



Recrutamento e Seleção com Olhar Diferenciado e Humanizado

Humanized and Strategic Approaches to Recruitment and Selection

Danielly Francini Chamer

Faculdade de Tecnologia de Araraquara – Araraquara – São Paulo – Brasil

Alex Jose Marques

Faculdade de Tecnologia de Araraquara – Araraquara – São Paulo – Brasil

Elvio Carlos da Costa

Orientador: Prof. Dr. Faculdade de Tecnologia de Araraquara – Araraquara – São Paulo – Brasil

Resumo: Nas últimas décadas, os processos de recrutamento e seleção passaram por intensas transformações, impulsionadas pela competitividade do mercado, pela digitalização e pela valorização do capital humano como fator estratégico. Nesse cenário, as organizações passaram a reconhecer que o sucesso depende da qualidade das pessoas que compõem suas equipes, exigindo práticas de gestão que considerem não apenas competências técnicas, mas também aspectos emocionais, éticos e culturais. Este estudo teve como objetivo geral identificar de que maneira a implementação de práticas humanizadas no recrutamento e seleção contribui para o desenvolvimento organizacional. Os objetivos específicos buscaram compreender os elementos que caracterizam essa abordagem, analisar seus benefícios e desafios e propor diretrizes que tornem os processos mais empáticos e eficazes. A pesquisa, de caráter qualitativo e descritivo-exploratório, foi desenvolvida em duas etapas: revisão teórica e levantamento de dados empíricos. O levantamento foi realizado por meio de questionário estruturado, aplicado a colaboradores de diferentes níveis hierárquicos de empresas de médio e grande porte, com análise dos dados pela técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicaram que os processos seletivos vêm se tornando gradualmente mais humanizados, embora ainda predominem práticas técnicas e impessoais. Observou-se que a empatia, o equilíbrio entre tecnologia e contato humano, a valorização da diversidade e o fornecimento de feedback são fatores determinantes para a construção de experiências positivas e éticas. Conclui-se que o recrutamento humanizado representa um diferencial competitivo e uma estratégia essencial para promover ambientes de trabalho mais inclusivos, colaborativos e sustentáveis. Ao integrar eficiência técnica e sensibilidade humana, as organizações fortalecem o engajamento, reduzem a rotatividade e consolidam uma cultura voltada à valorização do indivíduo como principal ativo organizacional.

Palavras-chave: recrutamento humanizado; seleção de pessoas; gestão de pessoas; desenvolvimento organizacional; cultura organizacional.

Abstract: In recent decades, recruitment and selection processes have undergone intense transformations driven by market competitiveness, digitalization, and the growing appreciation of human capital as a strategic factor. In this context, organizations have come to recognize that success depends on the quality of the people who make up their teams, requiring management practices that consider not only technical skills but also emotional, ethical, and cultural aspects. The general objective of this study was to identify how the implementation of humanized practices in recruitment and selection contributes to organizational development. The specific objectives sought to understand the elements that characterize this approach,

analyze its benefits and challenges, and propose guidelines to make these processes more empathetic and effective. The research, qualitative and descriptive-exploratory in nature, was developed in two stages: theoretical review and empirical data collection. The data were collected through a structured questionnaire applied to employees from different hierarchical levels in medium and large companies, and analyzed using content analysis techniques. The results indicated that selection processes have gradually become more humanized, although technical and impersonal practices still predominate. It was observed that empathy, the balance between technology and human contact, the appreciation of diversity, and the provision of feedback are key factors in building positive and ethical candidate experiences. It is concluded that humanized recruitment represents a competitive advantage and an essential strategy for promoting more inclusive, collaborative, and sustainable work environments. By integrating technical efficiency with human sensitivity, organizations strengthen engagement, reduce turnover, and consolidate a culture focused on valuing the individual as their main organizational asset.

Keywords: humanized recruitment; personnel selection; people management; organizational development; organizational culture.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, os processos de recrutamento e seleção passaram por profundas transformações, impulsionadas pelas exigências de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, pelos avanços tecnológicos e pela valorização do capital humano como diferencial estratégico. Nesse contexto, as organizações passaram a reconhecer que o sucesso e a inovação estão diretamente relacionados à qualidade das pessoas que compõem suas equipes. Torna-se, portanto, imprescindível adotar práticas de gestão de pessoas que considerem não apenas competências técnicas, mas também aspectos subjetivos, como valores, emoções, experiências e compatibilidade cultural.

Apesar disso, muitas empresas ainda utilizam abordagens tradicionais, pautadas em avaliações objetivas e processos impessoais, que desconsideram a complexidade do ser humano. Essa postura pode comprometer a eficácia das contratações, afetar o clima organizacional e dificultar a retenção de talentos. Ao reduzir o candidato a um conjunto de qualificações técnicas, negligenciam-se elementos essenciais como inteligência emocional, propósito e engajamento, fatores que, conforme diversos estudos, têm impacto direto no desempenho e na permanência dos profissionais nas organizações.

A motivação para o desenvolvimento deste estudo surgiu da observação prática de que ainda existem falhas significativas nos métodos de seleção, frequentemente desatualizados ou desconectados da realidade humana dos profissionais. A partir da vivência dos autores e de diálogos com trabalhadores de diferentes organizações, identificou-se a necessidade de um novo olhar sobre os processos de recrutamento e seleção. Sendo assim, compreender o indivíduo em sua totalidade e integrá-lo de forma estratégica à cultura organizacional é um passo fundamental para o desenvolvimento sustentável das empresas.

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo geral identificar de que maneira a implementação de práticas humanizadas no processo de recrutamento e seleção pode contribuir para o desenvolvimento organizacional, favorecendo ambientes de trabalho mais inclusivos, acolhedores e alinhados aos valores humanos contemporâneos. Como objetivos específicos, buscou-se: 1) investigar os principais elementos que caracterizam uma abordagem humanizada nos processos seletivos; 2) levantar os benefícios e desafios associados à adoção dessas práticas; e 3) propor diretrizes que possam orientar as organizações na construção de métodos mais empáticos, eficazes e compatíveis com as exigências do mercado atual.

O presente trabalho foi estruturado a princípio pela introdução, em seguida foi apresentado a fundamentação teórica, a metodologia do estudo, bem como a apresentação dos resultados e discussões. E, por fim as considerações finais.

