



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

JOSÉ MARCOS DOS SANTOS NÁZARIO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE ESTAGIÁRIOS: AS EXPERIÊNCIAS DE
DISCENTES DO CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SERGIPE**

São Cristóvão, SE

2026

JOSÉ MARCOS DOS SANTOS NÁZARIO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE ESTAGIÁRIOS: AS EXPERIÊNCIAS DE
DISCENTES DO CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SERGIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para a obtenção do título de **Bacharel em Secretariado Executivo**.

Orientador: Prof. Dr. Diego Fiel Santos.

São Cristóvão, SE

2026

JOSÉ MARCOS DOS SANTOS NAZARIO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE ESTAGIÁRIOS: AS EXPERIÊNCIAS DE
DISCENTES DO CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SERGIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

São Cristóvão, 28 de janeiro de 2026.

Banca examinadora

Prof. Dr. Diego Fiel Santos - Orientador
Universidade Federal de Sergipe

Profª. Dra. Flávia Lopes Pacheco
Departamento de Secretariado Executivo
Universidade Federal de Sergipe

Prof. Dr. Thadeu Vinícius Souza Teles
Departamento de Secretariado Executivo
Universidade Federal de Sergipe

“O problema da minha vida era que ela tinha sido ideia de outra pessoa.”

Benjamin Alire Sáenz

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me guiar e fortalecer durante toda a minha trajetória acadêmica. Agradeço imensamente ao meu orientador, professor Diego, por ter estendido a mão e aceitado seguir comigo nesse caminho de última hora, sempre transmitindo calma e leveza, além de me fazer acreditar que tudo daria certo. Sua orientação foi fundamental para que eu me sentisse seguro ao longo dessa jornada. Agradeço à professora Rosimeri Sabino pelos ensinamentos e direcionamentos prestados na disciplina de TCC I, que foram essenciais para o início de tudo o que estava por vir. Obrigado por proporcionar uma ampla expansão do tema e pela contribuição na construção deste trabalho. Agradeço com muito carinho a Taynara e a Lázaro, do Departamento de Secretariado Executivo da UFS, por todo o apoio, influência e motivação. Sou grato por toda a ajuda oferecida nos momentos em que cheguei ao departamento apreensivo e confuso, e vocês, com positividade, me acalmavam e me direcionam caminhos. Isso foi extremamente importante para mim. Agradeço também aos meus amigos da turma de TCC pelo apoio e pela motivação demonstrados, em especial a Thauany e a Letícia, com quem compartilhei cada etapa desse processo. Juntos, enfrentamos dificuldades, choramos, persistimos e sorrimos ao longo da construção deste trabalho, sempre apoiando uns aos outros. Agradeço, com um sorriso sincero, aos meus amigos que estiveram comigo desde o primeiro dia na universidade. Saibam que minha trajetória acadêmica não seria a mesma sem vocês. Agradeço à minha família pelo incentivo e pelo orgulho depositados em mim, em especial ao meu irmão Maurício, pelo esforço e apoio constante ao longo de toda a minha trajetória acadêmica. Seu cuidado diário, ao me buscar após as aulas durante todos esses anos. E, por fim, agradeço a mim mesmo por ter chegado até aqui. Não foi um processo simples; em alguns momentos pensei em desistir ou prolongar este trabalho, mas compreendi que essa não seria a melhor alternativa. Aprendi que é preciso aceitar e enfrentar o que está diante de nós e que, se houver um caminho a ser percorrido, eu o percorrerei, independentemente das dificuldades. Sinto-me orgulhoso por concluir e entregar este trabalho, fruto de esforço, persistência e amadurecimento acadêmico e pessoal.

Meu sincero agradecimento a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram positivamente para a realização deste trabalho.

NAZARIO, Jose Marcos dos Santos. **Recrutamento e Seleção de Estagiários: As Experiências de Discentes do Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal De Sergipe**. Orientador: Prof. Dr. Diego Fiel Santos. 2026. 74 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Secretariado Executivo) – Departamento de Secretariado Executivo, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2026.

RESUMO

Este trabalho analisou a percepção dos estudantes do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe (UFS) sobre os processos de recrutamento e seleção para estágios, considerando suas experiências nas etapas de recrutamento, seleção e entrevista. A pesquisa adotou abordagem qualitativa e quantitativa, de natureza exploratória e descritiva, utilizando questionário com perguntas fechadas e entrevistas semiestruturadas aplicadas a alunos que já haviam participado de processos seletivos de estágio. Os resultados evidenciaram que os processos de recrutamento ocorrem, predominantemente, por meio de anúncios *online* com informações limitadas, muitas vezes sem descrição clara das atividades. Observou-se que a seleção é centrada, em grande parte, apenas na entrevista, frequentemente conduzida por profissionais com pouco conhecimento sobre o curso, o que compromete a avaliação das competências dos candidatos. As entrevistas revelaram ainda a naturalização, por parte dos estudantes, de práticas seletivas simplificadas e pouco estruturadas, motivada, sobretudo, pela obrigatoriedade do estágio. Concluiu-se que, embora os estudantes reconheçam a importância do recrutamento e da seleção, esses processos são percebidos como incompletos, pouco estruturados e, por vezes, desalinhados com a formação em Secretariado Executivo, ainda que possibilitem aprendizados relevantes para a formação profissional.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção. Estagiário. Secretariado Executivo.

NAZARIO, Jose Marcos dos Santos. Recruitment and Selection of Interns: The Experiences of Students from the Executive Secretariat Program at the Federal University of Sergipe.

Advisor: Prof. Dr. Diego Fiel Santos. 2026. 74 pages. Undergraduate Final Paper (Bachelor's Degree in Executive Secretariat) – Department of Executive Secretariat, Federal University of Sergipe, São Cristóvão, 2026.

ABSTRACT

This study analyzed the perception of students enrolled in the Executive Secretarial Studies program at the Federal University of Sergipe (UFS) regarding recruitment and selection processes for internships, considering their experiences in the stages of recruitment, selection, and interviews. The research adopted a qualitative and quantitative approach, with an exploratory and descriptive nature, using a questionnaire with closed-ended questions and semi-structured interviews applied to students who had previously participated in internship selection processes. The results showed that recruitment processes occur predominantly through online advertisements with limited information, often lacking a clear description of the activities. It was observed that selection is largely centered solely on interviews, frequently conducted by professionals with limited knowledge of the Executive Secretarial Studies program, which compromises the assessment of candidates' competencies. The interviews also revealed the naturalization, on the part of students, of simplified and poorly structured selection practices, mainly due to the mandatory nature of the internship. It was concluded that, although students recognize the importance of recruitment and selection, these processes are perceived as incomplete, poorly structured, and at times misaligned with the training in Executive Secretarial Studies, even though they enable relevant learning experiences for professional development.

Keywords: Recruitment and Selection. Internship. Executive Secretariat.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Dimensões da análise de dados.....	36
Gráfico 1	Participação em processos de RS: critério de filtragem dos respondentes.....	41
Gráfico 2	As informações dos anúncios eram, em geral, claras e completas.....	42
Gráfico 3	Perda de interesse na vaga devido à ausência de informações básicas.....	42
Figura 1	Mural de vagas UFS.....	40
Figura 2	Conjunto de anúncios utilizados na análise (figura composta produzida pelo autor).....	44
Gráfico 4	Ausência de informações nos anúncios de estágios para Secretariado Executivo.....	45
Gráfico 5	Atividades das vagas que fogem do campo do Secretariado Executivo.....	46
Gráfico 6	Etapas vivenciadas no processo de Seleção.....	48
Gráfico 7	Participação apenas da entrevista ou de mais outras.....	49
Gráfico 8	Percepção da Adequação dos Critérios de Avaliação das Competências Profissionais.....	49
Gráfico 9	Tempo médio de todo o processo de recrutamento e seleção.....	50
Gráfico 10	avaliação geral da estrutura e condução dos processos seletivos.....	52
Gráfico 11	Avaliação do preparo dos recrutadores para selecionar estudantes de Secretariado.....	53
Gráfico 12	Atribuições apresentadas na entrevista e sua adequação ao Secretariado Executivo.....	53
Gráfico 13	Domínio do entrevistador sobre a área de Secretariado Executivo.....	54
Gráfico 14	Roteiro de entrevista.....	55
Gráfico 15	Aplicação na prática dos conhecimentos aprendidos durante o curso.....	56
Gráfico 16	Valorização das competências das DCNs nos processos seletivos de estágio....	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UFS	Universidade Federal de Sergipe
RS	Recrutamento e Seleção
DCNs	Diretrizes Curriculares Nacionais
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Justificativa da Pesquisa.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	Recrutamento.....	15
2.1.1	Recrutamento Interno.....	17
2.1.2	Recrutamento Externo.....	18
2.1.3	Recrutamento Misto.....	20
2.1.4	Recrutamento <i>Online</i>	20
2.2	A Seleção.....	21
2.2.1	Seleção por Competência.....	25
2.3	Entrevista.....	26
2.3.1	Entrevista como Fator decisório.....	28
2.4	Estágio.....	28
2.5	A Formação em Secretariado.....	31
3	METODOLOGIA.....	34
3.1	Análise de Dados.....	36
4	ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	37
4.1	Análise Qualitativa Complementar das Entrevistas.....	58
5	CONCLUSÃO.....	60
	REFERÊNCIAS.....	63
	APÊNDICE A (Questionário da Pesquisa)	69
	APÊNDICE B (Roteiro Semi-estruturado das Entrevistas)	74

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como objeto de investigação os processos de recrutamento e seleção (RS) de estagiários no âmbito do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe (UFS). Em um contexto no qual a área de Recursos Humanos assume papel estratégico nas organizações, o recrutamento e a seleção configuram-se como atividades centrais para a atração e escolha de talentos, sendo apontadas por expressiva parcela das empresas brasileiras como essenciais para o alcance de seus objetivos organizacionais (ABRH/Umami, 2024; Pontes, 2022).

Quando aplicados a vagas de estágio, esses processos demandam atenção específica, uma vez que o estágio possui natureza predominantemente formativa e pedagógica, diferenciando-se das relações de trabalho convencionais. No cenário contemporâneo, marcado por transformações constantes e por exigências crescentes de qualificação profissional, as organizações buscam estudantes capazes de articular conhecimentos técnicos, competências comportamentais e capacidade de aprendizagem contínua.

O curso de Secretariado Executivo, regulamentado pela Lei n. 7.377/1985 e orientado pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (Brasil, 2005), tem como finalidade a formação de profissionais aptos a atuar de maneira estratégica, integrando conhecimentos das áreas administrativa, comunicacional e linguística, além de habilidades éticas e relacionais. Nesse contexto, o estágio supervisionado constitui etapa fundamental do processo formativo, pois possibilita ao discente a vivência prática dos conteúdos aprendidos ao longo da graduação, promovendo a articulação entre teoria e prática (Buriolla, 2006; Lucena & Santiago, 2021).

Entretanto, a condução inadequada dos processos de recrutamento e seleção pode ocasionar prejuízos tanto para as organizações quanto para os estudantes. Práticas como a divulgação de vagas com informações insuficientes, a ausência de critérios claros de avaliação e a atuação de recrutadores sem preparo específico podem comprometer a experiência do estagiário, gerar frustrações e provocar desalinhamentos entre as expectativas acadêmicas e as demandas do mercado de trabalho (Pontes, 1996; Fonseca *et al.*, 2024).

Diante desse cenário, emerge o seguinte problema de pesquisa: qual é a percepção dos alunos do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe sobre os processos de recrutamento e seleção para estágios? A formulação dessa questão orienta a investigação no sentido de compreender como os discentes vivenciam as etapas de recrutamento, seleção e entrevista, bem como os desafios enfrentados ao longo desses processos.

Com base no problema apresentado, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar a percepção dos estudantes do curso de Secretariado Executivo da UFS acerca dos processos de recrutamento e seleção para estágios, considerando suas experiências nas etapas de recrutamento, seleção e entrevista.

Com o propósito de alcançar o objetivo geral, definiram-se as seguintes etapas de investigação:

- a) identificar a percepção dos estudantes acerca dos critérios e etapas mais recorrentes nos processos seletivos para estágio;
- b) descrever a percepção dos estudantes sobre o grau de alinhamento entre as exigências das vagas de estágio e as competências previstas nas Diretrizes Curriculares do curso;
- c) descrever a percepção dos estudantes sobre o grau de alinhamento entre as exigências das vagas de estágio e as competências previstas nas Diretrizes Curriculares do curso.

Quanto à organização do trabalho, além desta Introdução, o estudo está estruturado da seguinte forma: a segunda seção apresenta o referencial teórico que fundamenta o estudo; a terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados; a quarta seção destina-se à análise de dados e interpretação dos resultados; a quinta seção apresenta as considerações finais da pesquisa.

1.1 JUSTIFICATIVA

Dentre os diversos processos de gestão de pessoas, no âmbito dos recursos humanos, o recrutamento e seleção de pessoal (RS) é um dos que mais se destaca, exercendo papel fundamental em empresas de todos os portes. De acordo com a quarta edição da pesquisa “O cenário do RH no Brasil”, realizada em 2024 pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), em parceria com a empresa Umanni, o recrutamento e seleção figura entre as principais responsabilidades do setor de recursos humanos (RH), com 89,54% das empresas apontando essa atividade como central em suas operações.

Um recrutamento mal-conduzido resulta em uma seleção inadequada, o que pode ocasionar prejuízos à organização. Segundo Pontes (2022, p. 26), o recrutamento “[...] procura candidatos para ocupar as vagas existentes, enquanto a seleção identifica o candidato mais qualificado entre aqueles recrutados”. Em complemento, Pontes (2022, p. 26) menciona que a “[...] seleção não cria bons candidatos, apenas os identifica entre os recrutados”. Por fim, aquele autor conclui que a inexistência de bons candidatos se deve a um recrutamento ineficiente. Portanto, a seleção só é possível quando há candidatos recrutados, e sua qualidade tende a ser maior na medida em que o processo de recrutamento for mais eficaz.

Constata-se, assim, que o processo de recrutar e selecionar pessoas não é uma tarefa simples, exigindo tempo, planejamento, aplicação de recursos financeiros e pessoas qualificadas para essa tarefa. A relevância desse processo passou a ser percebido pelas organizações a partir da década de 2000, trazendo o entendimento de que os gestores de RH necessitavam se especializar nas dinâmicas do RS (Madruga, 2021).

Essas atividades têm como principal objetivo atrair e escolher os candidatos mais adequados para ocupar determinado cargo e desempenhar funções específicas da vaga ofertada. Por isso, se faz tão importante entender suas etapas e as relações que as envolvem. Esse cenário abrange, também as vagas de estagiário. No entanto, nesse espaço é necessário considerar contorno específicos, tendo em vista que o estagiário ainda está em formação.

O estágio prepara o estudante para a sua entrada no mercado de trabalho. Para o aluno, o estágio é, portanto, o primeiro contato profissional com a área em que está se qualificando, servindo de elo entre o conhecimento teórico e prático. Dessa forma, ele transcende uma exigência meramente acadêmica. Nesse sentido, o estágio representa o momento em que o aluno tem a oportunidade de aplicar os conhecimentos obtidos em sala de aula. É nesse contexto que teoria e prática se encontram, possibilitando ao estudante vivenciar as múltiplas dimensões de sua formação.

