Dessa maneira, a análise do comportamento do candidato deve considerar não

apenas as respostas objetivamente apresentadas, mas também as circunstâncias nas quais essas manifestações ocorrem, evitando interpretações descontextualizadas de seu desempenho.

A ansiedade associada ao processo seletivo pode estar relacionada à expectativa de obtenção da oportunidade profissional, ao receio de não atender às expectativas dos avaliadores e à incerteza quanto aos critérios utilizados para a tomada de decisão. Essas condições podem repercutir na capacidade de comunicação, na organização das ideias, na segurança para responder aos questionamentos e na maneira como o indivíduo se posiciona diante dos avaliadores. Portanto, torna-se pertinente reconhecer que determinadas manifestações observadas durante uma situação de seleção podem estar relacionadas às características circunstanciais do processo, não representando necessariamente, de forma integral, o potencial profissional ou as competências efetivamente desenvolvidas pelo candidato.

Diante dessa perspectiva, a condução dos processos seletivos deve considerar a necessidade de estabelecer condições que favoreçam uma participação equilibrada dos candidatos, sem comprometer a necessária objetividade da avaliação. A utilização de procedimentos estruturados, critérios previamente definidos, comunicação clara e postura profissional por parte dos avaliadores pode contribuir para reduzir fontes desnecessárias de tensão e proporcionar um ambiente mais adequado à manifestação das competências dos participantes. Assim, considerar os aspectos emocionais presentes no processo seletivo não significa reduzir o rigor da avaliação, mas promover práticas mais éticas, humanizadas e consistentes, capazes de conciliar os interesses organizacionais com o respeito à experiência e à dignidade dos candidatos (MARRAS, 2016).

Na prática, recomenda-se que, previamente à realização da entrevista, sejam disponibilizadas informações claras aos participantes acerca de sua condução, estrutura e respectivas etapas, de modo a assegurar uma preparação adequada. Além disso, é fundamental evitar a formulação de perguntas ambíguas, tendenciosas ou de caráter meramente provocativo, uma vez que tais abordagens pouco contribuem para uma avaliação efetiva das competências do candidato. Também se mostra necessário disponibilizar tempo adequado para que os participantes possam refletir sobre as questões apresentadas antes de formular suas respostas, favorecendo manifestações mais coerentes, consistentes e representativas de suas experiências e competências (MONTI, 2005).

Cabe destacar também, a importância de uma postura mais tranquila e acolhedora por parte dos avaliadores, bem como a construção de um ambiente livre de julgamento, favorecendo uma experiência mais respeitosa e equilibrada. Logo, com essa condução, o participante consegue se apresentar de forma mais genuína, sentindo-se menos pressionado e inseguro. Dessa forma, a avaliação tende a ser mais justa, pois considera o potencial real do indivíduo, em vez de se apoiar em reações influenciadas pelo nervosismo.

III. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou responder à seguinte problemática: *como melhorar a experiência do candidato durante um processo seletivo tornando-o mais humana, transparente e acolhedora.* A partir dessa questão, foram desenvolvidos objetivos voltados à melhoria da comunicação entre empresa e candidato, priorizando práticas mais empáticas e acessíveis ao longo das etapas de seleção.

Entre os objetivos propostos, destacam-se a criação de formatos de entrevistas mais conversacionais, a implementação de melhorias na experiência do candidato durante o processo seletivo, o desenvolvimento de modelos de devolutivas mais humanizados e a sugestão de estratégias para reduzir sentimentos de ansiedade e insegurança durante as etapas de recrutamento. Pode-se considerar que os objetivos apresentados foram alcançados, conforme demonstrado por meio do referencial teórico analisado e das propostas desenvolvidas ao longo deste trabalho.

A *Desenvolve RH* constitui-se em uma empresa especializada na área de Recursos Humanos, com atuação direcionada à consultoria organizacional e ao desenvolvimento humano. Sua proposta de atuação está fundamentada na oferta de soluções estratégicas destinadas à promoção de ambientes profissionais mais saudáveis, produtivos e humanizados, com ênfase na valorização das relações interpessoais e na melhoria das práticas de gestão no contexto organizacional. Nesse sentido, a empresa busca desenvolver ações alinhadas às necessidades específicas de seus clientes, considerando as particularidades de cada organização e os desafios relacionados à gestão de pessoas.