VISÃO HOLÍSTICA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A partir do século XVIII, a Revolução Industrial marcou um ponto crucial na história da humanidade, promovendo transformações profundas em todos os processos e um crescimento acelerado da indústria. Chiavenato (2014) explica que essa adaptação trouxe muitos desafios tanto para os trabalhadores quanto para os empregadores. A relação passou a ser mais hierárquica, e novas formas de gestão foram criadas para maximizar a produtividade e garantir eficiência nas fábricas. Modelos como o taylorismo e o fordismo começaram a moldar a organização do trabalho, influenciando diretamente a maneira como as empresas gerenciavam suas equipes e processos. Destaca-se que esse período foi o marco inicial de uma longa evolução nas relações, que continuaria a se expandir ao longo do tempo, dando origem aos vários modelos de gestão.

Nessa direção, Chiavenato (2006) ressalta-se que com o avanço tecnológico a partir da década de 1990, a maneira de fazer gestão passou por transformações significativas. Novos programas e ferramentas voltados para o planejamento estratégico e a melhoria da qualidade dos serviços começaram a ser adotados pelas organizações, refletindo uma mudança nas práticas do cotidiano empresarial. Nessa direção, o termo “Gestão de Pessoas” emergiu com força, associando-se à ideia de modernismo no corporativo. Nas últimas décadas, essa abordagem ganhou crescente importância, tornando-se um elemento fundamental para o sucesso e a competitividade das empresas no mercado (Chiavenato, 2006).

Diante do exposto, é importante reconhecer que o departamento de Recursos Humanos (RH), que anteriormente se limitava a tarefas burocráticas, passou a adotar uma visão mais estratégica. Hoje esse setor desempenha um papel fundamental no alinhamento das práticas de gestão de pessoas aos objetivos organizacionais, contribuindo diretamente para o desenvolvimento e a competitividade da empresa. A atuação do RH vai além da simples administração de pessoal, tornando-se um parceiro estratégico na busca por eficiência, inovação e satisfação dos colaboradores (Ulrich, 2001).

Nas últimas décadas presenciamos várias mudanças profundas na gestão de pessoas. No viés tradicional, gestores entendem a função de RH sendo uma “atividade estritamente administrativa e técnica, limitando à execução de tarefas operacionais e de suporte burocrático, não considerando participante da estratégia geral da empresa” (Ulrich, 2001, p. 17).

O setor de recrutamento é fundamental no processo de contratação de colaboradores, sendo responsável por diversas etapas essenciais que garantem a seleção de candidatos qualificados. Isso inclui a divulgação das vagas, a triagem e análise dos currículos recebidos, a realização de entrevistas e outras fases do processo seletivo. Cada uma dessas etapas é crucial para atrair os melhores talentos e assegurar que a empresa contrate profissionais que estejam alinhados às suas necessidades e à sua cultura organizacional (Ulrich, 2001).

Atualmente, o recrutamento e seleção configura-se como uma das ferramentas mais estratégicas da gestão de pessoas nas organizações. Por meio desse processo, as empresas têm reconhecido a relevância dos colaboradores não apenas como executores de tarefas, mas como parceiros estratégicos no alcance dos objetivos organizacionais. Para Chiavenato (2006) processo seletivo eficaz permite identificar e atrair talentos que não apenas respondem às demandas imediatas, mas que também contribuem para o crescimento sustentável da organização, fortalecendo a uma cultura corporativa e promovendo ambientes de trabalho mais colaborativos, inovadores e alinhados aos valores institucionais. “Lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações” (Chiavenato, 2006, p. 34).

A retenção de talentos, se consolida como um dos maiores desafios da gestão de pessoas nos ambientes corporativos atuais. Mais do que oferecer salários competitivos, manter profissionais qualificados requer uma abordagem estratégica que considere fatores como clima organizacional, oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Segundo Chiavenato (2021), a motivação e a satisfação no trabalho estão diretamente ligadas ao alinhamento entre os objetivos individuais e os organizacionais, o que impacta diretamente na permanência do colaborador.

Nesse sentido, uma gestão de pessoas estruturada e humanizada torna-se essencial para reduzir índices de rotatividade e fortalecer o comprometimento da equipe. Dutra (2019) reforça que o engajamento sustentável está associado à valorização das competências, ao feedback contínuo e à criação de vínculos significativos no ambiente corporativo. Dessa forma, investir na retenção de talentos não apenas preserva o capital intelectual da empresa, mas também impulsiona sua vantagem competitiva no mercado.

Por isso, a troca aberta de informações entre o chefe imediato e o candidato é de suma importância (Chiavenato, 2006). Existem diversas formas de analisar as informações dos candidatos, e novas técnicas passam a ser desenvolvidas a cada dia. Abordagens como testes informatizados e triagem genética, antes inexistentes ou pouco difundidas, vêm sendo progressivamente incorporadas por diversas organizações. Essas inovações tecnológicas têm transformado os processos de

recrutamento e seleção, oferecendo maior precisão na identificação de perfis comportamentais, competências específicas e predisposições individuais.

Apesar dos avanços tecnológicos aplicados aos processos seletivos, as técnicas tradicionais de coleta de informações, como o uso de formulários e entrevistas, ainda são as mais utilizadas. Na perspectiva de Marras (2017) é preciso entender que não há espaço para amadorismo no processo de recrutamento e seleção, pois isso pode levar a avaliações subjetivas, comprometendo a qualidade da escolha dos candidatos e abrindo portas para preconceitos e favoritismos.

Exemplos de situações que evidenciam o despreparo e a falta de conduta ética de alguns profissionais incluem perguntas desconectadas das competências exigidas pela vaga, como: “Com que tipo de animal você se identifica?” Além disso, posturas agressivas e desqualificadoras para testar a capacidade do candidato de agir sob pressão de maneira desrespeitosa, como: “Você é tolo assim sempre ou dormiu mal a noite passada?” também são práticas inadequadas. Outra situação problemática é o uso de dinâmicas infantilizadas, que constroem os candidatos ao submeter anos de preparação profissional a atividades banais, como: “Que tal plantar uma bananeira para demonstrar o quanto você quer ser contratado?” (Chiavenato, 2014).

Além disso, questões sobre os limites da privacidade dos candidatos também geram discussões. Muitas organizações avançam nas fronteiras da invasão da privacidade, e há posições divergentes sobre até que ponto isso é aceitável. Essas práticas refletem o despreparo de alguns profissionais, que comprometem o processo de seleção e podem criar um ambiente discriminatório, prejudicando tanto os candidatos quanto a própria empresa (Marras, 2017).