Como parte das formações em nível superior, o Secretariado Executivo conta com a previsão de estágio entre os conteúdos teórico-práticos, estabelecidos pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso (Brasil, 2005). No rol dos conteúdos solicitados, naquela normativa constam ainda os básicos, incluindo ciências sociais, jurídicas, econômicas, da comunicação e informação, e os específicos, com a abordagem das técnicas secretariais, administração, psicologia e idiomas estrangeiros. Esse escopo de saberes para a formação vai ao encontro da indicação de Teixeira (2025), que afirma ser o Secretariado Executivo fruto de uma formação multidisciplinar, impondo competências técnicas e comportamentais, tornando essas habilidades essenciais para uma atuação estratégica nos processos e decisões organizacionais.

Diante disso, o estágio para no campo do Secretariado, como parte do processo formativo, deve oportunizar o desenvolvimento das referidas competências. No entanto, embora a Lei nº 11.788. (Brasil, 2008), determine que o estágio deve visar “[...] ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional”, a realidade no mercado de trabalho, muitas vezes, se mostra distinta. Segundo Halpern, Halpern e Cerchiaro (2021), os anúncios de vagas para estágios, frequentemente, não detalham informações essenciais, como função, localização e benefícios. Isso prejudica a tomada de decisão dos candidatos e enfraquece os processos seletivos. O graduando, muitas vezes, se apresenta para entrevistas de estágio sem conhecer claramente a vaga ofertada, tampouco se possui as competências exigidas pela empresa, uma vez que essas informações nem sempre são explicitadas nas divulgações.

Além disso, observa-se que, em alguns contextos, os responsáveis por conduzir essas etapas podem não possuir qualificação específica ou pleno domínio das fases que compõem esses processos. Essa ausência de preparo compromete a qualidade do recrutamento e da seleção, podendo resultar na alocação inadequada do candidato à vaga de estágio, em funções que não correspondem às suas habilidades técnicas. Essa realidade pode gerar frustração e desmotivação no estudante, afetando diretamente sua formação profissional.

Diante do exposto, a presente pesquisa se justifica pela necessidade de compreender como os processos de RS de estagiários têm sido conduzidos nas organizações, especialmente no contexto do curso de Secretariado Executivo. As análises revelam-se relevantes não apenas para esse curso, mas também para demais formações superiores no Brasil. Além disso, os resultados da pesquisa podem colaborar para reflexões no âmbito das organizações sobre as práticas de RS para as vagas de estágio e suas implicações nos resultados das empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se a fundamentação teórica que sustenta esta pesquisa, abordando os principais conceitos relacionados aos processos de recrutamento e seleção. Serão discutidos os diferentes tipos de recrutamento; interno, externo, misto e *online*, bem como os métodos de seleção, com destaque para a seleção por competências e a entrevista como fator decisório. Em seguida, trata-se do estágio como etapa formativa essencial e, por fim, da formação acadêmica e profissional em Secretariado Executivo.

2.1 O RECRUTAMENTO

Na sua definição mais simples, o recrutamento é o ato de procurar e atrair pessoas para preencher uma vaga, trabalho ou função em uma empresa ou organização. Indo de encontro com o pensamento de Lacombe e Heilborn: O “[...] recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para vagas existentes ou potenciais.” (Lacombe e Heilborn, 2008, p. 244). Esses autores ainda comentam que esse processo é uma atividade permanente, utilizada sempre que houver necessidade.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 76), “[...] o recrutamento é processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas.”. De fato, o ato de recrutar é também uma forma de localizar candidatos dentro das possibilidades que se deseja atingir. Tanto autores clássicos quanto contemporâneos tratam o recrutamento como um processo essencial voltado à atração de candidatos qualificados. Gil (2001) define o recrutamento como a ação de atrair indivíduos potencialmente aptos a ocupar cargos na organização. De forma semelhante, Fernandes (2021, p. 31) ressalta que esse processo tem por finalidade atrair colaboradores habilitados e adequados às necessidades da empresa. Apesar do intervalo temporal entre as obras, observa-se que a essência do conceito permanece a mesma, reforçando a consistência da compreensão teórica sobre o tema.

O RS é um processo de extrema importância para a empresa, tendo em vista que as organizações estão sempre em busca de profissionais qualificados, a fim de se manterem estáveis diante da competitividade do mercado. Recrutar consiste em atrair o maior número possível de candidatos, com o objetivo de possibilitar à organização a seleção dos mais qualificados. Para isso, exige-se rigor e atenção por parte dos recrutadores, uma vez que “[...]o recrutador encarregado precisa compreender não apenas o cargo em questão, mas também as responsabilidades associadas a ele” (Alexandre; Santos, 2023, p. 24). O recrutador deve ter domínio de suas habilidades, a fim de manter todo o processo com qualidade. Nesse sentido, Silva e Silva (2024) ressaltam que o perfil ideal de um recrutador envolve uma combinação de

competências essenciais, como comunicação eficaz, empatia, imparcialidade, conhecimento da vaga e do mercado, organização, visão estratégica, ética profissional e capacidade de tomar decisões com responsabilidade.

Quando esse perfil não está presente, ou o recrutamento é conduzido de forma inadequada, as consequências podem ser bastante negativas, como a contratação de pessoas que não são adequadas para determinada função. Fonseca *et al.* (2024, p. 16) destacam que “[...] a escolha errada pode resultar em impactos negativos significativos, desde custos financeiros até danos à reputação da organização”. Diante dessa situação, é razoável supor que um recrutamento mal-conduzido desde o início tende a repercutir negativamente em todas as etapas subsequentes.

O recrutamento inicia-se com um planejamento, mais precisamente, com a definição e descrição da vaga. Deve-se ter domínio do objetivo do recrutamento, pois “[...] só é possível recrutar as pessoas certas se soubermos antecipadamente o perfil desejado para essa pessoa” (Lacombe; Heilborn, 2008, p. 244). Isso se dá por meio do planejamento de recursos humanos (PRH), que, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 60), “[...] estabelece um esquema para admissão de funcionários na empresa e o recrutamento coloca esse plano em funcionamento”. Pontes (1996), também reforça que o sucesso do recrutamento e da seleção está diretamente ligado ao planejamento, pois “a grande vantagem do planejamento é a de que a empresa pode agir antes do fato”.

A partir desse planejamento, uma das primeiras etapas é a análise e descrição do cargo, em que se estuda e define o perfil profissional necessário, as responsabilidades, os requisitos técnicos e comportamentais, além de outros aspectos relevantes. “A análise e descrição de cargos pode ser concebida como o ponto de partida para o tratamento da maioria dos problemas no campo dos recursos humanos” (Gil, 2001, p. 175). Essa descrição serve de base para a criação da vaga a ser anunciada ao público, que pode ser divulgada em meios internos ou externos, dependendo da política da empresa.

Em abordagens mais atuais, o processo de recrutamento é descrito em fases como o anúncio da vaga, a triagem de currículos (internos e externos) e comunicação com os candidatos, conforme destaca Madruga (2021). Ou seja, após planejar e definir claramente o perfil do cargo, inicia-se a fase de divulgação, recebimento de candidaturas e contato com os potenciais candidatos. Considerando os diferentes caminhos possíveis para atrair candidatos, as organizações podem optar por diversas formas de recrutamento, entre elas o interno, externo, misto, e o *online*, os quais são abordados nas próximas subseções.

2.1.1 RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento interno é aquele realizado dentro da própria organização, voltado exclusivamente aos colaboradores já contratados, sem divulgação externa. Essa prática costuma ser adotada principalmente por dois motivos: a facilidade de acesso aos candidatos e o baixo custo envolvido no processo. Para Pontes (1996, p. 78), o “[...] recrutamento interno é o preenchimento das vagas por meio da promoção ou transferência de funcionários da organização. É a valorização dos recursos humanos internos”.

Nessa perspectiva, o recrutamento interno é visto como uma forma de valorização do funcionário, criando um campo de motivação para os demais colaboradores. A empresa, em seu campo de visão interno, identifica profissionais que já colaboram com a organização, possibilitando que sejam promovidos ou realocados para novas funções. Nunes, Santana e Consoni (2024, p. 9) complementam que “[...] o recrutamento interno envolve a promoção ou transferência de colaboradores que já pertencem à organização para novas funções”.

Trata-se de uma estratégia bastante favorável para as organizações, sendo, muitas vezes, a primeira opção ao se considerar a abertura de uma vaga. A redução de custos com divulgação, seleção e ambientação, bem como a diminuição do tempo necessário para treinamento, torna o processo mais eficiente e econômico. Lacombe (2005) e Pontes (2009) compartilham uma visão semelhante sobre as vantagens do recrutamento interno, apontando os seguintes benefícios:

- a) Valorização dos funcionários e fortalecimento da motivação;
- b) Aproveitamento de talentos cujo desempenho e potencial já são conhecidos;
- c) Adaptação prévia dos colaboradores à cultura organizacional;
- d) Menor tempo de ambientação na nova função;
- e) Agilidade e economia no processo de recrutamento;
- f) Criação de perspectivas de crescimento profissional dentro da empresa;
- g) Estímulo ao autodesenvolvimento dos colaboradores.

Apesar de suas diversas vantagens, o recrutamento interno também apresenta desvantagens importantes. A mais notável, segundo autores como Pontes (1996), Akita, Carvalho e Venâncio (2021) e Raiol *et al.* (2022), é a dificuldade em renovar as ideias dentro da organização, já que não há entrada de novos profissionais. Isso pode comprometer a inovação. Além disso, Raiol *et al.* (2022) destacam outras desvantagens, como:

- a) Necessidade de criação de programas de desenvolvimento e treinamento;
- b) Risco de frustração para funcionários que participam do processo, mas não são selecionados;
- c) Possíveis danos ao entrosamento da equipe;

d) Insatisfação em determinados setores, quando há remanejamento de colaboradores.

Esse tipo de recrutamento merece uma atenção especial do recrutador, pois “[...] se o processo de promoções não for bem administrado, pode gerar frustrações nos que não forem promovidos” (Lacombe; Heilborn, 2008, p. 245). Isso também pode gerar conflitos entre os colaboradores, o que pode comprometer o clima organizacional. Ademais, ao realocar um colaborador, seu cargo anterior fica vago, o que pode exigir um novo recrutamento, desta vez externo.

2.1.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

Diferente do recrutamento interno, o recrutamento externo é uma prática bastante comum nas empresas. Nesse processo, as organizações buscam profissionais que ainda não fazem parte do quadro interno, trazendo pessoas com experiências e conhecimentos diferentes, além de novas perspectivas.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008, p. 245), “o recrutamento externo traz pessoas com novas experiências, conhecimentos e percepções, que podem colaborar para aperfeiçoar os procedimentos da empresa e para sensibilizar a administração para o ambiente externo e o mercado”. Amorim (2024) reforça essa visão ao afirmar que o recrutamento externo é uma estratégia adotada pelas organizações com o objetivo de atrair talentos que estão fora da empresa, trazendo consigo diferentes características, modelos e implicações que impactam diretamente a gestão de recursos humanos.

Já os autores Bohlander, Snell e Sherman (2005) apresentam uma percepção mais direta em relação ao recrutamento interno, considerando o externo como uma alternativa subsequente. Em sua visão, o recrutamento externo ocorre quando uma vaga é aberta em decorrência de movimentações internas, sendo necessário, então, buscar um candidato de fora da empresa para preenchê-la.

Nesse tipo de recrutamento, o profissional responsável precisa estar ainda mais atento e utilizar suas técnicas de forma estratégica, a fim de atrair o perfil desejado. Como destacam Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 90), “[...] é fundamental que o recrutador saiba claramente quais são os conhecimentos, as habilidades, as competências, a experiência e outras características exigidas para o trabalho”. Quando se conhece bem o perfil a ser contratado, torna-se possível definir com mais precisão quais fontes de recrutamento serão utilizadas. De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 79), ao procurar externamente no mercado, “a área da qual os candidatos devem ser recrutados irá variar com o tipo de posição a ser preenchida e com a remuneração a ser paga”.

Portanto as fontes de recrutamento correspondem aos meios utilizados pela organização para atrair candidatos, ou seja, os locais onde as vagas são divulgadas e os profissionais são buscados. Essas fontes podem incluir instituições de ensino, sites de emprego, redes sociais, indicações, cartazes, murais, entre outros. Por exemplo, quando a busca é voltada a estagiários, as universidades e faculdades costumam direcionar as vagas conforme o curso e o período em que o estudante se encontra, considerando sua fase de formação. Independentemente da fonte utilizada, é essencial que as informações sobre a vaga estejam descritas com clareza, incluindo os requisitos exigidos, o local de trabalho, a carga horária, os benefícios e as responsabilidades do cargo, a fim de atrair candidatos compatíveis com o perfil desejado. Segundo Gil (2001) e Bohlander, Snell e Sherman (2005), os meios de recrutamento externo podem ser diversos, tais como:

- a) Cartazes fixados em locais estratégicos, dentro ou fora das organizações;
- b) Anúncios em meios de comunicação como, TV e rádio;
- c) Currículos espontâneos enviados diretamente à empresa;
- d) Agências de emprego, que reúnem grande volume de candidatos;
- e) Divulgação por meio da internet;
- f) Indicação de pessoas de dentro ou fora da empresa.

Muitos desses meios foram adaptados com o tempo, acompanhando as mudanças tecnológicas e sociais no mercado de trabalho, e alguns deles serão retomados ao longo do texto.

Assim como o recrutamento interno, o externo também apresenta vantagens e desvantagens. Entre os principais benefícios estão a renovação de ideias, a inovação, a possibilidade de contratar profissionais qualificados e a incorporação de novas habilidades à organização. Em contrapartida, as principais desvantagens envolvem o alto custo do processo, o tempo demandado para seleção e adaptação, além do risco de contratar alguém sem conhecimento prévio sobre a cultura organizacional. Pontes (1996, p. 84) destaca que “a opção pelo recrutamento externo pode resultar em prejuízos para a moral e a cultura da organização”.

De modo geral, todas as fontes de recrutamento possuem vantagens e limitações, e cabe ao recrutador selecionar aquela que melhor se adequa à vaga disponível. Essa escolha depende, muitas vezes, do tempo disponível para o processo e dos resultados obtidos em experiências anteriores. Utilizar sempre a mesma fonte, ou limitar-se a uma única opção para determinada vaga, é um erro comum. Por isso, é importante que o recrutador aja com criatividade para alcançar bons resultados.

2.1.3 RECRUTAMENTO MISTO

O recrutamento misto consiste na utilização simultânea das estratégias interna e externa, ou seja, a organização abre a vaga tanto para candidatos que já fazem parte do seu quadro de funcionários quanto para profissionais externos. Segundo Martins *et al.* (2024, p. 11), essa prática “[...] proporciona uma maior quantidade de funcionários por vaga, já que essa forma de recrutamento não recruta somente pessoas não participantes da organização, mas também as internas”.

Ao combinar os dois modelos, a empresa amplia suas possibilidades de escolha, aproveitando os talentos internos e, ao mesmo tempo, trazendo novas perspectivas com candidatos externos. Silva (2021) observa que esse tipo de recrutamento tende a tornar o processo mais democrático, aumentando as chances de se encontrar o perfil ideal. No entanto, exige maior organização e transparência para garantir equidade entre os participantes e evitar favorecimentos.