A atuação da *Desenvolve RH* está pautada em princípios como ética, transparência, comprometimento e valorização das relações humanas, aspectos que se refletem na busca por um atendimento próximo, personalizado e orientado às demandas apresentadas por seus clientes. Essa perspectiva evidencia a importância atribuída pela organização à construção de relações profissionais pautadas pela confiança e pela compreensão das especificidades de cada contexto organizacional. Dessa forma, sua atuação ultrapassa uma perspectiva estritamente operacional dos processos de Recursos Humanos, incorporando elementos relacionados ao desenvolvimento das pessoas e à qualidade das relações estabelecidas no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, a presente pesquisa apresenta relevância estratégica para a empresa investigada ao propor a integração de critérios técnicos e comportamentais nos processos de Recrutamento e Seleção, considerando aspectos como estabilidade emocional, competências comportamentais e alinhamento entre os valores do candidato e os valores organizacionais. A incorporação desses elementos pode contribuir para o aprimoramento dos processos de tomada de decisão relacionados à seleção de profissionais, favorecendo maior assertividade na identificação de candidatos compatíveis com as demandas dos cargos e com a cultura organizacional. Consequentemente, a adoção de critérios de seleção mais abrangentes pode contribuir para a redução de índices de rotatividade, dos custos associados à substituição e à realização de novos processos seletivos, bem como para o aumento da produtividade e da adaptação dos profissionais desde o período de integração à organização.

O modelo indicado, as entrevistas comportamentais, possuem grande importância nos processos seletivos, pois permitem que o recrutador compreenda como o candidato age, pensa e reage diante de situações reais do ambiente de trabalho. Esse modelo de entrevista busca analisar experiências anteriores do indivíduo, considerando que comportamentos apresentados no passado podem servir como indicadores de como ele atuará futuramente dentro da organização. Além disso, esse tipo de entrevista possibilita a avaliação de competências que, muitas vezes, não são identificadas apenas por meio da leitura do currículo, como comunicação, liderança, resiliência, organização e inteligência emocional, pois tais habilidades são consideradas essenciais para o desempenho profissional e para a adaptação do colaborador às demandas da função. Por isso, as entrevistas comportamentais são ferramentas fundamentais, pois auxiliam na identificação não apenas das competências técnicas do candidato, mas também de seu perfil comportamental, favorecendo escolhas mais assertivas.

Outro assunto de relevância abordado, a importância do bem-estar do candidato durante o processo seletivo, este está diretamente relacionada à construção de uma experiência mais respeitosa, transparente e equilibrada entre empresa e profissional. O respeito se evidencia por meio do cumprimento de prazos, da realização de feedbacks verdadeiros e do retorno ao candidato em todas as etapas do processo, demonstrando valorização pelo seu tempo e dedicação. A transparência também possui papel fundamental, ao apresentar informações claras sobre salário, etapas definidas e ausência de testes abusivos, proporcionando maior confiança e segurança ao candidato. Além disso, o equilíbrio na relação permite compreender que o processo seletivo não deve apenas avaliar o profissional, mas também possibilitar que o candidato conheça e avalie a empresa. Dessa forma, práticas voltadas ao bem-estar do candidato contribuem para a redução da ansiedade e da insegurança, favorecem contratações mais assertivas e fortalecem a imagem organizacional da empresa.

A importância de um *feedback* mais humanizado está relacionada à forma como ele contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo. Quando realizado com respeito, empatia e clareza, o feedback permite que a pessoa compreenda seus pontos fortes e identifique aspectos que podem ser melhorados, sem se sentir julgada ou desmotivada. Além disso, essa prática fortalece a confiança, melhora a comunicação entre as partes e incentiva um ambiente mais acolhedor e colaborativo. Dessa forma, o feedback humanizado facilita a aceitação de sugestões, transforma erros em oportunidades de aprendizado e contribui para o crescimento contínuo do profissional dentro da organização.