Na ótica de Davel (2009, p. 36), a administração de recursos humanos “é constituída de um conjunto articulado de atividades, supondo que os resultados desejados pela organização podem ser obtidos por meio de uma ação voluntária e programada em termos das funções de atrair, selecionar, reter, incentivar, treinar, avaliar e remunerar pessoas”. Atrair e agregar talentos vai além de focar nas atividades e operações atuais da empresa; é essencial pensar no futuro e no destino da organização. Os profissionais que estão ingressando hoje na empresa podem, no futuro, vir a ser seus líderes, como diretores ou até presidentes. Portanto, cada candidato deveria ser tratado como um possível futuro líder, pois somente dessa forma é possível construir alicerces sólidos que sustentem e consolidem a visão organizacional a longo prazo.

As organizações estão constantemente incorporando novas pessoas em seus quadros, seja para substituir aqueles que se desligam, seja para expandir a equipe durante períodos de crescimento e evolução. O processo de recrutamento e seleção, assim, não se limita à necessidade imediata, mas também se projeta no horizonte estratégico da empresa, visando sempre a formação de equipes capazes de garantir seu sucesso futuro. Dessa forma, na concepção de Almeida (2004, p. 107):

A gestão de talentos, tão debatida atualmente e adotada por organizações mais modernas, propõe, também, uma atuação integrada dos recursos humanos, com foco em estratégias organizacionais e em competências. A gestão de talentos é um enfoque estratégico, que visa criar valor para o acionista, cliente, empregado e sociedade, a partir da captação, seleção e retenção e desenvolvimento do talento individual e organizacional.

Conforme Chiavenato (2006), o processo de seleção é composto pelas seguintes etapas: análise curricular, aplicação de testes, realização de entrevistas, verificação de referências e dinâmicas de grupo.

Ariera e Guimarães (2005) destacam que todo processo de seleção deve ser planejado estrategicamente, com objetivos de longo prazo, para que eventuais imprevistos não prejudiquem o bom andamento da empresa, especialmente quando os substitutos não forem eficazes. A seleção é o processo responsável por escolher os candidatos com o perfil adequado para ocupar um cargo e, se realizada corretamente, garante a entrada de profissionais com alto potencial na organização.

Recrutamento e Seleção Tradicional: Definições e Características

Para Carvalho (2010), a seleção tradicional está fortemente ligada às teorias de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), que defendem a ideia de que existe um perfil específico de trabalhador para cada setor, ou seja, o “homem certo no lugar certo”. De acordo com esse autor, toda empresa busca um trabalhador já qualificado. Sob a perspectiva de Taylor, os trabalhadores devem ser alocados em setores específicos, como, por exemplo, na linha de montagem.

A seleção tradicional, segundo a visão de Taylor, dá ênfase ao caráter físico dos trabalhadores, considerando que a força física está diretamente relacionada à produção. Nesse modelo, os trabalhadores são avaliados para atuar em setores específicos, como a linha de montagem, e suas funções são restritas àquelas atividades. Em uma seleção tradicional, a experiência técnica no trabalho é um dos critérios mais importantes de avaliação (Carvalho, 2010).

Dentro desse contexto, Engenneni (2009, *apud* Antunes, 2016) observa que, nesta etapa, podem ser aplicados métodos tradicionais de seleção para avaliar e comparar as qualificações dos candidatos. Entre os métodos utilizados, destacam-se:

- **Teste:** Antunes (2016) explica que testes são um conjunto de exercícios com o objetivo de avaliar aspectos importantes para o cargo. Eles servem para complementar as informações que não são transmitidas pelo currículo. Alguns tipos de testes incluem os de personalidade, aprendizado, físicos, biológicos e psicológicos;
- **Entrevista:** Segundo Antunes (2016), a entrevista é o método mais utilizado, pois permite o contato direto com o candidato. Para uma entrevista eficaz, é fundamental estar preparado para diferentes tipos de respostas e reações dos candidatos, sendo necessário ser observador

para avaliar cada detalhe e cada resposta. Para o candidato, é importante estar psicologicamente preparado para responder a questões tanto profissionais quanto pessoais, comparecer ao local no horário combinado, de maneira apresentável, e, acima de tudo, ser totalmente honesto em suas respostas;

- **Dinâmica de grupo:** Ainda na concepção de Antunes (2016), nessa fase, busca-se inicialmente promover um clima de integração e harmonia entre os candidatos, incentivando uma participação ativa e proporcionando experiências semelhantes às que eles vivenciarão nas suas funções. O objetivo é observar atitudes, postura, linguagem, habilidades de relacionamento interpessoal, traços de personalidade, interesses e o comprometimento com as tarefas. A dinâmica de grupo oferece uma oportunidade valiosa para conhecer melhor o candidato, permitindo identificar ou esclarecer aspectos de sua personalidade que dificilmente seriam percebidos em uma entrevista convencional.

No entanto, à medida que os processos de seleção foram aprimorados, passou-se a valorizar de forma mais criteriosa e adequada as competências dos candidatos. Além das habilidades técnicas, as atitudes e habilidades comportamentais passaram a ser igualmente importantes, considerando como essas características se encaixam no cargo a ser preenchido. Dessa forma, uma nova metodologia se destacou na área de Recursos Humanos: o Recrutamento e Seleção por Competência. Esse modelo foi amplamente adotado nas décadas de 1990 e 2000 (Costa, 2012).

Aspectos Conceituais de Recrutamento e Seleção Humanizado

Nas últimas décadas, as mudanças sociais e tecnológicas exigiram que as organizações adotassem uma abordagem mais humanizada nos processos de recrutamento e seleção. Essa perspectiva valoriza o indivíduo como um todo, considerando suas competências técnicas, experiências, emoções e potencial para crescer dentro da empresa. Segundo Brandão, Santos e Medina (2023), o recrutamento e seleção humanizado é uma abordagem que coloca o candidato no centro do processo, considerando suas necessidades, expectativas e emoções, promovendo uma experiência positiva e respeitosa, independentemente do resultado final.

Goleman (1995) destaca que a inteligência emocional é fundamental para o desempenho profissional, pois influencia a maneira como o indivíduo gerencia suas emoções, lida com situações de estresse e estabelece relacionamentos interpessoais. Portanto, processos seletivos humanizados devem avaliar não apenas as habilidades técnicas, mas também a capacidade emocional dos candidatos, alinhando eficiência organizacional com respeito e empatia.

A humanização nos processos seletivos busca promover práticas éticas, respeitosas e empáticas, que contribuam para uma experiência positiva do candidato e fortaleçam o alinhamento entre seus valores pessoais e os da organização.

Chiavenato (2014) destaca que a gestão moderna de pessoas está centrada na valorização humana e na construção de relações de confiança e comprometimento entre empresa e colaboradores.