2.1.4 RECRUTAMENTO *ONLINE*

Com o avanço constante da tecnologia e o uso cada vez mais natural da internet, os processos de recrutamento e seleção *online* se intensificaram e, atualmente, tornaram-se amplamente utilizados. Segundo Bohlander, Snell e Morris (2021, p. 11), “as redes sociais se tornaram a nova maneira de trabalhadores encontrarem emprego e de empresas recrutarem candidatos e verificarem se eles atendem às suas necessidades”.

A Inteligência Artificial definida por Cozman, Plonski e Neri (2021, p. 21 a 22) como “a área que se ocupa de construir artefatos artificiais que apresentam comportamento inteligente”, tem transformado profundamente as práticas de recrutamento *online*, ao proporcionar agilidade, redução de custos e automatização de etapas.

De modo geral, o recrutamento *online* se define “[...] como um método que objetiva somente a atração de talentos, isto é, divulgação das vagas pela internet”. (Moreira *et al.* 2023, p. 22). Esses mesmos autores observam, entretanto, que o recrutamento *online* pode envolver um conjunto mais amplo de ações, como o cadastramento e a captação de currículos, a realização de triagens automatizadas, a manutenção de dados atualizados e a aplicação de avaliações iniciais com base em competências desejadas. Essas etapas alimentam um banco de talentos útil também para futuras vagas.

Ribeiro e Ferreira (2023, p. 53) complementam essa visão ao afirmar que o recrutamento digital “[...] envolve todas as ferramentas, desde a realização da triagem nos perfis dos

candidatos até o armazenamento e atualização automática com os principais critérios e características que facilitam a busca por profissionais”.

Na prática, o processo pode ocorrer por meio de aplicativos ou redes sociais, onde é comum que as empresas publiquem anúncios de vagas em plataformas digitais, sendo muito comum, por exemplo, entre estudantes universitários, que compartilham essas oportunidades entre si. Segundo Halpern, Halpern e Cerchiaro (2021), é comum que usuários criem grupos ou páginas para divulgar vagas, mesmo sem vínculo com o setor de Recursos Humanos, ampliando o alcance dessas oportunidades.

Além disso, as empresas analisam os perfis nas redes sociais como uma estratégia de identificação de possíveis candidatos. De acordo com o Panorama de Empregabilidade 2025, publicado pela Sólides, os brasileiros demonstram crescente aceitação do uso de ferramentas automatizadas em etapas como o envio de currículos, a recomendação de vagas com base no perfil e a análise de competências técnicas e comportamentais. A pesquisa aponta ainda que “o impacto das redes sociais como LinkedIn e Instagram também tem crescido, ampliando a forma como as empresas divulgam vagas e recrutam talentos” (Sólides, 2025).

De modo geral, o recrutamento *online* ocorre por meio da divulgação de anúncios virtuais, que visam atingir um público-alvo específico. Após o contato inicial, os candidatos interessados enviam seus currículos à empresa de forma digital. Caso o candidato não atenda aos critérios exigidos, seu currículo pode ser armazenado em um banco de dados para futuras oportunidades. Com o auxílio de ferramentas de Inteligência Artificial, é possível realizar uma triagem automatizada desses currículos, facilitando a identificação de perfis compatíveis com novas vagas.

Portanto, o recrutamento *online* não representa mais uma tendência pontual, mas sim uma nova realidade consolidada nos processos seletivos. Ele se caracteriza por sua versatilidade, alcance e eficiência, tornando-se parte essencial da estratégia organizacional de captação de talentos.

2.2 A SELEÇÃO

Mais do que escolher um candidato, a seleção é o momento em que a organização busca alinhar competências individuais com as necessidades estratégicas do cargo e da empresa. Após atrair os candidatos por meio do recrutamento, essa etapa torna-se essencial para reconhecer, entre os interessados, aquele que melhor atende aos critérios da vaga e aos objetivos organizacionais.

Conforme Pontes (1996, p. 101), o processo de seleção “[...] é constituído de etapas com a finalidade de levar à contratação de candidatos recrutados”. O autor ressalta ainda que a eficácia da seleção está diretamente vinculada à qualidade do recrutamento, pois “[...] o sucesso da seleção é traduzido pelo sucesso no recrutamento”. Recrutamento e seleção são processos complementares e interdependentes. Tula *et al.* (2023, p. 14) reforçam essa ideia ao afirmar que “o recrutamento não se sustenta sem a seleção e vice-versa, ambos são inseparáveis e essenciais para a excelência do processo seletivo, mas não são realizados sozinhos”. Gil (2001) também destaca a importância da seleção como etapa consequente do recrutamento. Segundo o autor:

De modo geral, o processo de recrutamento possibilita à organização dispor de um número de candidatos superior à quantidade de cargos a serem preenchidos. Daí a possibilidade de selecionar, Entre os vários candidatos recrutados, os mais adequados a esses cargos, com vista em manter ou aumentar a eficiência da organização. Para tanto devem ser utilizados procedimentos capazes de comparar os diferentes candidatos, com a finalidade de selecionar os potencialmente mais capazes (Gil, 2001, p. 98).

Em consonância com essa perspectiva, Alexandre e Santos (2023) explicam que a etapa de seleção ocorre após o recrutamento e tem como principal objetivo identificar, entre os candidatos, aquele que apresenta maior qualificação para ocupar a vaga disponível. Santos, Venâncio e Akita (2021, p. 29) ressaltam a importância dessa fase ao afirmarem que “a seleção é responsável por definir os candidatos que vão permanecer na empresa e por isso deve ser realizada com muita cautela”.

Da mesma forma, Silva e Silva (2025, p. 4) conceituam a seleção como um processo mais aprofundado, no qual “[...] os candidatos identificados como qualificados são avaliados mais profundamente para determinar se são adequados para preencher uma vaga na organização”. Milkovich e Boudreau (2009) observam que o processo de seleção representa, para muitos candidatos, o primeiro contato com a organização. Dessa forma, a maneira como essa etapa é conduzida funciona como reflexo da cultura organizacional, influenciando diretamente a imagem que os candidatos formam da empresa.

Tula *et al.* (2023, p. 14) também definem a seleção como um processo de triagem criteriosa, no qual “a seleção filtra os candidatos pré-selecionados em potencial à vaga [...]”. Esse entendimento reforça o papel analítico da etapa, que funciona como um filtro criterioso, no qual são analisadas as características técnicas e comportamentais dos candidatos, a fim de identificar aquele mais compatível com os requisitos do cargo e com a realidade da organização.

Existem diversas técnicas para conduzir uma seleção, desde testes de perfil e avaliações de competências até dinâmicas de grupo e entrevistas situacionais. E a escolha do método mais

adequado depende das necessidades da empresa e da capacidade do selecionador. Conforme Silva *et al.* (2024):

[...] um profissional qualificado em recrutamento e seleção não só assegura a seleção dos candidatos mais adequados para as vagas disponíveis na organização, mas também reconhece a singularidade e o potencial de contribuição de cada indivíduo. Além do conhecimento técnico, habilidades interpessoais como empatia e ética são indispensáveis [...] (Silva *et al.*, 2024, p. 15)

Apesar do surgimento de novas estratégias no RS, muitas organizações ainda mantêm o uso de métodos tradicionais, como formulários e entrevistas, que seguem sendo amplamente utilizados conforme apontam Milkovich e Boudreau (2009). Porém, com o avanço da tecnologia, especialmente da Inteligência Artificial, o RS tem passado por transformações significativas. Garcia e Mendes (2025, p. 7) afirmam que a “[...] Inteligência Artificial tem o potencial de revolucionar o processo de Recrutamento” e destacam que o uso da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção tem se mostrado uma ferramenta eficaz para lidar com a complexidade crescente do mercado de trabalho e o grande volume de dados gerados diariamente, permitindo otimizar os processos seletivos por meio da análise e interpretação dessas informações.

Com o auxílio da IA, esses processos passaram a ser mais rápidos e terem menos custo financeiro, como descrevem Alexandre e Santos (2023, p. 45) ao mencionar que a “[...] IA ampliou e diversificou todo o processo de Recrutamento e Seleção (R&S) nas organizações, tecnologia essa que diminui despesas financeiras e economiza tempo, pois acelera o processo [...] e automatiza as demandas”. Embora as tecnologias avancem, é fundamental compreender que o processo de seleção ainda se estrutura em etapas específicas, que visam aprofundar a análise dos candidatos após a triagem inicial. Com a definição de um profissional capacitado e a escolha das técnicas mais adequadas, o processo de seleção inicia-se pela triagem dos candidatos recrutados, filtrando os perfis mais compatíveis com os requisitos da vaga. Essa triagem é realizada por meio da análise dos currículos recebidos. A partir disso, são filtrados os candidatos que atendem aos requisitos previamente definidos, como formação acadêmica, experiências profissionais, competências técnicas e comportamentais.

Segundo Pontes (1996), o processo seletivo se inicia com a triagem, seguida da aplicação de testes, da entrevista de seleção e da entrevista técnica. Posteriormente, realiza-se o exame médico, a verificação de referências do candidato, e o processo se encerra com a admissão. Essa abordagem, segundo aquele autor, também funciona como um espelho para o

candidato, ao permitir que ele avalie se as condições oferecidas pela organização serão capazes de satisfazê-lo.

Madruga (2021) propõe quatro técnicas principais para um processo de seleção estruturado: mapeamento de perfil, dinâmica de grupo, teste de conhecimento e técnica de entrevista comportamental. Já Lacombe e Heilborn (2008) apresentam uma abordagem mais ampla, que inclui: triagem preliminar de currículos, entrevista na unidade de seleção, informação de pessoas confiáveis, testes técnicos-profissionais, testes psicológicos, dinâmica de grupo, entrevistas pelas chefias futuras, informação de empregos anteriores, informações cadastrais e exame médico. Por sua vez, Pontes (1996) traz uma sequência composta por: triagem, entrevista, análise de currículo, testes de conhecimento, desempenho e psicológicos, entrevista de seleção, entrevista técnica, exame médico, referência do candidato e, por fim, admissão.

Diante da variedade de etapas destacadas por esses autores, algumas se mostram mais recorrentes e relevantes para a efetividade do processo seletivo. A seguir, serão apresentadas e exploradas as principais técnicas:

- a) A triagem de currículos é uma análise de currículo: “A triagem tem como finalidade verificar, em termos gerais, se o candidato possui os requisitos exigidos pelo cargo [...]” (Pontes, 1996, p. 101);
- b) A entrevista de seleção é um momento de contato direto entre o recrutador e o candidato, que é “[...] realizada com o objetivo de observar o candidato e checar as informações do currículo” (Lacombe e Heilborn (2008, p. 258);
- c) A entrevista técnica é voltada à avaliação de conhecimentos e habilidades específicas da função pretendida;
- d) Os testes de seleção, que podem ser psicológicos, de conhecimento ou técnicos, são aplicados para fornecer dados objetivos sobre o perfil do candidato. Algumas empresas “[...] não aplicam nenhum teste, outras não aplicam os de conhecimento e outras não aplicam testes psicológicos” (Pontes, 1996, p. 101);
- e) A dinâmica de grupo é utilizada especialmente quando se deseja observar o comportamento dos candidatos em situações que simulam o ambiente de trabalho. “[...] é uma forma de observar os candidatos em atuação, passando por experiências similares àquelas que irão ocorrer no dia a dia da empresa.” (Madruga, 2021, p. 143);
- f) O exame médico ocorre nas etapas finais e tem como objetivo verificar se o candidato está em boas condições de saúde para exercer a função: “É obrigatório por lei um exame médico antes da admissão. Por ser caro, e pelo fato de raramente encontrar problemas que impeçam o

aproveitamento do candidato, esse exame costuma ser feito após as demais etapas” (Lacombe; Heilborn, 2008, p. 259);

e) Por fim, a verificação de referências é realizada para confirmar as informações fornecidas pelo candidato e obter impressões de experiências anteriores. Apesar disso, esta é a etapa que apresenta a menor segurança.

Diante dessas etapas, Bohlander, Snell e Sherman (2005) explicam que o número de fases no processo de seleção, assim como sua ordem, pode variar conforme a organização, o tipo e o nível dos cargos a serem preenchidos. Os autores ainda destacam que “[...] nem todos os candidatos passarão por todas as etapas. Alguns podem ser rejeitados depois da entrevista; outros, depois de fazer os testes, e assim por diante” (Bohlander; Snell; Sherman, 2005, p. 103). Assim, cada etapa contribui para uma escolha mais precisa e alinhada ao perfil desejado pela organização, visando alcançar uma seleção eficaz.

2.2.1 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

A seleção por competência visa identificar no candidato um conjunto de competências que atendam às exigências da vaga, considerando tanto aspectos técnicos quanto comportamentais. Trata-se de uma análise criteriosa, que vai além do conceito tradicional de qualificação. Segundo Santos (2024, p. 6), “a seleção por competência é um processo que busca identificar e analisar habilidades e comportamentos para o desempenho eficiente em uma função específica, priorizando um alinhamento mais profundo entre o perfil do jovem candidato e as necessidades da empresa”. Essa abordagem busca ir além da análise do currículo. Madruga (2021) explica que esse tipo de seleção não busca apontar diretamente o melhor candidato, mas sim estimulá-lo durante o processo, de forma que ele se destaque ao demonstrar as competências esperadas pela empresa.

Camargo *et al.* (2023) ressaltam que a seleção por competências consiste na formulação de estratégias que, ao mesmo tempo em que promovem o desenvolvimento organizacional, também buscam atender às expectativas profissionais dos candidatos desde o primeiro contato com a empresa. Isso se dá por meio de anúncios claros e objetivos sobre as vagas e dos critérios utilizados na seleção, permitindo que o candidato compreenda com clareza se a oportunidade corresponde às suas necessidades profissionais.

Nessa mesma perspectiva, Madruga (2021, p. 142) reforça que “[...] o processo seletivo completo deverá priorizar o mapeamento do candidato de forma mais prática, avaliando o seu potencial de exercer tais competências, desde que esteja adequado aos valores organizacionais”. Dessa forma, os dois autores se complementam ao destacar a importância tanto da comunicação

clara com o candidato quanto da avaliação criteriosa para a escolha do profissional mais adequado.

Camargo *et al.* (2023) destacam que a definição prévia das competências e habilidades exigidas do candidato contribui para tornar o processo de seleção mais eficiente, além de reduzir os riscos de uma contratação inadequada. Em consonância com Camargo *et al.* (2023) Madruga (2021) aponta que os valores organizacionais devem estar alinhados às competências da empresa, e que esse alinhamento deve orientar a definição das competências por cargo, as quais fundamentam todo o processo de seleção por competências.

Essa abordagem reforça a importância de um planejamento estratégico na seleção, que alinhe as necessidades da empresa ao perfil ideal do profissional, precedido, é claro, de um recrutamento também orientado pelas competências, garantindo assim coerência entre todas as fases do processo.

2.3 ENTREVISTA

Em todo o processo de RS, a entrevista é a fase mais importante, o momento em que o candidato finalmente se coloca frente a frente com a organização. É como estar diante de uma porta prestes a ser aberta. No entanto, estar diante da porta não significa estar dentro, é nesse encontro que se define se haverá passagem.