Portanto, a importância da estabilidade emocional nas etapas seletivas está diretamente relacionada à capacidade do candidato de manter o equilíbrio diante de situações de pressão, ansiedade e desafios presentes no processo de recrutamento e seleção. Conforme discutido, essa competência permite que o indivíduo controle suas emoções, mantenha o foco e demonstre de forma mais clara suas habilidades e conhecimentos. Além disso, a estabilidade emocional contribui para tomadas de decisões mais coerentes, evidencia maturidade profissional e demonstra maior capacidade de adaptação às mudanças e dificuldades do ambiente organizacional. Dessa forma, o equilíbrio emocional não apenas favorece um melhor desempenho durante o processo seletivo, mas também representa uma característica essencial

para a convivência profissional, para o trabalho em equipe e para o desenvolvimento do colaborador dentro da organização.

Conclui-se que, na Gestão de Recursos Humanos, o Recrutamento e Seleção está diretamente ligada à valorização das pessoas e à construção de equipes mais alinhadas aos objetivos da organização. Quando conduzido de forma estratégica e humanizada, esse processo permite identificar profissionais que, além de possuírem competências técnicas, também apresentem características comportamentais compatíveis com a cultura da empresa.

Diante do exposto, evidencia-se que a adoção de práticas de Recrutamento e Seleção pautadas pelo acolhimento, pela transparência, pelo respeito e pela qualidade da comunicação pode contribuir para a redução de fatores de ansiedade vivenciados pelos candidatos, favorecendo uma experiência mais equilibrada e positiva ao longo das etapas seletivas. Nessa perspectiva, o processo de seleção ultrapassa sua finalidade tradicional de identificar e contratar profissionais, assumindo uma dimensão estratégica na construção da imagem organizacional, no estabelecimento de relações de confiança e na valorização das pessoas como elementos fundamentais para o desenvolvimento das organizações.

Adicionalmente, a utilização de critérios técnicos e comportamentais de forma estruturada pode favorecer decisões de contratação mais consistentes, contribuindo para a adequação entre o perfil profissional, as exigências do cargo e os valores organizacionais. Essa integração pode produzir efeitos positivos não apenas sobre a experiência do candidato, mas também sobre indicadores organizacionais, como adaptação ao trabalho, desempenho, comprometimento, produtividade e redução da rotatividade. Dessa forma, torna-se necessário compreender o Recrutamento e Seleção como um processo que articula interesses organizacionais e humanos, exigindo práticas éticas, responsáveis e fundamentadas em critérios que promovam maior qualidade e efetividade nas decisões.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação das investigações sobre a influência da experiência do candidato nos resultados organizacionais, especialmente no que se refere à relação entre ansiedade durante o processo seletivo, desempenho nas avaliações e tomada de decisão dos recrutadores. Também podem ser desenvolvidos estudos que comparem diferentes modalidades de entrevista, como entrevistas tradicionais, estruturadas e comportamentais,

verificando seus impactos sobre a percepção dos candidatos e a assertividade das contratações. Outra possibilidade consiste em investigar, em estudos longitudinais, a relação entre critérios comportamentais utilizados na seleção e indicadores posteriores de desempenho, satisfação, permanência e rotatividade dos profissionais contratados. Tais perspectivas poderão contribuir para o aprofundamento do conhecimento científico sobre práticas de seleção mais humanizadas, éticas e estrategicamente alinhadas às necessidades contemporâneas das organizações.

REFERÊNCIAS

CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; CRUZ, Myrt Thânia de Souza (org.). Gestão de pessoas: práticas de recrutamento e seleção por competências. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2021

DESSLER, Gary. *Administração de recursos humanos.* 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

FELIX, Eduardo. *Atrair, recrutar e selecionar: um guia prático de aquisição de talentos.* São Paulo: Atlas, 2025.

FLICK, U. *Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JANZ, Tom. Entrevistas de descrição comportamental: notas sobre confiabilidade e validade. *Journal of Applied Psychology,* Washington, v. 67, n. 5, p. 577-580, 1982.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LEME, Rogério. Seleção e entrevista por competências: com o inventário comportamental: guia prático do processo seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.* 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MONTI, R. S. G. O comportamento verbal na entrevista comportamental em seleção. In: NÉRI, A. (org.). Gestão de RH por competências e empregabilidade. 2. ed. rev. e atual. Campinas, SP: Papirus, 2005.

RABAGLIO, Maria Odete; PERES, Tiara Rabaglio. *Gestão de pessoas:* recrutamento e seleção com foco em soft skills. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2024.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maríadel Pilar Baptista. *Metodologia de pesquisa*. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.