Além disso, as técnicas de seleção vêm evoluindo para equilibrar métodos objetivos, como entrevistas estruturadas e testes psicométricos, com a necessidade de empatia e sensibilidade durante o contato humano. Dutra (2019) reforça que o sucesso na gestão de talentos depende do reconhecimento do profissional como sujeito ativo, cujo engajamento é fortalecido por um tratamento humano desde o processo seletivo. Assim, o recrutamento e seleção humanizado contribuem para a criação de ambientes organizacionais mais inclusivos, inovadores e motivadores, além de favorecer a retenção de talentos e o desenvolvimento sustentável das equipes (Dutra, 2019).

Benefícios do Recrutamento e Seleção Humanizado

A adoção de práticas humanizadas no recrutamento e seleção gera impactos positivos tanto para a organização quanto para os colaboradores, incluindo retenção de talentos, clima organizacional saudável, diversidade e inovação, e aumento da produtividade (Chiavenato, 2014).

Nos últimos anos, o processo de recrutamento e seleção tem passado por transformações significativas, especialmente com a incorporação de práticas mais humanizadas. Esse olhar diferenciado busca valorizar o candidato como um ser integral, considerando não apenas suas competências técnicas, mas também suas experiências, emoções e potencial de desenvolvimento (Goleman, 1995). A inteligência emocional, conforme defendida por Goleman (1995), é um fator essencial para o sucesso profissional, pois influencia diretamente a capacidade de adaptação, relacionamento interpessoal e gestão do estresse.

Segundo Chiavenato (2014), a gestão moderna de pessoas enfatiza a importância de construir relações baseadas na confiança, respeito e empatia entre colaboradores e a organização. O recrutamento humanizado promove uma seleção que vai além da mera avaliação técnica, buscando identificar talentos que se alinhem aos valores e à cultura organizacional, o que contribui para ambientes de trabalho mais inclusivos e colaborativos.

Dutra (2019) reforça que o engajamento e a retenção de talentos dependem diretamente do reconhecimento do profissional como sujeito ativo e valorizado, desde o primeiro contato no processo seletivo. Assim, o uso combinado de técnicas objetivas, como entrevistas estruturadas e testes psicométricos, aliado a uma postura empática e ética dos recrutadores, torna-se fundamental para o sucesso do processo. Além disso, a humanização dos processos seletivos contribui para a criação de uma cultura organizacional que valoriza a diversidade e promove a inovação, refletindo diretamente na competitividade e sustentabilidade das empresas no mercado atual (Dutra, 2019).

Desafios e Barreiras da Implementação de Recrutamento Humanizado

Apesar dos benefícios, a implementação de processos seletivos humanizados enfrenta desafios como resistência cultural, custos de implementação, vieses inconscientes e dependência de tecnologias digitais.

Embora o recrutamento humanizado traga inúmeros benefícios, sua implementação enfrenta desafios relevantes no contexto organizacional atual. Um dos principais obstáculos é a resistência cultural, que ocorre quando práticas tradicionais e arraigadas dificultam a adoção de novos modelos focados na valorização integral do candidato (Chiavenato, 2014). Além disso, a adoção de processos mais humanizados pode demandar investimentos financeiros significativos, especialmente para treinamento de profissionais e aquisição de ferramentas tecnológicas, o que pode representar um entrave para algumas organizações (Dutra, 2019).

Outro desafio importante são os vieses inconscientes, que podem interferir na avaliação dos candidatos e comprometer a imparcialidade do processo seletivo, mesmo quando há intenção de atuar de forma ética e transparente. Combater esses vieses requer a capacitação contínua dos recrutadores para promover um olhar crítico e justo durante as etapas de seleção (Goleman, 1995).

Por fim, a dependência crescente das tecnologias digitais nos processos seletivos, como algoritmos e inteligência artificial, apresenta riscos se não forem utilizadas com critérios éticos e humanos. Embora possam aumentar a eficiência e a objetividade, essas ferramentas devem ser aliadas à empatia e à análise contextual para garantir que o processo permaneça verdadeiramente humanizado (Chiavenato, 2014).

Diretrizes para Implementação de um Recrutamento e Seleção Humanizado

A literatura aponta algumas diretrizes que podem nortear a implementação de um processo mais humano de recrutamento e seleção: entrevistas comportamentais, People Analytics aliado à empatia, treinamento de recrutadores, promoção da diversidade e feedback humanizado (Dutra, 2019).

O ambiente corporativo atual exige profissionais inovadores, criativos e adaptáveis. Nesse contexto, Ulrich (1998, p. 12) defende que “a área de recursos humanos deve assumir um papel estratégico, atuando não apenas como suporte, mas como agente transformador da organização”.

Entre as alternativas mais modernas, destaca-se a gestão por competências, conceito defendido por Fleury e Fleury (2001), que a definem como a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para agregar valor à organização e ao indivíduo.

O uso de entrevistas estruturadas, testes psicométricos, dinâmicas de grupo bem planejadas e as ferramentas digitais de análise de perfis contribuem para processos mais objetivos e justos. Além disso, o uso de tecnologias e inteligência artificial permite identificar padrões de comportamento e prever a performance de candidatos, algo impossível em métodos arcaicos (Chiavenato, 2014).

As entrevistas comportamentais baseiam-se no princípio de que o comportamento passado é o melhor preditor de comportamentos futuros. Elas exploram situações reais vividas pelo candidato, buscando identificar atitudes, tomada de decisão, habilidades de comunicação e resiliência emocional. Na Teoria Comportamental da psicologia organizacional, essa técnica avalia o “como” o indivíduo age, e não apenas o “o que” ele sabe (Bergamini, 2008).

O uso de People Analytics (análise de dados aplicada à gestão de pessoas) permite tornar o processo seletivo mais objetivo e preditivo, auxiliando na tomada de decisão baseada em evidências (Bergamini, 2008).

No entanto, a humanização exige que essa prática seja aliada à empatia, para isso, é preciso interpretar os dados com sensibilidade e considerar a individualidade do candidato. Baseando-se na intersecção entre Gestão Estratégica de Pessoas e a Inteligência Emocional, Goleman (1995), destaca o papel importante da empatia na atuação da liderança por meio da gestão de equipes.

A formação dos profissionais responsáveis pela seleção é fundamental para garantir ética, imparcialidade e sensibilidade no processo. O treinamento deve incluir aspectos como, combate a vieses inconscientes, comunicação assertiva e empática, além de aplicação correta de metodologias avaliativas. Com base em conceitos da Psicologia Organizacional, a atuação dos recrutadores deve ser norteada pela imparcialidade e respeito à diversidade de perfis (Bergamini, 2008).