Também chamada de “entrevista de seleção”, de acordo com Santos, Venâncio e Akita (2021, p. 36), a entrevista “[...] é um processo que tem como principal objetivo se aprofundar em conhecer o candidato, juntamente com suas habilidades, competências, informações pessoais [...]”. Ainda segundo os mesmos autores, “entrevista de seleção” é compreendida como um processo comunicativo estruturado em perguntas e respostas, por meio do qual o entrevistador busca identificar os candidatos que melhor se adequam ao cargo, com base no desempenho apresentado durante a interação. Nascimento (2022, p. 16) também compartilha do mesmo pensamento ao afirmarem que “as entrevistas de seleção são métodos de perguntas e respostas orais entre o entrevistador e candidato formando um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas”.

Pontes (1996) também faz a mesma definição de entrevista de seleção, ao afirmar que, a entrevista de seleção “[...] é uma entrevista profunda que visa averiguar a qualificação, potencial e motivação do candidato ao cargo” (Pontes, 1996, p. 103). Além disso, o autor reforça que essa etapa permite uma troca mútua: a organização pode conhecer melhor o perfil do candidato, enquanto o candidato também tem a oportunidade de compreender a cultura e os

valores da empresa. Nesse sentido, Pontes (1996) considera a entrevista como uma das fases mais relevantes do processo de seleção.

O entrevistador tem como uma de suas funções estimular o candidato a demonstrar seu verdadeiro desempenho e revelar suas habilidades. Além disso, deve “[...] avaliar o entrevistado diante de sua personalidade, motivação e caráter, tentando ser imparcial com o pensamento do entrevistado, mas analisando se as informações dadas são suficientes para traçar um perfil que agregue valor à organização” (Nascimento, 2022, p. 17). Por isso, é fundamental que o profissional responsável pela entrevista esteja devidamente preparado, e que a empresa tenha investido em seu treinamento. Além de transmitir informações sobre a vaga e a organização, o entrevistador também deve estar apto a esclarecer dúvidas do candidato, como salário, jornada de trabalho e outros aspectos relacionados ao cargo.

Segundo Santos, Venâncio e Akita (2021), é importante que o entrevistador conheça bem o cargo em questão e conduza a entrevista com atenção e interesse genuíno pelo candidato. As perguntas devem ser formuladas de maneira a permitir respostas mais elaboradas, evitando julgamentos pessoais ou classificações simplistas. Além disso, é recomendável que se incentive o entrevistado a fazer perguntas sobre a organização e a vaga, ao mesmo tempo em que o avaliador deve se esforçar para conter preconceitos e priorizar a observação do comportamento do candidato, mais do que anotações ou pontuações numéricas. Nesse contexto, Milkovich e Boudreau (2009, p. 233) destacam que, embora entrevistas bem estruturadas possam apresentar elevado valor preditivo, “a grande maioria das entrevistas não explora bem os aspectos que poderiam aumentar sua validade.”

As empresas podem adotar diferentes métodos para conduzir as entrevistas de seleção, sendo dois os mais utilizados, conforme apontam Bohlander, Snell e Sherman (2005):

Os métodos de entrevista diferem de várias maneiras, mas significativamente em termos de quantidade de estrutura, ou controle, exercida pelo entrevistador. Em entrevistas altamente estruturadas, o entrevistador determina o caminhar que a entrevista terá ao fazer cada pergunta. Em entrevistas menos estruturadas, o candidato desempenha um papel mais amplo na determinação do curso da discussão. Um exame de diferentes tipos de entrevistas, desde as menos até as mais estruturadas, revelará essas diferenças. (Bohlander; Snell; Sherman, 2005, p. 117).

A entrevista estruturada tem mais destaque por sua maior confiabilidade na seleção, já que se baseia em perguntas padronizadas formuladas a partir da análise do cargo. Permitindo uma comparação mais objetiva entre as respostas dos candidatos, aumentando a consistência da avaliação e contribuindo para decisões mais seguras no processo seletivo.

Na entrevista não estruturada, o entrevistador procura interferir o mínimo possível no diálogo, permitindo que o candidato conduza a conversa de forma mais livre e espontânea. As perguntas tendem a ser abertas e amplas, incentivando relatos mais detalhados sobre experiências anteriores, com pouca intervenção ao longo da resposta. Portanto a condução de uma entrevista demanda preparo e rigor por parte de seus responsáveis, não sendo admissível improvisar nessa fase.

2.3.1 ENTREVISTA COMO FATOR DECISÓRIO

Como já ressaltado, a entrevista é a etapa mais importante do processo seletivo. São raríssimos os casos em que um candidato é contratado sem passar por essa fase, pois grande parte da decisão final ocorre exatamente nesse momento. Santos, Venâncio e Akita (2021) firmam que a entrevista é um dos instrumentos mais eficazes do processo seletivo, justamente por permitir o contato direto com o candidato e possibilitar a coleta aprofundada de informações relevantes. Esses dados são essenciais para embasar uma decisão final mais segura e coerente com o perfil buscado.

A entrevista, como etapa decisiva do processo seletivo, exige preparo técnico e atenção por parte do entrevistador. No entanto, não são raras as situações em que esse momento é conduzido de forma improvisada, o que pode comprometer a qualidade da decisão final. Cabe destacar que “[...] é necessário que o entrevistador seja dotado de maturidade emocional, habilidades interpessoais e perspicácia para identificar traços de personalidade, motivações e atitudes do entrevistado” (Santos, Venâncio e Akita, 2021, p. 43). Sendo assim, a entrevista não é apenas mais uma etapa, mas o momento-chave que define, de fato, quem será admitido.

2.4 ESTÁGIO

O estágio representa uma oportunidade privilegiada para que o graduando desenvolva uma postura alinhada às exigências da profissão, adquirindo competências, conhecimentos e habilidades essenciais para sua atuação profissional.

A Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, define de forma clara o conceito e os objetivos do estágio, reafirmando seu caráter exclusivamente educacional e prevenindo o desvio da atividade para fins de exploração de mão de obra barata. Colombo e Ballão (2014 *apud* Sousa, Vargas, Pretto e Portelinha, 2022) apontam que, sob o uso da palavra “estágio”, muitas empresas acabavam burlando a legislação trabalhista, esvaziando o caráter educacional da atividade e se eximindo das responsabilidades que deveriam ser compartilhadas entre instituição de ensino e setor produtivo. De acordo com a Lei nº 11.788/2008, o estágio é

caracterizado como uma atividade de cunho educativo, realizada sob supervisão, dentro do ambiente de trabalho, com o propósito de preparar o estudante para a atuação profissional, sendo destinado a educandos que estejam regularmente matriculados em instituições de ensino.

Existem dois tipos de estágio previstos na legislação brasileira: o obrigatório e o não obrigatório. Essa distinção está presente na Lei nº 11.788/2008, que regula a atividade de estágio no Brasil. O estágio obrigatório é aquele que integra o currículo do curso e é condição para a conclusão da formação. Como consta na legislação: “Estágio obrigatório é aquele definido como tal no projeto do curso, cuja carga horária é requisito para aprovação e obtenção de diploma” (Brasil, 2008). Já o estágio não obrigatório, tem caráter opcional, ainda que regulado pelos mesmos princípios legais: “Estágio não-obrigatório é aquele desenvolvido como atividade opcional, acrescida à carga horária regular e obrigatória” (Brasil, 2008). Para Buriolla, o estágio é:

[...] o lócus apropriado onde o aluno desenvolve a sua aprendizagem prática, o seu papel profissional, a sua responsabilidade, o seu compromisso, o espírito crítico, a consciência, a criatividade e demais atitudes e habilidades profissionais esperadas em sua formação. (Buriolla, 2006, p. 83)

Complementando essa perspectiva, o autor também compreende o estágio como um processo de treinamento profissional, no qual o aluno vivencia a prática de sua futura profissão e tem acesso a experiências diversas que enriquecem sua formação. Lucena e Santiago (2021) afirmam que “[...] o estágio constitui-se em importante instrumento de conhecimento e de integração do aluno na realidade social, econômica e do trabalho em sua área profissional” (Lucena; Santiago, 2021, p. 87).

O estágio extracurricular segue sendo o momento em que o aluno coloca em prática tudo aquilo que foi ensinado teoricamente em sala de aula. Além dessa nova experiência, o estagiário também adquire habilidades e técnicas que não foram ensinadas no ambiente acadêmico ou que só são compreendidas no contexto da prática. Ocorre, assim, um aprendizado mútuo entre empresa e estudante. Nessa perspectiva, segundo Lucena e Santiago (2021) o estágio configura-se como um espaço que estimula o acadêmico a desenvolver estratégias para lidar com desafios que, por vezes, não eram sequer previstos durante sua formação teórica.

Além disso, tanto o ambiente de estágio quanto o universitário cumprem papéis fundamentais no processo de socialização, proporcionando ao discente, elementos para compreender a cultura organizacional. Nesse contexto, o comportamento e as percepções do estagiário são diretamente influenciados pela dinâmica da organização em que está inserido. Com isso, espera-se que o aluno desenvolva as competências exigidas por sua formação, o que

se evidencia em sala de aula ao correlacionar teoria e prática. Segundo Lucena e Santiago (2021):

O saber teórico associado às experiências adquiridas com o estágio obrigatório e/ou não obrigatório gera habilidades, isto é, um saber fazer. No entanto, não basta o saber e o saber fazer, há necessidade do querer fazer, fator preponderante na definição da práxis do futuro profissional. (Lucena; Santiago, 2021, p. 85)

Dialogando com os autores anteriores, Buriolla (2006) observa que a universidade tende a priorizar a transmissão do saber teórico em detrimento da formação técnico-prática, o que subordina a prática à teoria. Essa configuração contribui para que o processo de ensino permaneça fragmentado e desconectado da realidade profissional. “A equalização da teoria e prática se faz no próprio fazer e saber profissionais” (Buriolla, 2006, p. 51).

Assim, é essencial que a universidade mantenha uma relação constante com as empresas vinculadas à instituição, a fim de acompanhar o desenvolvimento dos estágios e evitar o distanciamento entre teoria e prática. Essa articulação também contribui para que o aluno-estagiário não se sinta despreparado ou desamparado durante o percurso de formação.

Por fim, Santiago e Lucena (2021) destacam que os saberes construídos a partir das vivências no estágio devem ser considerados objeto de investigação científica, de modo que os relatos dos estagiários sejam analisados com métodos apropriados, fortalecendo a produção de conhecimento sobre a prática profissional.

O estágio para o aluno, representa a porta de entrada no mercado de trabalho, funcionando como o início de sua trajetória profissional na área em que está se graduando. Para muitos estudantes, ele é percebido como uma oportunidade concreta de inserção no mundo do trabalho, sendo, em muitos casos, sua primeira experiência em um emprego remunerado. Pode também representar uma fonte complementar de renda, ou até mesmo, em situações específicas, a única fonte de sustento pessoal.

Conforme Buriolla (2006) o estágio, em algumas ocasiões, é reduzido à mera formalidade para cumprimento de carga horária, seja por parte do discente, que o vê apenas como um requisito para a obtenção do diploma, seja pelas instituições de ensino ou campos de estágio, que não oferecem condições efetivas de aprendizagem prática.

Segundo Rodriguez (2023, p. 31), “a proposta de estágio que é oferecida aos alunos fará parte da sua formação e terá impactos na forma como os alunos entendam a sua profissão no futuro.” Esse contato inicial com o ambiente profissional pode revelar divergências entre a teoria aprendida em sala de aula e as exigências cotidianas do trabalho, gerando insegurança e,

por vezes, frustração. Quando inseridos em um estágio, muitos alunos experimentam dúvidas e inquietações diante da realidade prática à qual são expostos pela empresa.

2.5 A FORMAÇÃO EM SECRETARIADO

O curso de graduação em Secretariado Executivo exige uma formação com um perfil multidisciplinar, que envolve conhecimentos em administração, comunicação, línguas, tecnologia e comportamento organizacional.

Secretariado Executivo é um curso teórico, prático e técnico. A profissão “[...] não se resume ao desempenho de tarefas rotineiras de escritório, mas pede também o domínio de determinados conhecimentos e habilidades, particularmente as relativas a finanças, economia, *marketing*, relações humanas no trabalho e idiomas” (Bortolotto; Willers, 2007, p. 47).

A profissão de Secretário é regulamentada no Brasil pela Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, que define os critérios de formação e as atribuições dos profissionais da área. Conforme a legislação, o “Secretário-Executivo é o profissional diplomado no Brasil por curso superior de Secretariado, legalmente reconhecido” (Brasil, 1985). Sendo suas principais competências esperadas; habilidade para sistematizar e distribuir informações, traduzir conteúdos técnicos, acompanhar reuniões e eventos, bem como analisar correspondências e auxiliar na tomada de decisões. Tais atribuições refletem o caráter multifuncional do profissional da área, cuja atuação demanda domínio técnico, capacidade de síntese e uma postura proativa diante dos desafios organizacionais.

As Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Secretariado Executivo estabelecem parâmetros mínimos para a formação profissional na área. Segundo o Art. 4º (Brasil, 2005), o curso de graduação deve proporcionar uma formação que revele, pelo menos, determinadas competências e habilidades consideradas essenciais ao exercício da profissão:

I- capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações; II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais; III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; IV- utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais; V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia; VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções; IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para

diferentes usuários; X -gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais; XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos; XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; e XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional (Brasil, 2005).

Essas habilidades são essenciais para articular o conhecimento acadêmico com as práticas organizacionais. Além disso, as Diretrizes Curriculares também estabelecem o estágio supervisionado como componente obrigatório da formação. Essa etapa prática é essencial para consolidar os conhecimentos adquiridos em sala de aula e aproximar o discente da realidade profissional.

O mercado exige profissionais que combinem habilidades técnicas e comportamentais. Embora muitas competências sejam desenvolvidas na academia, outras só se consolidam na rotina das organizações.

Além disso, o Secretário Executivo atua como porta-voz dos gestores. Em diversas situações, esse profissional atua na mediação da comunicação entre diferentes setores ou entre a chefia e o público externo, sendo responsável por transmitir os valores, a cultura e os ideais da organização de forma clara, coerente e ética (Matos; Goldbach; Goulart, 2024).

O profissional de Secretariado Executivo, ao transitar por diferentes setores dentro das organizações, frequentemente lida com informações sigilosas e estratégicas. Cabe a ele armazenar, tratar e proteger esses dados com ética e responsabilidade. Nesse contexto, destaca-se a existência de um Código de Ética da profissão, publicado no Diário Oficial da União em 7 de julho de 1989, o qual orienta a conduta do profissional. No Capítulo IV, o documento estabelece que: “Art. 6º – A Secretária e o Secretário, no exercício de sua profissão, devem guardar absoluto sigilo sobre assuntos e documentos que lhe são confiados”.

A formação ética do profissional tem início ainda na graduação, sendo um dos pilares do processo de ensino-aprendizagem no curso de Secretariado Executivo. Como apontam Reis, Oliveira e Silva (2021), a ética e o sigilo profissional são aspectos fundamentais para o exercício da profissão, exigindo do profissional conduta responsável, discrição e sólidos princípios morais.

Diante desse contexto ético e técnico, o mercado impõe ainda outras exigências ao profissional. Com o avanço da tecnologia nas organizações, esse profissional ganhou novas funções, especialmente com a automação de processos e o uso de inteligência artificial. Atualmente o mercado de trabalho demanda profissionais com um perfil multifuncional e

resiliente, que estejam adaptados às novas dinâmicas organizacionais. Além do domínio técnico, competências como inteligência emocional, trabalho em equipe e habilidade para resolver conflitos tornaram-se fundamentais, especialmente diante da ascensão dos modelos remoto e híbrido de trabalho (Oliveira, 2025). Nesse mesmo sentido, Pais e Cielo (2025) ressaltam que tais transformações impulsionam a necessidade de adaptação às tecnologias, bem como o desenvolvimento de competências como autonomia, liderança, criatividade e ética.