Um recrutamento humanizado deve considerar a diversidade como um valor estratégico. Isso implica na criação de processos seletivos que favoreçam a equidade e combatam discriminações por gênero, raça, idade, deficiência ou orientação sexual.

A diversidade é entendida como elemento gerador de inovação e melhor desempenho organizacional, conforme estudos de Thomas (1990) sobre diversidade no ambiente de trabalho e reforçado por Robbins e Judge (2017).

Oferecer feedback estruturado e respeitoso aos candidatos, mesmo em casos de não aprovação, fortalece a imagem institucional da empresa, valoriza o profissional e contribui para seu desenvolvimento (Chiavenato, 2014; Gil, 2019). Apesar de parecer paradoxal, o uso de tecnologias como inteligência artificial, algoritmos preditivos, testes psicométricos e entrevistas estruturadas pode aumentar a imparcialidade do processo quando utilizadas com critérios éticos e alinhadas a princípios de gestão humanizada (Davenport; Harris, 2018; Marras, 2017).

Essas ferramentas são eficazes para reduzir julgamentos subjetivos, aumentar a previsibilidade de desempenho futuro e automatizar etapas burocráticas, liberando tempo para o contato humano de qualidade. Dessa forma, sustentam decisões baseadas em evidências e promovem maior eficácia e equidade nos processos organizacionais (Bergamini, 2008; Robbins; Judge, 2017).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, com abordagem descritivo-exploratória, buscando compreender de que maneira as práticas de recrutamento e seleção com enfoque humanizado contribuem para o desenvolvimento organizacional. De acordo com Gil (2019), a pesquisa descritiva tem como finalidade relatar as características de um determinado fenômeno, enquanto a pesquisa exploratória é indicada para temas ainda pouco estudados ou que demandam novas perspectivas de análise, como é o caso do recrutamento humanizado, que propõe um olhar mais empático e ético sobre a gestão de pessoas.

O estudo foi desenvolvido em duas etapas principais: revisão teórica e pesquisa de levantamento. A revisão de literatura teve como objetivo identificar os principais conceitos, teorias e debates acerca da evolução das práticas de recrutamento e seleção, desde os métodos tradicionais até as inovações tecnológicas e humanizadas da atualidade. Conforme defendem Lakatos e Marconi (2010), a revisão bibliográfica é fundamental para estabelecer a base teórica de uma pesquisa e situar o problema dentro de seu contexto científico.

Nessa etapa, foram analisadas obras clássicas da área de gestão de pessoas, como Chiavenato (2006, 2014), que discute o papel estratégico do setor de Recursos Humanos, bem como estudos sobre inteligência emocional (Goleman, 1995), competências organizacionais (Fleury; Fleury, 2001), diversidade nas empresas (Thomas, 1990) e transformação digital na gestão de talentos (Ulrich, 2001). Essa base teórica proporcionou o embasamento histórico e conceitual necessário para compreender e contextualizar o processo de recrutamento e seleção sob uma perspectiva mais humanizada.

Na segunda etapa, referente à pesquisa de levantamento, foi aplicado um questionário, de 7 perguntas, sendo de múltipla escolha, foi elaborado via Google Forms e encaminhado a colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, atuantes em empresas de médio e grande porte. Aplicado entre os dias 10 e 15 de mês de outubro de 2025, 31 pessoas participaram do estudo. O objetivo foi identificar as práticas utilizadas no recrutamento, os critérios de seleção, o uso de tecnologias e o grau de importância atribuído a aspectos emocionais e culturais dos candidatos. Segundo Richardson (2017), o questionário estruturado é eficaz para coletar informações objetivas e comparáveis, permitindo a análise sistemática dos dados obtidos.

A seleção dos participantes foi realizada por meio de amostragem não probabilística por julgamento, conforme orientam Sampieri, Collado e Lucio (2013), com base em critérios como experiência profissional, tempo de atuação e envolvimento direto com o setor de Recursos Humanos.

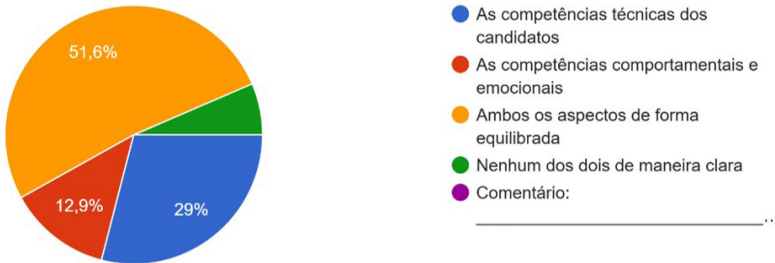
Os dados obtidos foram tratados por meio da análise de conteúdo, conforme a técnica proposta por Bardin (2011). Além disso, os resultados foram organizados utilizando gráficos que permitam visualizar padrões e comparar a efetividade entre métodos tradicionais e humanizados.

A integração entre os dados qualitativos e o referencial teórico contribuiu para uma análise mais adequada aos objetivos deste estudo, interpretativa e fundamentada, permitindo compreender de forma crítica como as práticas de recrutamento humanizado impactam o clima organizacional, a diversidade e o desempenho das empresas contemporâneas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta análise dos dados coletados por meio do questionário aplicado a colaboradores de diferentes áreas evidenciou percepções relevantes sobre a prática do recrutamento e seleção nas organizações. As respostas permitiram compreender o nível de humanização, a influência da tecnologia, o reconhecimento da diversidade e a importância do feedback no processo seletivo.

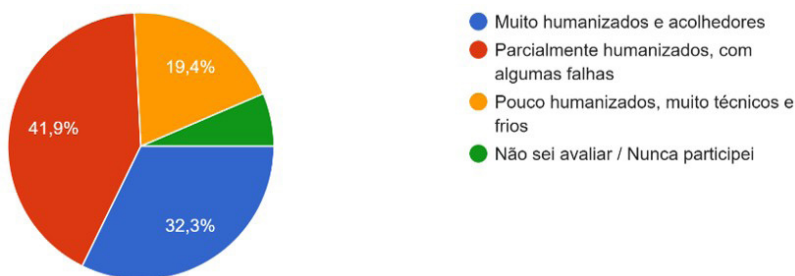
Gráfico 1 - Avaliação sobre os processos de recrutamento e seleção.



Fonte: Elaborado pelo Google Forms baseado no questionário aplicado, 2025.

Os resultados expostos no Gráfico 01 mostram que 41,9% dos participantes consideram os processos de recrutamento e seleção parcialmente humanizados, reconhecendo avanços, mas ainda com falhas que comprometem a experiência dos candidatos. Outros 32,3% os classificaram como muito humanizados e acolhedores, enquanto 19,4% afirmaram que os processos são pouco humanizados e excessivamente técnicos. Esse cenário demonstra que, embora as empresas estejam evoluindo em suas práticas, ainda há espaço para fortalecer uma cultura mais empática e voltada às relações humanas, conforme defendem Chiavenato (2014) e Bergamini (2008), ao destacarem que a valorização das pessoas é elemento essencial para o sucesso organizacional.

Quando questionados sobre o que é mais valorizado nos processos seletivos, a maioria apontou que há um equilíbrio entre competências técnicas e comportamentais, revelando uma tendência das organizações em buscar candidatos completos, que unem conhecimento técnico e habilidades socioemocionais. Entretanto, uma parcela significativa destacou que, na prática, ainda há predomínio da avaliação técnica, o que reforça a necessidade de maior preparo por parte dos recrutadores para reconhecer e valorizar aspectos humanos e emocionais durante as entrevistas.

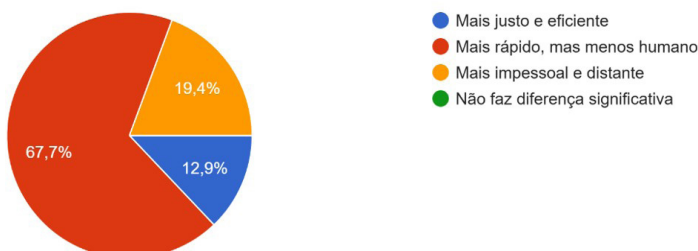
Gráfico 2 - Percepção sobre o que o processo seletivo considera.

Fonte: Elaborado pelo Google Forms baseado no questionário aplicado, 2025.

No que tange a contribuição do recrutamento humanizado para um ambiente saudável e inclusivo, o consenso entre os participantes foi amplamente positivo: todos reconheceram que esse tipo de abordagem melhora o clima organizacional, fortalece o engajamento e promove a inclusão. Essa percepção reforça a ideia de que a humanização nas práticas de gestão de pessoas transcende o momento do processo seletivo, impactando diretamente a cultura e o desempenho organizacional.

De acordo com Chiavenato (2014), a valorização das pessoas como centro das decisões empresariais é fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos e para a construção de um ambiente de trabalho mais equilibrado e produtivo. Nessa mesma linha, Bergamini (2008) destaca que a empatia e o respeito nas relações interpessoais fortalecem o vínculo entre colaborador e organização, favorecendo a motivação e o sentimento de pertencimento.

Além disso, Goleman (1995) argumenta que ambientes emocionalmente inteligentes são mais propensos a estimular o engajamento e a cooperação, uma vez que reconhecem e validam as emoções e as diferenças individuais. Assim, a adoção de um recrutamento humanizado contribui não apenas para selecionar profissionais mais alinhados à cultura organizacional, mas também para consolidar práticas éticas, inclusivas e sustentáveis que fortalecem a imagem da empresa perante seus públicos interno e externo.

Gráfico 3 - O uso da tecnologia no processo seletivo.

Fonte: Elaborado pelo Google Forms baseado no questionário aplicado, 2025.

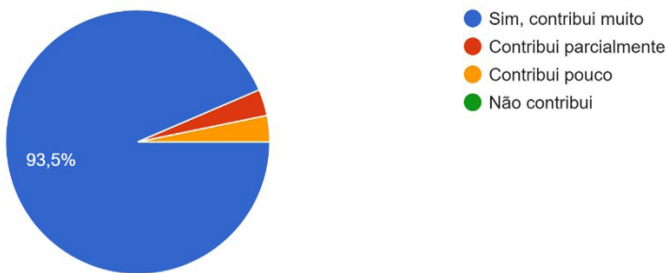
No que se refere ao uso de tecnologias, como entrevistas virtuais, testes online e algoritmos de triagem, a maioria dos participantes avaliou que essas ferramentas tornam o processo mais ágil e eficiente, porém menos humano. Um grupo menor destacou que os recursos tecnológicos podem contribuir para maior justiça e padronização nas avaliações, desde que utilizados de forma criteriosa e ética.

Esse resultado reforça a necessidade de equilíbrio entre automação e empatia, de modo que a tecnologia sirva como aliada, e não substituta, do contato humano. Tais dados vão de encontro conforme defendem Davenport e Harris (2018), a tecnologia deve ser compreendida como instrumento de apoio à tomada de decisão, permitindo que os profissionais de recursos humanos se concentrem em atividades que exigem sensibilidade e julgamento humano.

Além disso, Ulrich (2001) ressalta que a transformação digital no campo da gestão de pessoas deve priorizar a criação de valor humano e não apenas a eficiência operacional. Do mesmo modo, Chiavenato (2014) argumenta que, apesar dos avanços tecnológicos, o fator humano continua sendo o diferencial competitivo mais relevante nas organizações.

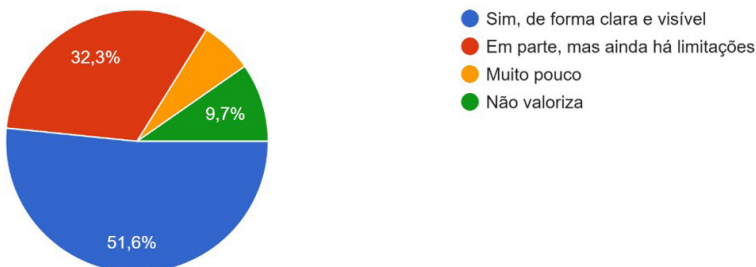
Dessa forma, observa-se que o uso de tecnologias pode aperfeiçoar os processos seletivos, desde que não elimine a dimensão relacional, que é essencial para o recrutamento humanizado e para a construção de vínculos de confiança entre candidatos e recrutadores.

Gráfico 4 - Recrutamento humanizado pode contribuir para um ambiente mais saudável e inclusivo?



Fonte: Elaborado pelo Google Forms baseado no questionário aplicado, 2025.

Gráfico 5 - Diversidade no recrutamento e seleção.



Fonte: Elaborado pelo Google Forms baseado no questionário aplicado, 2025.