Segundo Oliveira (2025), com as transformações do mercado, o campo de atuação do profissional de Secretariado Executivo também se ampliou. Atualmente, esses profissionais exercem funções estratégicas em organizações privadas e multinacionais, atuando no assessoramento de diretores e gestores em processos de planejamento e gestão. Nesse contexto de expansão e complexificação das atribuições, destaca-se que:

Dentro das organizações, o profissional de Secretariado Executivo atua de forma analítica, crítica e reflexiva sobre problemas organizacionais, utilizando-se de seus conhecimentos técnicos, gerais e humanísticos para a consecução dos objetivos da organização. Suas múltiplas habilidades permitem desenvolver diversas atividades dentro do ambiente organizacional no campo da gestão de empresas, da gestão da informação, da gestão de processos e de pessoas, dos fluxos de comunicação e dos relacionamentos interpessoais (Müller, 2021, p. 125).

Observa-se que o profissional da área deve estar preparado para atuar em diferentes frentes dentro das organizações, assumindo responsabilidades que vão muito além do apoio administrativo.

Considerando a complexidade de sua formação e as múltiplas demandas do ambiente organizacional, o profissional de Secretariado Executivo ocupa hoje um papel que extrapola as funções operacionais. Sua atuação requer uma combinação de competências técnicas, humanas e éticas, construídas ao longo de um processo formativo atento às transformações do mercado e às exigências das novas tecnologias.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracterizou-se por uma abordagem qualitativa e quantitativa, pois, de acordo com Marconi e Lakatos (2003), a abordagem qualitativa busca compreender os fenômenos em sua profundidade, analisando comportamentos, atitudes, hábitos e tendências, valorizando a complexidade das ações humanas e os significados atribuídos pelos sujeitos da pesquisa. Já a abordagem quantitativa fundamenta-se na coleta de dados numéricos e na aplicação de análises estatísticas, com o objetivo de comprovar hipóteses previamente formuladas. Essa perspectiva, baseada no método hipotético-dedutivo, permitiu ao pesquisador identificar as relações funcionais entre variáveis e observar a evolução das conexões entre os diferentes fatores envolvidos.

A combinação das abordagens qualitativa e quantitativa foi adotada com o objetivo de atender às diferentes dimensões da pesquisa. A etapa quantitativa possibilitou identificar padrões objetivos relacionados ao processo de recrutamento e seleção de estagiários, por meio da aplicação de questionários com perguntas fechadas. Já a abordagem qualitativa permitiu a obtenção de informações mais detalhadas sobre as experiências e percepções dos participantes, por meio de entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa apresentou caráter exploratório, conforme Severino (2007, p. 123), o qual “[...] busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”. Além disso, teve natureza descritiva, pois, segundo Servo (2002, p. 66), “[...] observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Trata-se também de uma pesquisa de campo, visto que, conforme Severino (2007, p. 123), “[...] a coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador”. O campo de pesquisa para desenvolvimento da presente investigação foi o curso de graduação bacharelado em Secretariado Executivo, da Universidade Federal de Sergipe. O motivo para escolha do campo de pesquisa foi devido a questão de acessibilidade do pesquisador, por ser discente do curso. O universo da pesquisa corresponde aos alunos matriculados no curso que já tenham participado de processos seletivos de estágio no transcorrer do curso de secretariado executivo.

Para a coleta de dados, foram utilizados dois instrumentos distintos. O primeiro consistiu em um questionário estruturado, de abordagem quantitativa, elaborado na plataforma

Google Forms, composto por 30 perguntas fechadas. O segundo instrumento foi uma entrevista semiestruturada, de natureza qualitativa, composta por 14 perguntas abertas, aplicada aos participantes selecionados. Ambos os instrumentos foram elaborados com base nos objetivos específicos do estudo, conforme orienta Gil (2002), segundo o qual o questionário deve conter perguntas formuladas de maneira clara, precisa e objetiva, relacionadas diretamente ao propósito da pesquisa.

Como destacado anteriormente, os respondentes do questionário foram alunos do curso de Secretariado Executivo da UFS, que já haviam passado por ao menos uma experiência de recrutamento e seleção para estágio e possuíam vínculo ativo com o curso. Desse universo foi alcançada para a parte quantitativa da pesquisa uma amostra não probabilística por acessibilidade.

Antes da aplicação definitiva do questionário, foi realizado um pré-teste com dois alunos do curso de Secretariado Executivo, com o intuito de verificar a clareza e a viabilidade das perguntas. Após a validação, o questionário foi disponibilizado por *e-mail*, com o apoio do departamento do curso, e via *WhatsApp*, no dia 13 de outubro, sendo encerrado em 3 de novembro de 2025.

No caso da entrevista semiestruturada, adotou-se a técnica de amostragem por bola de neve (*snowball sampling*), conforme proposta por Goodman (1961). Inicialmente, foi selecionado um participante denominado “semente”, que indicou outros indivíduos com o mesmo perfil para a continuidade das entrevistas. Segundo Bockorni e Gomes (2021, p. 108), o termo “semente” refere-se a esse participante inicial que localiza ou indica pessoas com o perfil necessário para a pesquisa. As entrevistas foram realizadas de forma remota, via *WhatsApp*, com cinco participantes no total, número considerado suficiente para alcançar a saturação teórica dos dados e captar a percepção dos estudantes sobre os processos de recrutamento e seleção.

Um dos critérios de inclusão para as entrevistas foi que o indivíduo tivesse vivenciado de pelo menos dois processos de recrutamento e seleção, assegurando que possuísse experiência suficiente para contribuir com reflexões mais aprofundadas sobre o tema. Todos os entrevistados concordaram em participar de forma voluntária, e as respostas foram tratadas com confidencialidade, garantindo o sigilo das informações coletadas.

As entrevistas foram realizadas de forma remota, por meio do aplicativo *WhatsApp*, iniciando-se no dia 19 de outubro e sendo concluídas em 29 do mesmo mês. Para a escolha do primeiro participante, denominado “semente”, considerou-se o grau de sociabilidade, uma vez

que esse participante inicial deveria possuir facilidade de comunicação e um círculo social mais amplo. A seleção da semente foi feita com base no conhecimento prévio do pesquisador, o que possibilitou um primeiro contato mais acessível e natural.

Os entrevistados foram identificados por letras sequenciais de A a E, garantindo o sigilo e a confidencialidade das informações. O questionário da entrevista foi disponibilizado individualmente, e cada participante respondeu dentro do prazo de até um dia após o envio.

Após a conclusão das respostas, o pesquisador solicitava ao participante que indicasse novas pessoas com perfil semelhante, dando continuidade à aplicação da técnica de amostragem por bola de neve. Dessa forma, cada entrevistado contribuía para a expansão gradual da amostra, mantendo os critérios definidos para a pesquisa.

A literatura destaca que o questionário estruturado pode complementar a entrevista ao fornecer subsídios iniciais ou ao aprofundar resultados obtidos em entrevistas em profundidade, funcionando, portanto, como instrumento auxiliar para traçar o perfil dos respondentes (Duarte; Barros, 2011).

Dessa forma, a combinação entre questionário e entrevista possibilitou um entendimento mais abrangente do fenômeno estudado, unindo dados numéricos e percepções subjetivas. A produção do conhecimento, portanto, ocorreu por meio de procedimentos metodológicos organizados e sistematizados, que refletiram a realidade do processo de recrutamento e seleção de estagiários do curso de Secretariado Executivo da UFS.

3.1 ANÁLISE DOS DADOS

A tabela abaixo tem o propósito de apresentar de forma visual, os objetivos da pesquisa, as técnicas utilizadas para a coleta de dados e a técnicas de análise para cada um dos objetivos.

Quadro 1 – Dimensões da análise de dados

Objetivos da pesquisa	Técnicas utilizadas para coleta	Técnicas de análise
Analisar a percepção dos estudantes do curso de Secretariado Executivo da UFS sobre os processos de recrutamento e seleção para	Aplicação de questionário. Entrevista	Interpretação qualitativa; amostragem por bola de neve

estágios, considerando suas experiências nas etapas de recrutamento, seleção e entrevista.		
descrever a percepção dos estudantes sobre o grau de alinhamento entre as exigências das vagas de estágio e as competências previstas nas Diretrizes Curriculares do curso; e	Análise bibliográfica e documental; Aplicação de questionário.	Interpretação quantitativa.
identificar a percepção dos estudantes acerca dos critérios e etapas mais recorrentes nos processos seletivos para estágio;	Análise bibliográfica e documental; Aplicação de questionário.	Interpretação quantitativa.
Analisar os principais desafios percebidos pelos estudantes nos processos seletivos e suas implicações para a formação profissional.	Aplicação de questionário. Entrevista	Interpretação qualitativa; amostragem por bola de neve

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O quadro 1 tem como propósito apresentar, de forma visual, o detalhamento dos objetivos da pesquisa, relacionando-os às técnicas de análise utilizadas para alcançá-los, bem como à metodologia adotada para examinar as informações obtidas na coleta de dados, conforme o tipo de técnica aplicada a cada objetivo.

4 ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os dados obtidos e a interpretação dos resultados, considerando tanto o questionário elaborado no *Google Forms* quanto a entrevista

semiestruturada aplicada aos alunos do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe. As análises integram dados quantitativos, provenientes do questionário, e dados qualitativos, resultantes das entrevistas. Assim, os gráficos evidenciam as tendências gerais observadas entre os participantes, enquanto as falas dos entrevistados são utilizadas para aprofundar, exemplificar e ilustrar a percepção dos estudantes.

Como mencionado anteriormente, a coleta de dados foi realizada por meio de dois questionários elaborados na plataforma *Google Forms*. O primeiro questionário, composto por 30 perguntas fechadas, obteve 36 respostas, das quais 30 foram consideradas válidas, uma vez que seis participantes não possuíam experiência com processos de recrutamento e seleção, critério essencial para participação na pesquisa, sendo automaticamente excluídos do grupo de respondentes.

O questionário foi estruturado em cinco blocos (ou seções), de modo a facilitar a organização das perguntas e tornar o preenchimento mais intuitivo para os participantes. A primeira seção reuniu informações de identificação dos respondentes, com dados de caráter pessoal. É importante ressaltar que nesse único bloco são coletadas exatamente 36 respostas correspondentes a todos os participantes que iniciaram o questionário. A última pergunta desta seção teve a função de identificar se os alunos haviam participado de algum processo de recrutamento e seleção, servindo como filtro para o prosseguimento da pesquisa. A partir da segunda seção, o número de respondentes passou a ser de 30, correspondendo apenas aos que possuíam experiência anterior em processos de recrutamento e seleção.

A segunda seção, intitulada “Processo de Recrutamento” e contendo cinco perguntas, abordou questões relacionadas às etapas e experiências vivenciadas durante o recrutamento. A terceira seção, denominada “Processo de Seleção e composta” por oito perguntas, concentrou questões sobre as práticas e percepções dos participantes em relação à seleção. A quarta seção, voltada à “Entrevista”, e composta por dez perguntas, tratou especificamente das experiências dos participantes com essa etapa. Por fim, a quinta seção, denominada “Impactos e Perspectivas” é formada por três perguntas, buscou compreender as percepções dos respondentes sobre os efeitos e aprendizados resultantes do processo de RS, bem como as perspectivas desenvolvidas a partir dessas vivências.

O segundo instrumento consistiu em um questionário de entrevista semiestruturada, com perguntas abertas, cujo objetivo foi obter respostas de cinco participantes. Considerou-se que essa quantidade seria suficiente para alcançar uma compreensão mais aprofundada sobre as percepções dos estudantes em relação aos processos de RS. Esse número permitiu reunir um

conjunto de respostas representativo da diversidade de experiências vivenciadas pelos participantes.

Inicialmente, buscou-se caracterizar o perfil básico dos participantes. Em relação ao sexo, observou-se que a maioria dos respondentes era do sexo feminino, totalizando 26 mulheres (72,2%). O sexo masculino foi representado por 9 participantes (25%), enquanto apenas 1 respondente (2,8%) optou por não informar essa categoria. Essa predominância feminina pode refletir tanto a maior presença de mulheres no curso quanto uma maior disposição delas em participar da pesquisa.

Quanto à idade, verificou-se uma variação entre 19 e 36 anos, com maior concentração de participantes nas faixas de 21 e 22 anos, que, juntas, representam aproximadamente 19,4% do total. Esse resultado indica um perfil majoritariamente jovem, compatível com estudantes em fase inicial ou intermediária da graduação.

Na sequência, analisou-se o ano de ingresso dos alunos no curso. As respostas variaram entre 2020 e 2025, sendo 2022 e 2024 os anos com maior número de participantes. Essa distribuição demonstra que o questionário alcançou tanto estudantes ingressantes (calouros) quanto alunos em fase final de formação. Tal diversidade temporal é relevante, pois permite captar percepções de estudantes que vivenciaram diferentes momentos do curso, desde aqueles com trajetórias mais consolidadas, iniciadas em 2020, até os que ingressaram em 2025. Essa amplitude contribui para identificar possíveis diferenças ou permanências nas formas como esses grupos percebem os processos de recrutamento e seleção, aspecto que será discutido nas análises subsequentes.

Avançando para a etapa seguinte da análise, verificou-se que, dos 36 estudantes que iniciaram o questionário, apenas 30 declararam ter participado de ao menos um processo de recrutamento e seleção, atendendo ao critério necessário para prosseguir nas etapas seguintes da pesquisa. Os outros seis respondentes, por não possuírem essa experiência, foram direcionados automaticamente ao encerramento do formulário.

Dando continuidade à análise da segunda seção do questionário, o Gráfico 1 apresenta os canais por meio dos quais os estudantes localizaram vagas de estágio. Observa-se que a maioria dos respondentes (66,7%) indicou o Mural de Vagas da UFS como principal meio de acesso às oportunidades. Esse resultado evidencia o papel central da universidade na mediação entre os estudantes e o mercado de trabalho, reforçando a importância institucional na orientação e no encaminhamento para estágios.

Figura 1 – Mural de Vagas UFS

PORTAL DISCENTE > MURAL DE VAGAS

Nesta tela serão exibidas as **Ofertas de Estágio** abertas e disponíveis para o seu **Curso**.

🔍: Visualizar Oferta de Estágio 📌: Inscrever-se em Processo Seletivo

OFERTAS DE ESTÁGIO ENCONTRADAS (10 DE 108)					
Título da Oferta	Turno do Estágio	Vagas Disponíveis	Valor da Bolsa	Fim das Inscrições	
VENDEDOR/COMERCIAL - ESCRITORIO DE ADVOCACIA	Matutino	1	R\$ 600,00	06/03/2026	🔍 📌
ESTÁGIO EM ADMINISTRAÇÃO 5900119	Misto	1	R\$ 800,00	31/03/2026	🔍 📌
ESTÁGIO EM ADMINISTRAÇÃO 5914521	Misto	1	R\$ 1.500,00	28/02/2026	🔍 📌
ESTÁGIO EM ADMINISTRAÇÃO	Matutino	6	R\$ 770,00	31/05/2026	🔍 📌
ESTÁGIO EM ADMINISTRAÇÃO 5930938	Misto	1	R\$ 1.000,00	28/02/2026	🔍 📌
ESTÁGIO EM ADMINISTRAÇÃO 5927269	Misto	1	R\$ 750,00	28/03/2026	🔍 📌
ESTAGIO PARA ALUNOS CURSANDO ADMINISTRAÇÃO OU MARKETING	Misto	3	R\$ 800,00	02/03/2026	🔍 📌
ESTÁGIO EM ADMINISTRATIVA 5927269	Misto	1	R\$ 750,00	28/02/2026	🔍 📌
ESTÁGIO DE SECRETARIADO EM ESCRITORIO DE ADVOCACIA	Matutino	1	R\$ 650,00	26/02/2026	🔍 📌
ESTÁGIO EM ADMINISTRAÇÃO	Misto	1	R\$ 800,00	02/03/2026	🔍 📌

Pag. 1

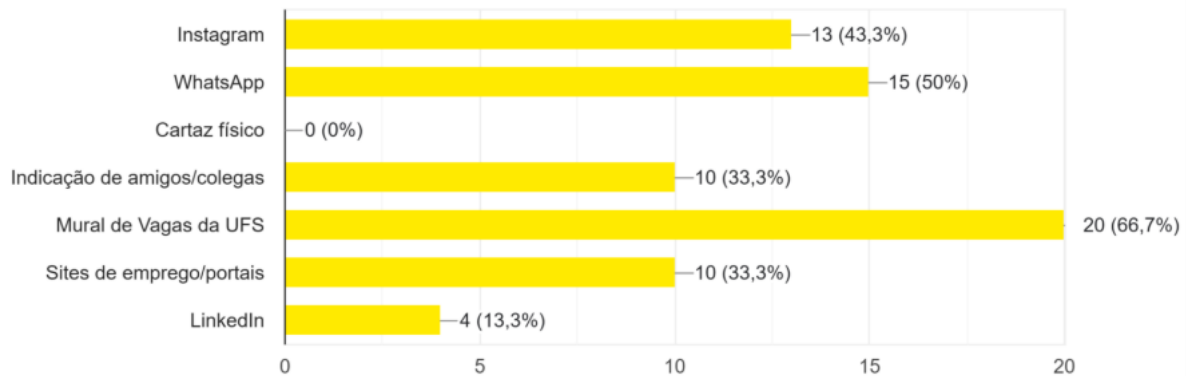
Fonte: Print da tela do Mural de Vagas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), ambiente virtual de acesso restrito aos discentes, 2026. Acesso em: 20 fev. 2026.

Tal achado dialoga com a reflexão de Buriolla (2006) segundo a qual, embora a universidade enfatize a formação teórica, ela também cumpre funções práticas ao promover espaços que aproximam o estudante de experiências profissionais, como é o caso dos canais oficiais de divulgação de vagas.

Em seguida, destacam-se os aplicativos de comunicação e redes sociais, especialmente o *WhatsApp* (50%) e o *Instagram* (43,3%), apontando para a relevância crescente desses meios na circulação de oportunidades. Esse comportamento está alinhado ao que Bohlander, Snell e Morris (2021) afirmam ao destacar que as mídias sociais passaram a atuar como ferramentas estratégicas tanto para candidatos quanto para organizações, ampliando o alcance e agilizando o contato entre as partes. O *LinkedIn*, apesar de ser uma rede voltada especificamente para o ambiente profissional, aparece com um percentual menor (13,3%). Isso pode indicar que, apesar de reconhecida, ainda não é a principal escolha dos estudantes do curso no momento de buscar vagas, seja por hábito, facilidade de uso ou até conhecimento da plataforma.

Já os sites de emprego/portais (33,3%) e as indicações de amigos/colegas (33,3%) também tiveram destaque semelhante, com o mesmo percentual. Esse fenômeno acompanha o que Halpern, Halpern e Cerchiaro (2021) observam sobre a criação espontânea de redes informais de divulgação de vagas, as quais ampliam significativamente a visibilidade das oportunidades, mesmo sem vínculo direto com setores de RH.

Por fim, chama atenção o fato de que o cartaz físico (0%) não foi mencionado por nenhum participante. O dado indica um declínio do modelo tradicional de divulgação, especialmente entre jovens universitários, que demonstram preferência clara por meios digitais e de circulação rápida, mais compatíveis com as dinâmicas atuais de comunicação.

Gráfico 1 – Participação em processos de RS: critério de filtragem dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

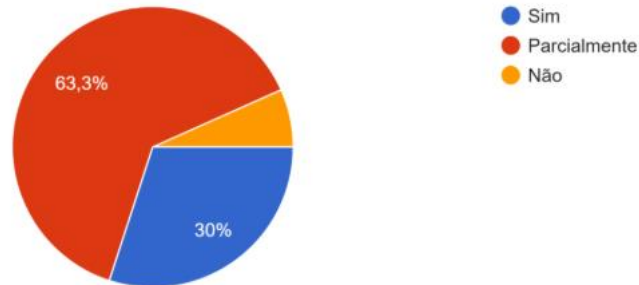
Dando continuidade à análise, os Gráficos 2 e 3 abordam um mesmo eixo temático: a qualidade das informações apresentadas nos anúncios de vagas de estágio e o impacto dessa qualidade no interesse dos estudantes em se candidatar. Por esse motivo, ambos os resultados são aqui analisados conjuntamente, uma vez que se complementam e permitem uma interpretação mais ampla do fenômeno investigado.

No Gráfico 2, observa-se que a maioria dos respondentes, 63,3% (19 alunos), avaliou que os anúncios de estágio eram apenas parcialmente claros e completos, indicando que, embora algumas informações essenciais, como remuneração, carga horária, local e empresa, fossem disponibilizadas, outras apareciam de maneira inconsistente ou simplesmente não eram informadas. Já 30% (9 alunos) afirmaram que os anúncios eram claros e completos, demonstrando que uma parcela dos estudantes identifica anúncios bem estruturados, ainda que essa não seja a realidade predominante. Por fim, 6,7% (2 alunos) consideraram que as informações não eram claras nem completas, evidenciando que ainda existem anúncios significativamente falhos do ponto de vista informacional.

Gráfico 2 – As informações dos anúncios eram, em geral, claras e completas

As informações dos anúncios eram, em geral, claras e completas (remuneração, carga horária, local, empresa) ?

30 respostas



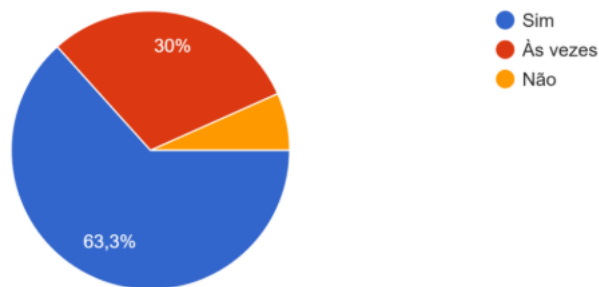
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O Gráfico 3 mostrado abaixo, aprofunda essa questão ao investigar o impacto prático dessa falta de clareza. Os dados mostram que 63,3% (19 alunos) já perderam o interesse em uma vaga devido à ausência de informações básicas, o mesmo percentual identificado no gráfico anterior, que tratava de anúncios avaliados como apenas parcialmente completos. Esse paralelismo reforça a relação direta entre falhas no anúncio e desmotivação do candidato. Além disso, 30% (9 alunos) responderam que “às vezes” deixaram de se interessar pela vaga em função dessas lacunas, o que sugere que, em determinadas situações, outros fatores do anúncio (como reputação da empresa, carga horária atrativa ou boa bolsa) podem compensar a falta de informações. Apenas 6,7% (2 alunos) afirmaram que a ausência desses dados não os faz desistir da vaga, representando um grupo menos dependente das informações iniciais para tomar sua decisão.

Gráfico 3 – Perda de interesse na vaga devido à ausência de informações básicas

A ausência de informações básicas (bolsa, turno, local, empresa) já fez você perder o interesse em uma vaga?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Ao serem questionados sobre a clareza das informações apresentadas nos anúncios de estágio, os dados obtidos mostram que 63,3% dos alunos consideram os anúncios apenas parcialmente claros e completos, enquanto o mesmo percentual afirma já ter perdido o interesse por uma vaga devido à falta de informações básicas. Esses resultados evidenciam que a maneira como a oportunidade é apresentada interfere de forma decisiva na decisão do candidato.

Essa percepção também encontra respaldo nas falas dos entrevistados. O Entrevistado A relata que “não foi claro antes de iniciar o processo, não informou o valor, qual empresa se tratava e descreveu a vaga por cima”, demonstrando exatamente o problema identificado pelos respondentes do questionário. De modo semelhante, o Entrevistado D afirma que “a última não especificou a carga horária”, problema reforçado pelo Entrevistado E, ao relatar que seu anúncio “não mencionava a carga horária” mesmo trazendo outros dados.

Ao confrontar essas percepções com os anúncios reais coletados no período da pesquisa, observa-se que as lacunas apontadas pelos alunos não apenas existem, mas são recorrentes. No Anúncio 01, por exemplo, embora haja informações sobre remuneração, local e requisitos, a descrição das atividades limita-se a “auxiliar em atividades do setor”, sem detalhar quais atividades serão desempenhadas e tampouco qual setor está em questão. Essa imprecisão dialoga diretamente com o que afirma o Entrevistado B, ao destacar que, apesar de alguns anúncios serem satisfatórios, “ainda deixam a desejar com relação à clareza das informações”.

No Anúncio 02, divulgado pelo Departamento de Secretariado Executivo da UFS, também se percebe ausência de elementos essenciais, como local exato de atuação, turno e descrição das atividades. A vaga é apresentada de forma generalista, e apenas a empresa responsável (IFS – Instituto Federal de Sergipe) é mencionada, o que reforça a fala do Entrevistado C sobre a prática de empresas que deixam informações em sigilo ou incompletas até etapas posteriores do processo seletivo.

O Anúncio 03, apesar de mais visualmente estruturado, repete parte das inconsistências identificadas anteriormente. Embora apresente a instituição responsável em destaque e a remuneração, a descrição das atividades não aparece e não há detalhamento sobre a rotina do estagiário. Fica evidente que, para as organizações, o foco principal parece ser expor apenas os elementos considerados “mínimos”, curso, carga horária e bolsa/remuneração, deixando de fora informações relevantes para a tomada de decisão.

Figura 2 – Conjunto de anúncios utilizados na análise (figura composta produzida pelo autor)



Fonte: Anúncio 1: *Instagram* da Empresa Cempre (2025); Anúncio 2: *Instagram* DSE/UFS (2025); Anúncio 3: *WhatsApp* pessoal (2025).

De forma geral, essa triangulação entre questionário, entrevistas e anúncios reforça o que Camargo *et al.* (2023) já apontavam: anúncios claros e objetivos são essenciais para que o candidato avalie se a vaga corresponde às suas expectativas e necessidades profissionais. Quando essas informações não estão presentes, como demonstram os estudantes desta pesquisa, o interesse tende a diminuir. Bohlander, Snell e Sherman (2005) também destacam que o planejamento adequado da vaga, incluindo a elaboração correta dos anúncios, é fundamental para o bom funcionamento do recrutamento. Do mesmo modo, Pontes (1996) ressalta que a organização deve agir de forma preventiva, evitando falhas que comprometam a atração de candidatos, como ocorre quando descrições incompletas afastam potenciais estagiários.

O Gráfico 4 mostrado abaixo, apresenta as informações que os participantes identificaram como mais ausentes nos anúncios de estágio que observaram. Os resultados reforçam a percepção geral de insuficiência de dados essenciais na divulgação das vagas.

A categoria mais selecionada foi “Descrição detalhada das atividades”, com 17 marcações. Esse achado evidencia que os estudantes consideram a clareza sobre as funções do estágio um elemento central para avaliar a aderência da vaga ao seu perfil. Essa percepção também foi destacada nas entrevistas, como no relato do Entrevistado A.

Em seguida, com 14 marcações, aparecem as opções “Nome da empresa” e “Carga horária/turno”. A primeira delas é coerente com a análise documental, já que o Anúncio 01 não

apresenta essa informação, o que reforça a falta de transparência mencionada pelos participantes.

No caso da “Carga horária/turno”, entretanto, há uma contradição: todos os três anúncios analisados exibem essa informação de maneira explícita. Isso sugere que a escolha dos participantes pode estar relacionada a experiências anteriores com outros anúncios de estágio, nos quais essa informação realmente costuma faltar. Outra hipótese é que a forma como a carga horária foi apresentada: “*Carga horária/turno*” possa ter gerado dúvidas interpretativas, fazendo com que alguns respondentes escolhessem a opção indo em direção a “turno” e não “Carga horária”.

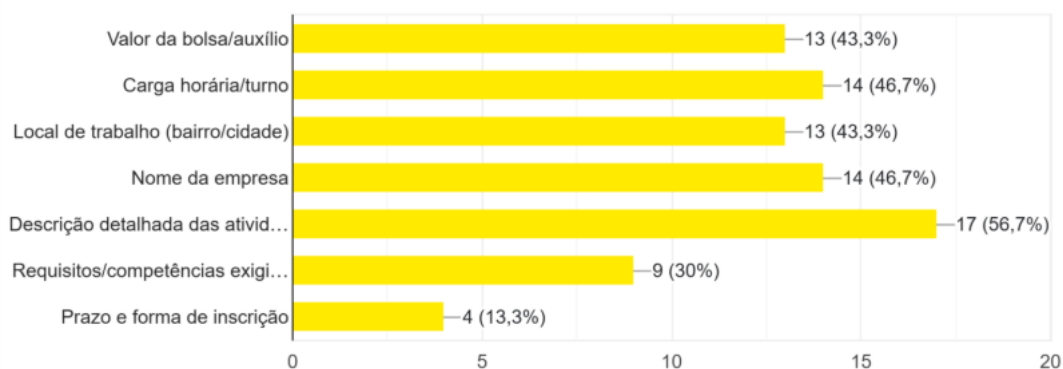
Observa-se fenômeno semelhante na opção “Valor da bolsa/auxílio”, que também obteve marcações inconsistentes com os anúncios analisados. Assim, parte das respostas parece refletir percepções acumuladas ao longo das experiências dos estudantes, e não exclusivamente os dados objetivos dos anúncios selecionados nesta pesquisa.

Essas discrepâncias indicam um ponto relevante para a interpretação dos resultados: a percepção dos participantes podem não corresponder de forma direta ao conteúdo dos anúncios analisados. De modo, a análise deve considerar tanto o que está objetivamente presente nos anúncios quanto a forma como os estudantes interpretam as informações (ou a falta delas).

Gráfico 4 – Ausência de informações nos anúncios de estágios para Secretariado Executivo

Quais informações estavam mais frequentemente ausentes nos anúncios que você viu? (Marque uma ou mais alternativas.)