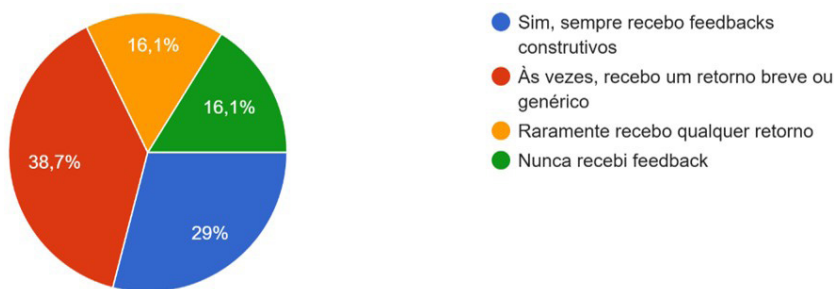
Em relação à diversidade nos processos seletivos, conforme os gráficos 04 e 05, uma parcela considerável dos respondentes afirmou que suas empresas valorizam a diversidade apenas parcialmente, havendo avanços perceptíveis em temas como gênero e faixa etária, mas ainda limitações quanto à inclusão de pessoas com deficiência e grupos minoritários. Alguns participantes relataram que a diversidade não é uma prática visível ou prioritária em suas organizações, o que evidenciava a necessidade de amadurecimento nas políticas de inclusão corporativa.

De acordo com Thomas (1990), a diversidade organizacional vai além da simples representação demográfica: ela está relacionada à capacidade de a empresa integrar e valorizar diferentes perspectivas, experiências e identidades. Para o autor, a verdadeira inclusão ocorre quando a diversidade se torna parte da cultura e da estratégia organizacional.

Nessa mesma linha, Fleury e Fleury (2001) defendem que a valorização das diferenças é um elemento essencial para o aprendizado organizacional, uma vez que equipes diversas tendem a ser mais criativas e inovadoras. Já Chiavenato (2014) reforça que políticas de gestão de pessoas devem promover igualdade de oportunidades e respeito às individualidades, pois o capital humano é o principal fator de competitividade e sustentabilidade das empresas.

Assim, os resultados obtidos indicam que, embora as organizações estejam avançando na discussão sobre diversidade e inclusão, ainda persistem barreiras estruturais e culturais que limitam a efetivação dessas práticas. A consolidação de processos seletivos verdadeiramente inclusivos exige comprometimento institucional, formação de lideranças conscientes e a incorporação da diversidade como valor estratégico e não apenas como exigência social.

Gráfico 6 - Feedback após participação no processo seletivo.



Fonte: Elaborado pelo Google Forms baseado no questionário aplicado, 2025.

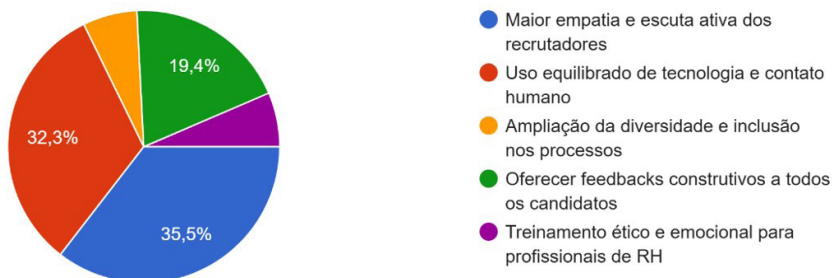
O tema feedback aos candidatos também se destacou como um dos pontos mais críticos da pesquisa. A maioria dos colaboradores relatou raramente ou nunca receber retorno após os processos seletivos, o que gera insatisfação, desmotivação e sensação de desvalorização profissional. Apenas uma minoria mencionou receber feedbacks construtivos e personalizados, o que demonstra que algumas organizações já reconhecem essa prática como parte essencial de um processo seletivo ético e humanizado.

De acordo com Gil (2019), a comunicação entre recrutador e candidato deve ser clara, transparente e contínua, pois o feedback representa não apenas uma devolutiva de resultados, mas também um instrumento de aprendizado e desenvolvimento. Para Bergamini (2008), o reconhecimento e a validação do esforço individual são fatores que fortalecem o vínculo psicológico com a organização e contribuem para o engajamento.

Além disso, Chiavenato (2014) ressalta que a ausência de retorno durante o recrutamento compromete a imagem institucional e a marca empregadora, uma vez que transmite uma percepção de descuido e falta de respeito com os profissionais envolvidos. O feedback, quando aplicado de forma estruturada e empática, transforma o processo seletivo em uma experiência de aprendizado mútuo, reforçando o compromisso organizacional com a transparência e a valorização humana.

Nesse sentido, observa-se que o feedback não deve ser visto como uma etapa secundária, mas como um componente essencial da humanização nos processos seletivos. Ele consolida o respeito ao indivíduo, estimula a melhoria contínua e fortalece a reputação da empresa enquanto agente de desenvolvimento e inclusão social.

Gráfico 7 - Melhorias importantes para tornar o recrutamento e seleção mais humanizado.



Fonte: Elaborado pelo Google Forms baseado no questionário aplicado, 2025.

Quando questionados sobre as melhorias mais importantes para tornar o recrutamento mais humanizado, 35,5% dos participantes indicaram a necessidade de maior empatia e escuta ativa por parte dos recrutadores; 32,3% defenderam o uso equilibrado entre tecnologia e contato humano; e 19,4% apontaram a ampliação da diversidade e inclusão como prioridade. Uma parcela menor (12,8%) mencionou o treinamento ético e emocional dos profissionais de Recursos Humanos como fator decisivo para a qualidade dos processos seletivos.

Esses resultados demonstram que o processo de recrutamento humanizado deve ser compreendido como um sistema integrado de práticas éticas, comunicacionais e relacionais, em que a empatia e a transparência são tão relevantes quanto a técnica e a eficiência operacional. Segundo Bergamini (2008), compreender e valorizar as emoções humanas é condição essencial para o fortalecimento das relações de trabalho e para a construção de ambientes organizacionais saudáveis.

Além disso, Chiavenato (2014) destaca que a gestão de pessoas eficaz é aquela que reconhece a importância do ser humano como principal ativo da organização, o que inclui investir na formação ética e emocional dos profissionais que atuam na seleção e no desenvolvimento de talentos. Para Goleman (1995), a empatia e a inteligência emocional são competências fundamentais para a liderança e para a condução de interações humanas mais produtivas e respeitadas.

De modo geral, os resultados obtidos confirmam a relevância da humanização no recrutamento e seleção como estratégia de fortalecimento das relações de trabalho, engajamento e retenção de talentos. Observa-se que o equilíbrio entre competência técnica e emocional, aliado à liderança transformacional e a planos de carreira bem estruturados, constitui um diferencial competitivo essencial para as empresas que desejam se manter sustentáveis em um ambiente corporativo cada vez mais dinâmico e voltado à valorização das pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito analisar de que maneira as práticas humanizadas de recrutamento e seleção e a liderança transformacional podem contribuir para o desenvolvimento de carreira, o engajamento e a retenção de talentos nas organizações. A partir da revisão teórica e da análise dos dados obtidos por meio do questionário aplicado, foi possível compreender que a humanização nas práticas de gestão de pessoas representa um diferencial estratégico e ético no contexto corporativo contemporâneo.