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De modo geral, os resultados do Gráfico 4 aprofundam e reforçam as tendências já observadas nos Gráficos 2 e 3. Se anteriormente os estudantes haviam indicado que muitas vagas apresentam informações insuficientes ou pouco claras, aqui torna-se possível visualizar

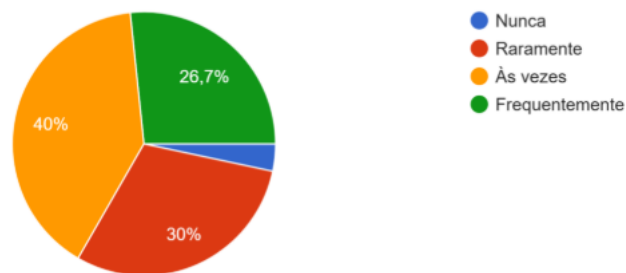
quais elementos específicos estão ausentes com maior frequência, confirmando empiricamente aquilo que já havia sido apontado tanto no questionário quanto nas entrevistas.

A respeito das atividades descritas nas vagas, quando perguntados se “entre as atividades descritas nas vagas, havia itens que fugiam do campo do Secretariado Executivo?”, Gráfico 5 abaixo revela que parte dos estudantes já identificaram atividades que não pertencem ao campo do Secretariado Executivo nos anúncios de estágio. Apenas 3,3% afirmaram nunca ter observado esse problema, enquanto 30% indicaram que isso ocorre raramente. Entretanto, a maior parte dos respondentes assinalou que essa situação acontece às vezes (40%) ou frequentemente (26,7%).

Esses dados sugerem que parte dos anúncios apresenta atividades que ampliam ou se distanciam parcialmente do perfil profissional previsto para o Secretariado Executivo. Isso contrasta com o que a literatura destaca sobre a área, já que, segundo Müller (2021), o campo do Secretariado Executivo abrange atividades ligadas à gestão, aos fluxos de informação, aos relacionamentos organizacionais e aos processos administrativos. Quando as vagas apresentam funções distantes desse escopo, há um desalinhamento entre a prática proposta e a formação acadêmica do estudante.

Gráfico 5 – Atividades das vagas que fogem do campo do Secretariado Executivo

9 - Entre as atividades descritas nas vagas, havia itens que fugiam do campo do Secretariado Executivo?
30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O Gráfico 6 apresenta as etapas dos processos seletivos vivenciados pelos estudantes de Secretariado Executivo. A etapa mais recorrente foi a “Entrevista individual” (29), seguida da “Triagem de currículo” (25), evidenciando que os processos avaliados priorizam métodos tradicionais de seleção. Em menor frequência aparecem a “Prova escrita” (11), a “Entrevista em grupo” (7), os “Testes práticos” (6) e a “Dinâmica de grupo” (5). Nenhum participante indicou ter passado por testes de idioma, o que desperta atenção considerando que o curso é bilíngue; porém, por se tratar de estágios, pode haver menor exigência desse tipo de avaliação.

Esses resultados se aproximam da estrutura clássica descrita por Pontes (1996), que entende o processo seletivo como composto por etapas como triagem, aplicação de testes e entrevistas, especialmente a entrevista de seleção, que o autor considera central tanto para a organização quanto para o candidato. A predominância da triagem e da entrevista individual entre os participantes do estudo indica que boa parte das empresas que recrutam estagiários opta por um fluxo simplificado, limitado às etapas consideradas essenciais. Avaliações adicionais, como provas escritas, testes práticos ou dinâmicas, aparecem apenas de maneira complementar e não como procedimento-padrão. Os próprios dados reforçam essa interpretação: pelo menos 20 respondentes marcaram de duas a três alternativas, sugerindo que a maioria dos estudantes passa por um conjunto enxuto de etapas, com foco na filtragem curricular e na entrevista. Essa prática se aproxima do que Bohlander, Snell e Sherman (2005) destacam, ao afirmar que o número e a complexidade das etapas variam conforme o cargo e a organização, e que nem todos os candidatos passam por todas as fases de um processo seletivo. Os autores também enfatizam que muitas seleções são estruturadas para serem rápidas e objetivas, especialmente quando se trata de vagas de nível inicial, como os estágios.

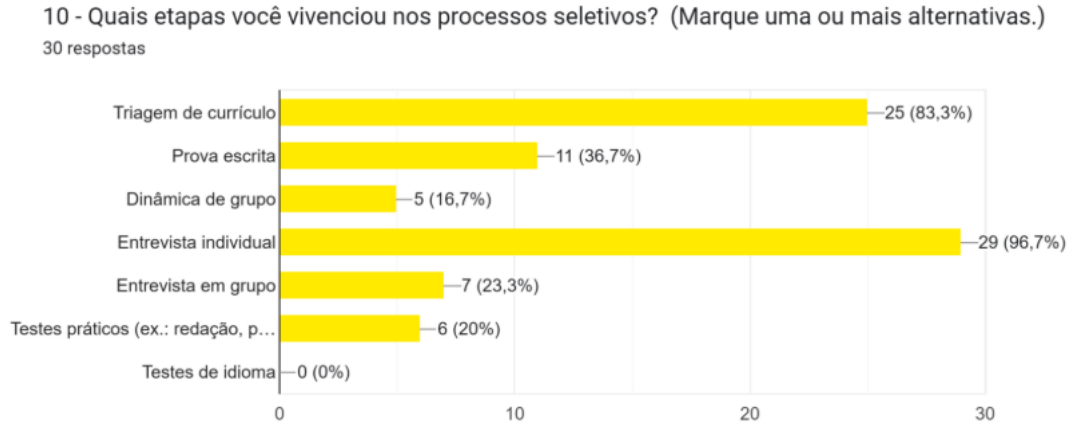
As entrevistas reforçam essa percepção de diversidade, porém dentro de um padrão geral simples. O Entrevistado A descreve um processo mais elaborado, relatando que “passei por 3 etapas”, incluindo apresentação pessoal, testes de coordenação motora e foco, além de um último exercício na empresa “para fazer um jogo da forca”. Já o Entrevistado B menciona que os processos pelos quais passou foram “bem tranquilos”, embora em alguns casos tenham ocorrido em duas fases: entrevista seguida de “um teste psicológico”.

Em contraste, o Entrevistado C afirma que as etapas foram “muito superficiais”, consistindo apenas em “uma prova *online* [...] de conhecimentos gerais”, sem relação direta com o campo secretarial. O Entrevistado D relata uma experiência igualmente simples na maioria das vezes, mas destaca que, em sua última seleção, houve maior estrutura, com “duas entrevistas (presencial e *online*)”, além da elaboração de “uma redação baseada em uma situação problema”. Por fim, o Entrevistado E vivenciou um processo tradicional, composto por “entrevista com o gerente do setor” e, posteriormente, uma segunda entrevista “com a diretoria”, após a qual foi selecionado.

Essa predominância da entrevista individual também se alinha a Lacombe e Heilborn (2008), que apresentam a entrevista como uma das etapas fundamentais da seleção, responsável por checar informações, observar o comportamento e avaliar a compatibilidade do candidato com o cargo. Na prática observada, as empresas parecem adotar exatamente essa abordagem: uma avaliação rápida, econômica e centrada na percepção subjetiva do recrutador. Embora haja

variações, observa-se que a entrevista individual permanece o eixo central do processo seletivo, enquanto testes mais específicos aparecem apenas em alguns casos.

Gráfico 6 – Etapas vivenciadas no processo de Seleção



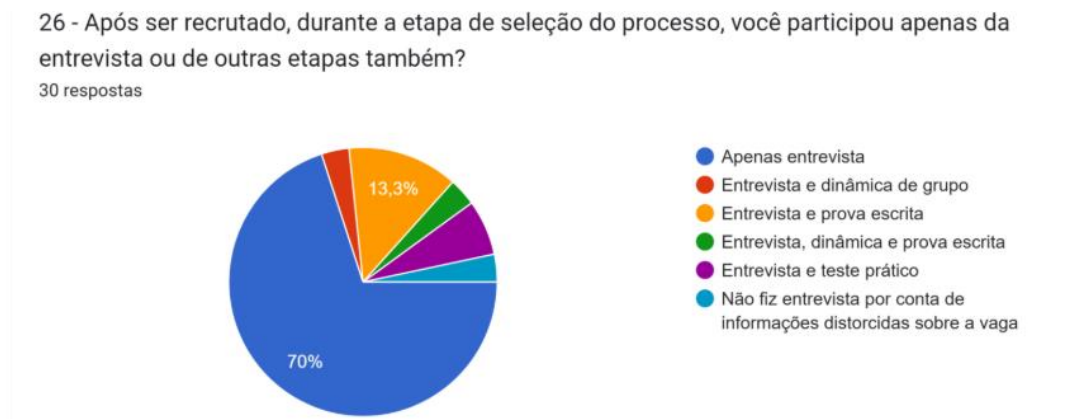
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados apresentados acima reforçam e dialogam diretamente com o gráfico seguinte, (gráfico 7) convergindo com o que Lacombe e Heilborn (2008) destacam sobre o papel central da entrevista nos processos seletivos. Mais uma vez, fica evidente que os estudantes vivenciam processos distintos, porém marcados por uma estrutura simplificada, na qual a entrevista individual se consolida como a etapa decisiva. No gráfico abaixo, observa-se com ainda mais clareza essa predominância.

Os resultados mostram que 70% dos participantes passaram apenas pela entrevista, evidenciando que essa etapa é o eixo central e, na maioria dos casos, a única fase do processo seletivo. As demais combinações aparecem de forma dispersa e com baixa representatividade: entrevista e prova escrita (13,3%), entrevista e teste prático (6,7%), entrevista e dinâmica de grupo (3,3%), além de casos ainda mais raros, como entrevista, dinâmica e prova escrita (3,3%).

Esse conjunto confirma a tendência já observada no Gráfico 6: processos seletivos mais complexos, compostos por múltiplas etapas, não são comuns na realidade dos estagiários de Secretariado Executivo. Testes práticos, dinâmicas e avaliações escritas aparecem como exceções, enquanto a entrevista individual se mantém como o elemento predominante.

Gráfico 7 – Participação apenas da entrevista ou de mais outras



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O gráfico 8 mostrado abaixo trata da percepção dos estudantes sobre a justiça dos critérios utilizados na seleção. 66,7% dos respondentes consideram que esses critérios avaliavam suas competências apenas parcialmente, enquanto 16,7% julgam que eram adequados e outros 16,7% afirmam que não avaliavam de forma justa.

Esse predomínio da avaliação parcial sugere que os processos seletivos analisados conseguem captar apenas parte das competências desenvolvidas no curso. A literatura reforça essa interpretação, sobre o Secretariado Executivo ser uma área que integra dimensões teóricas, práticas e técnicas, demandando habilidades que vão muito além de tarefas administrativas. Como afirmam Bortolotto e Willers (2007, p. 47), a profissão “não se resume ao desempenho de tarefas rotineiras de escritório, mas pede também o domínio de conhecimentos e habilidades relativas a finanças, economia, *marketing*, relações humanas no trabalho e idiomas”.

Dessa forma, quando os processos seletivos se limitam a etapas reduzidas, acabam avaliando apenas uma parcela dessas competências, o que justifica a percepção predominante de adequação parcial dos critérios utilizados.

Gráfico 8 – Percepção da Adequação dos Critérios de Avaliação das Competências Profissionais



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Seguindo as análises sobre a etapa de entrevista, quando os participantes foram questionados sobre o tempo médio do processo de recrutamento e seleção, desde o início do recrutamento até o resultado final. Observou-se uma distribuição que revela, de forma clara, a morosidade desses processos. Como indicado pelos dados, 30% dos respondentes afirmaram que o processo durou cerca de uma semana, enquanto outros 30% relataram que ele se estendeu por um mês. Já as alternativas “2 a 3 semanas”, “mais de um mês” e “não me recordo” registraram 13,3% cada, reforçando que a média geral aponta para processos que tendem a durar aproximadamente um mês, ou até mais.

Essa constatação evidencia uma certa lentidão na condução dos processos seletivos, especialmente quando se trata de vagas de estágio, nas quais se espera, em muitos casos, maior agilidade e objetividade. Essa realidade dialoga diretamente com a reflexão de Madruga (2021), que destaca como processos longos nem sempre se traduzem em práticas eficazes. O autor observa que o candidato pode passar por uma seleção extensa, com testes, avaliações, dinâmicas e entrevistas, que se arrasta por semanas ou até meses, sendo desgastante tanto para ele quanto para a organização. Apesar disso, “por mais que o processo seletivo seja longo, não significa que seja eficaz”, como enfatiza Madruga (2021, p. 139, 140). Dessa forma, os dados revelados pelo gráfico não apenas exemplificam essa morosidade, como também confirmam a crítica teórica: a duração do processo não assegura qualidade.

Gráfico 9 – Tempo médio de todo o processo de recrutamento e seleção.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Com relação à estrutura e condução dos processos seletivos, a maior parte dos respondentes (60%) classificou os processos como “adequados”, enquanto 20% os consideraram “malconduzidos” e 3,3% “muito malconduzidos”. Apenas 16,7% avaliaram os processos como “bem conduzidos” e nenhum participante os classificou como “muito bem conduzidos”.

Esses resultados indicam que a maioria dos estudantes percebe os processos seletivos como adequados, o que demonstra um nível satisfatório de condução. No entanto, observa-se que a excelência ainda não é predominante, uma vez que apenas 16,7% classificaram os processos como “bem conduzidos” e nenhum participante os avaliou como “muito bem conduzidos”. Além disso, a presença de 23,3% de avaliações negativas (“mal conduzido” e “muito mal conduzido”) revela que uma parcela significativa dos estudantes vivenciou experiências insatisfatórias. Assim, embora não se trate de um cenário majoritariamente problemático, os dados indicam que há espaço para aprimoramentos estruturais e comunicacionais nos processos seletivos analisados.

Esse resultado empírico dialoga diretamente com o que já havia sido discutido no referencial teórico. Como apresentado anteriormente, Alexandre e Santos (2023) destacam que o recrutador deve compreender plenamente o cargo e suas responsabilidades para conduzir um processo eficaz. A percepção dos estudantes, marcada por falta de clareza, objetividade e informações precisas, reforça o argumento desses autores. Da mesma forma, o alerta de Fonseca *et al.* (2024) sobre os impactos negativos de escolhas equivocadas no recrutamento também se manifesta aqui, ao falar que, processos pouco estruturados tendem a repercutir negativamente nas etapas seguintes, afetando tanto os candidatos quanto a própria organização.

As falas dos entrevistados reforçam essa percepção de falhas estruturais. O Entrevistado A, por exemplo, indica problemas de comunicação ao afirmar que “seria mais direta em passar as informações, antes do acontecimento do processo, deixaria as etapas mais enxutas e com informações mais precisas”. Esse depoimento se repete no relato do Entrevistado E, que enfatiza a falta de clareza sobre as responsabilidades reais da vaga: “A entrevista deveria ter sido mais clara, especificar melhor essas possibilidades das atribuições do cargo [...] se eu soubesse o que seriam essas atribuições, eu nem teria me candidatado.”

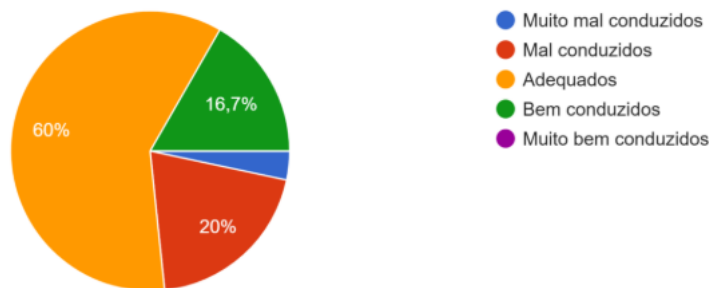
O Entrevistado C destaca outra dimensão problemática: a exigência de experiência prévia em processos para estágio, afirmando que mudaria “a mentalidade dos recrutadores que procuram estagiários com experiência”. Isso indica desalinhamento entre as expectativas das empresas e as características formativas do estágio, que deveria justamente proporcionar aprendizado e não exigir vivências consolidadas.