A análise dos dados coletados evidencia que, apesar dos avanços significativos, os processos de recrutamento e seleção ainda enfrentam desafios importantes relacionados à humanização, diversidade, uso equilibrado da tecnologia e comunicação transparente. A percepção predominante entre os colaboradores é de que, embora as práticas tenham se tornado mais acolhedoras e inclusivas, ainda há lacunas a serem preenchidas para tornar esses processos verdadeiramente humanizados.

Destaca-se que o equilíbrio entre competências técnicas e socioemocionais é uma demanda crescente, reforçando a necessidade de recrutadores preparados para avaliar além dos aspectos puramente técnicos. A tecnologia, embora reconhecida como uma aliada na agilidade e eficiência do recrutamento, deve ser utilizada com cautela para não comprometer a dimensão relacional e empática, que são essenciais para a construção de vínculos de confiança entre candidatos e organizações.

A valorização da diversidade e a promoção da inclusão ainda carecem de maturidade nas políticas organizacionais, exigindo um comprometimento institucional mais efetivo, formação de lideranças conscientes e uma cultura que integre a pluralidade como valor estratégico. Além disso, o feedback contínuo e transparente emerge como um componente crítico e indispensável para o fortalecimento da experiência dos candidatos e para a construção de uma imagem organizacional positiva.

Por fim, os resultados reforçam que o recrutamento humanizado deve ser compreendido como um sistema integrado, no qual empatia, escuta ativa, ética e inteligência emocional caminham lado a lado com eficiência técnica e inovação tecnológica. Investir na formação dos profissionais de Recursos Humanos, promover a inclusão real e equilibrar tecnologia e contato humano são caminhos fundamentais para que as organizações conquistem um ambiente mais saudável, produtivo e sustentável.

Assim, o fortalecimento das práticas humanizadas no recrutamento e seleção não só contribui para a atração e retenção de talentos, como também potencializa o desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida, capaz de enfrentar os desafios do mercado contemporâneo com ética, responsabilidade e valorização do capital humano.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANTUNES, G. NASCIMENTO, C. TOLEDO, M. CUNICO, E; **Recrutamento e Seleção**. Faculdade Sul Mineira; São Lourenço; Minas Gerais; Brasil; 2016.
- ARIERIA. J.O, GUIMARAÊS. M.F; **O Processo de Recrutamento e Seleção Como Uma Ferramenta De Gestão**. Revista Científica Empresariais da UNIPAR, Paraná; Brasil; 2005.
- AVOLIO, Bruce J.; BASS, Bernard M. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- CARVALHO. I, M, V; **Recrutamento e Seleção por Competências**. Editora FGV, Rio de Janeiro, 2010.
- COSTA. L.C; **A Tecnologia Da Informação Na Gestão Do Recrutamento E Seleção: A Importância Do Recrutamento Online**. Universidade Federal Fluminense; Volta Redonda; Brasil; 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRANDÃO, João; SANTOS, Laura; MEDINA, Felipe. **Recrutamento humanizado: tendências e desafios contemporâneos**. São Paulo: Atlas, 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

- DAVEL, Eduardo. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2009.
- DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne G. **Competing on analytics: the new science of winning**. Boston: Harvard Business School Press, 2018.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. **Construindo o conceito de competência**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **The principles of scientific management**. New York: Harper & Brothers, 1911.
- THOMAS, Roosevelt R. Jr. **From affirmative action to affirming diversity**. Harvard Business Review, v. 68, n. 2, p. 107–117, 1990.
- ULRICH, D. **Recursos Humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 1998.
- ULRICH, D. **Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Recrutamento e Seleção com Olhar Diferenciado e Humanizado”, desenvolvida como parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec – Araraquara).

Objetivo da pesquisa: Compreender as percepções e experiências de colaboradores de diferentes áreas sobre práticas humanizadas de recrutamento e seleção nas organizações. Tempo estimado: Aproximadamente 10 a 15 minutos para responder ao questionário.

Informações importantes: Sua participação é voluntária e você pode desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. As respostas serão anônimas e confidenciais. As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Não há riscos físicos, emocionais ou financeiros para os participantes. Sua contribuição ajudará a ampliar o conhecimento sobre práticas éticas e humanizadas em gestão de pessoas.

APÊNDICE B – QUESTÕES ELABORADAS PARA A QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

1. Como você avalia os processos de recrutamento e seleção realizados pela sua empresa?

- ☐ () Muito humanizados e acolhedores
- ☐ () Parcialmente humanizados, com algumas falhas
- ☐ () Pouco humanizados, muito técnicos e frios
- ☐ () Não sei avaliar / Nunca participei

2. Na sua percepção, o processo seletivo da empresa considera mais:

- ☐ () As competências técnicas dos candidatos
- ☐ () As competências comportamentais e emocionais
- ☐ () Ambos os aspectos de forma equilibrada
- ☐ () Nenhum dos dois de maneira clara

3. Você acredita que o recrutamento humanizado contribui para um ambiente de trabalho mais saudável e inclusivo?

- ☐ () Sim, contribui muito
- ☐ () Contribui parcialmente

☐ Contribui pouco

☐ Não contribui

4. Após participar de processos seletivos, você recebeu algum tipo de feedback (positivo ou negativo)?

☐ Sim, sempre recebo feedbacks construtivos

☐ Às vezes, recebo um retorno breve ou genérico

☐ Raramente recebo qualquer retorno

☐ Nunca recebi feedback

5. Na sua opinião, o uso de tecnologias (entrevistas virtuais, testes online, algoritmos, etc.) torna o processo seletivo:

☐ Mais justo e eficiente

☐ Mais rápido, mas menos humano

☐ Mais impessoal e distante

☐ Não faz diferença significativa

6. A empresa em que você trabalha valoriza a diversidade (de gênero, idade, etnia, deficiência, orientação sexual) nos processos de seleção?

☐ Sim, de forma clara e visível

☐ Em parte, mas ainda há limitações

☐ Muito pouco

☐ Não valoriza

7. Que tipo de melhoria você considera mais importante para tornar o recrutamento e seleção mais humanizado?

☐ Maior empatia e escuta ativa dos recrutadores

☐ Uso equilibrado de tecnologia e contato humano

☐ Ampliação da diversidade e inclusão nos processos

☐ Oferecer feedbacks construtivos a todos os candidatos

☐ Treinamento ético e emocional para profissionais de RH