O Entrevistado B, por sua vez, aponta incoerências entre a descrição da vaga e as atividades reais: “Não ofertaria vagas com descrição de atividades para determinadas áreas sendo que, em sua execução, é oposto do anunciado.”

Apenas o Entrevistado D relatou experiências positivas, afirmando que “em todos os processos que participei ocorreu tudo muito bem”, o que confirma que há casos isolados de boa condução, mas eles não representam a tendência geral observada na amostra. Assim, os dados quantitativos aliados aos relatos demonstram que, embora a maioria dos processos seletivos seja percebida como “adequada”, essa adequação ainda se distancia de uma maior qualidade, como mostra o gráfico abaixo

Gráfico 10 – avaliação geral da estrutura e condução dos processos seletivos

16 - Qual a sua avaliação geral da estrutura e condução dos processos seletivos de que participou?
30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

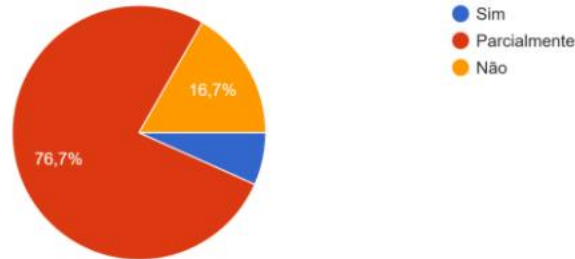
Os Gráficos 11, 12 e 13 permitem compreender de forma integrada como os estudantes de Secretariado Executivo percebem o preparo dos recrutadores, a coerência das atribuições apresentadas durante a entrevista e o domínio demonstrado pelos entrevistadores sobre a área. Embora cada gráfico trate de um aspecto distinto, os resultados convergem para uma mesma constatação: há fragilidades significativas no alinhamento entre o processo seletivo e as especificidades da profissão.

No Gráfico 11, apenas 6,7% dos estudantes afirmam que os responsáveis pela seleção demonstraram preparo adequado para avaliar um estudante de Secretariado Executivo. A maior parte (76,7%) considera que o preparo foi apenas parcial, enquanto 16,7% avaliam que não houve preparo suficiente. Essa percepção encontra respaldo na literatura. Santos, Venâncio e Akita (2021) destacam que o entrevistador precisa conhecer profundamente o cargo e conduzir a avaliação com atenção e interesse genuíno. Quando essa qualificação não é garantida, a análise das competências tende a ser incompleta ou superficial, exatamente como os dados sugerem.

Gráfico 11 – Avaliação do preparo dos recrutadores para selecionar estudantes de Secretariado

17 - Você acredita que os responsáveis pela seleção demonstraram preparo adequado para avaliar um estudante de Secretariado Executivo?

30 respostas



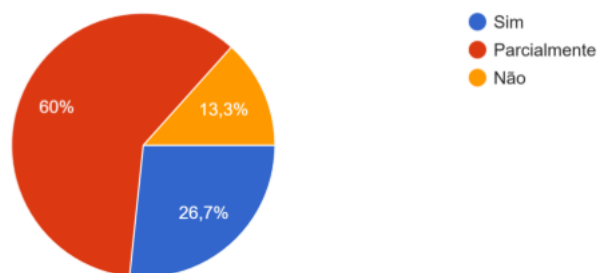
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O Gráfico 12 reforça esse cenário ao revelar que, para 60% dos respondentes, as funções e atribuições apresentadas na entrevista correspondiam apenas parcialmente ao Secretariado Executivo; e para 13,3%, não correspondiam. Apenas 26,7% identificaram coerência plena. Essa divergência indica um desalinhamento relevante quando comparada ao que estabelecem as Diretrizes Curriculares Nacionais (Brasil, 2005), segundo as quais o curso deve desenvolver competências essenciais à profissão e preparar um profissional com perfil técnico, analítico e humano. Quando as atribuições apresentadas não refletem esse perfil, há um descompasso entre a formação exigida e as expectativas das organizações.

Gráfico 12 – Atribuições apresentadas na entrevista e sua adequação ao Secretariado Executivo

18 - As funções e atribuições apresentadas na entrevista correspondiam às do Secretariado Executivo?

30 respostas



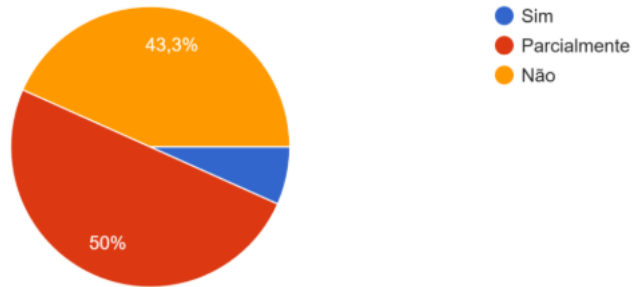
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O domínio sobre a área também aparece como ponto crítico no Gráfico 13. Apenas 6,7% perceberam domínio pleno por parte do entrevistador; 50% identificaram domínio parcial; e 43,3% não perceberam domínio algum. Esses resultados se alinham ao alerta de Müller (2021), que caracteriza o secretário executivo como um profissional de múltiplas habilidades, cujo trabalho envolve gestão, análise de informações, mediação comunicacional e conhecimento

técnico. A falta de compreensão sobre esse escopo pode comprometer seriamente a escolha do candidato mais adequado.

Gráfico 13 – Domínio do entrevistador sobre a área de Secretariado Executivo

19 - O entrevistador demonstrou domínio sobre a área de Secretariado Executivo?
30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As entrevistas com os estudantes ilustram como essas percepções se manifestam na prática. Alguns relatam experiências positivas, como o Entrevistado A, que avaliou a postura como “bastante atenciosa” e organizada, ou o Entrevistado E, que afirmou ter sido questionado sobre sua trajetória profissional sem perguntas inadequadas. No entanto, aparecem indícios claros de superficialidade e falta de alinhamento técnico. O Entrevistado B observou que as perguntas eram “mais técnicas sobre experiências profissionais”, porém pouco aprofundadas; enquanto o Entrevistado C destacou que os entrevistadores avaliavam como se buscassem um trabalhador CLT experiente, e não um estagiário. Além disso, ele descreveu um aprofundamento “raso” nas entrevistas.

Assim, a análise conjunta dos dados e dos relatos evidencia que os estudantes não vivenciam processos totalmente inadequados, mas experimentam seleções marcadas por oscilação, superficialidade em alguns pontos, e desconexões pontuais com a área. Os gráficos mostram três dimensões diferentes, preparo do recrutador, correspondência das atribuições e domínio da área, mas todas convergem para o mesmo diagnóstico: há um conhecimento limitado, que não impede a condução das etapas, mas também não garante a robustez esperada para processos voltados especificamente ao Secretariado Executivo.

Os dados no gráfico abaixo, quando perguntado se o entrevistador seguia algum roteiro de entrevista, mostram que a condução das entrevistas ocorre de forma pouco padronizada: apenas 23,3% dos estudantes afirmam que o entrevistador seguiu um roteiro, enquanto 43,3% relatam que isso ocorreu apenas parcialmente e 33,3% dizem que não houve roteiro algum. Isso

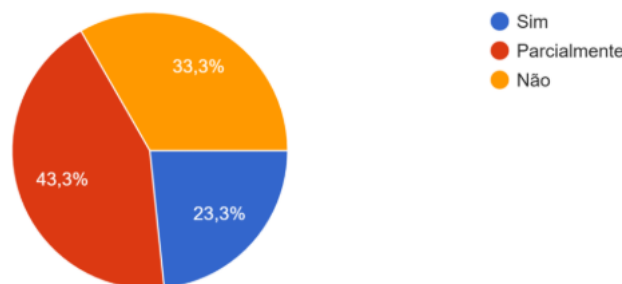
indica uma prática bastante heterogênea, que varia conforme o recrutador, e geralmente resulta em processos pouco estruturados.

As falas dos entrevistados confirmam essa oscilação. O Entrevistado A percebeu um roteiro básico, “seguia um roteiro, e apenas adaptava pouca coisa”, enquanto outros apontaram superficialidade (“tinham uma certa superficialidade nas perguntas”, Entrevistado B) ou ausência total de estrutura (“me pareceu ser perguntas pensadas no momento”, Entrevistado E).

A literatura reforça esse ponto. Milkovich e Boudreau (2009) discutem que a entrevista tende a perder qualidade quando cada entrevistador utiliza critérios próprios ou deixa de explorar informações importantes para o cargo. O autor argumenta que, diante desse risco, a solução é estabelecer uma estrutura consistente, que limite a improvisação e se baseie em elementos realmente relevantes para o desempenho profissional. De forma indireta, o que ele destaca é que entrevistas pouco estruturadas, como mostram os dados, enfraquecem a validade do processo seletivo.

Gráfico 14 – Roteiro de entrevista

20 - O entrevistador seguiu um roteiro de entrevista?
30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Conforme apresentado no gráfico abaixo, a pergunta buscava identificar se as vagas de estágio disputadas ou exercidas permitiam ao estudante aplicar na prática os conhecimentos adquiridos no curso de Secretariado Executivo. Os resultados mostram que 53,3% dos respondentes afirmaram que isso ocorreu parcialmente, enquanto 36,7% disseram que sim, e apenas 10% afirmaram que não tiveram essa oportunidade. Esse conjunto de respostas sugere que, mesmo no momento da entrevista ou na análise da vaga, muitos estudantes já conseguiam perceber indícios de que parte das atividades poderia dialogar com sua formação, embora essa percepção nem sempre fosse integral. Ou seja: mesmo quando o aluno ainda não tinha iniciado o estágio, a descrição das funções, a conversa com os entrevistadores ou o contexto apresentado durante o processo seletivo já permitiam antecipar o potencial de uso (ou não) do que aprenderam no curso.

As falas reforçam essa interpretação. O Entrevistado A, por exemplo, explicou que, inicialmente, a vaga “parecia interessante, pois eu não tinha um campo de visão tão expandido, mas olhando agora achei bem básica para o âmbito profissional”. Já o Entrevistado D relatou uma experiência positiva, afirmando: “as aulas de português foram fundamentais para que eu evitasse cometer erros ortográficos e de comunicação”, evidenciando que, para ele, havia coerência entre formação e prática.

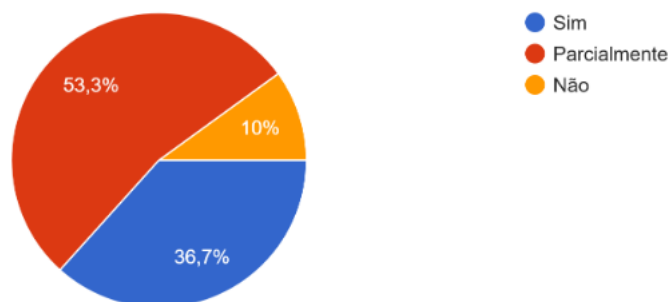
Por outro lado, parte dos entrevistados percebeu desalinhamento entre as atividades previstas e o campo secretarial. O Entrevistado B resumiu: “algumas vagas tinham descrições de atividades divergentes das que seriam desenvolvidas por um Secretário Executivo”. Na mesma linha, o Entrevistado E destacou que, embora a vaga fosse anunciada como de Secretariado, as atribuições “estavam muito focadas na área financeira”, área para a qual não se sentia devidamente preparado; já em outra experiência, afirmou que foi contratado para atividades “que não têm nada a ver com Secretariado [...] é, de fato, tudo administrativo”.

Esses relatos ajudam a explicar por que a maior parte dos estudantes respondeu “parcialmente”: havia, sim, elementos compatíveis com o curso, mas também desvios de função, descrições imprecisas ou exigências alheias ao perfil profissional do Secretariado Executivo. Ainda assim, quando somamos os que responderam “sim” e “parcialmente”, observa-se que a maioria dos participantes identificou algum nível de relação entre a vaga/estágio e os conhecimentos aprendidos, mesmo que essa correspondência nem sempre fosse plena.

Gráfico 15 – Aplicação na prática dos conhecimentos aprendidos durante o curso

28 - O estágio ao qual você concorreu/participou atendia às suas expectativas de aplicar na prática os conhecimentos aprendidos no curso?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Quando perguntados, se já se sentiram desmotivados ou frustrados com algum processo seletivo de estágio. Entre os participantes, apenas 23,3% afirmaram nunca terem se sentido

desmotivados ou frustrados, enquanto 50% relataram sentir esse tipo de desgaste às vezes. Além disso, 20,3% dizem vivenciar frustração frequentemente. Esses números mostram que a sensação de desalento é comum e atinge a maioria dos candidatos em algum grau.

As falas dos entrevistados ajudam a compreender por que esses sentimentos aparecem. Um deles comenta que “a frustração sempre esteve presente, principalmente pela falta de *feedback*, mesmo que negativo após o processo de seleção” (Entrevistado B), apontando para a ausência de retorno como um fator central de desgaste emocional.

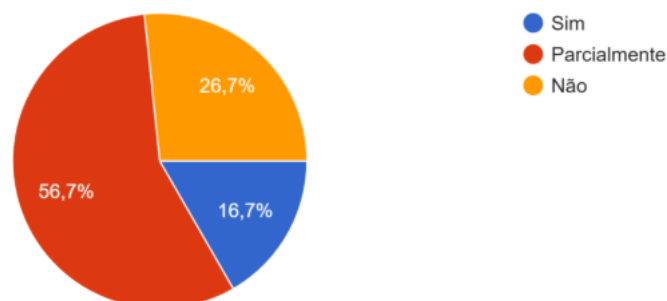
Há ainda relatos de expectativas quebradas devido à baixa remuneração: “a desvalorização do valor que iriam pagar pela vaga me frustrou” (Entrevistado A), mostrando que fatores estruturais também contribuem significativamente para esse sentimento. A partir desse conjunto de evidências, quantitativas e qualitativas, percebe-se que a frustração não decorre de um único elemento, mas da combinação de processos seletivos pouco transparentes, ausência de *feedback*, condições de trabalho inadequadas e expectativas que não se confirmam.

Por fim na última pergunta do questionário, quando questionados sobre se, na opinião deles, os processos seletivos de estágio em Secretariado Executivo valorizavam as competências previstas nas Diretrizes Curriculares Nacionais do curso, a maioria dos participantes (56,7%) respondeu “parcialmente”. Reforçando a percepção de que essa valorização ocorre apenas de maneira limitada e não integral. Além disso, 26,7% afirmaram que essa valorização não acontece, enquanto 16,7% responderam positivamente, conforme ilustrado no gráfico a seguir.

Gráfico 16 – Valorização das competências das DCNs nos processos seletivos de estágio

30 - Na sua opinião, os processos seletivos de estágio em Secretariado Executivo valorizam as competências previstas nas Diretrizes Curriculares Nacionais do curso?

30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

É interessante observar que, embora exista um percentual significativo que nega completamente a valorização das competências das DCNs, o índice de respostas “parcialmente”

sugere um cenário intermediário, no qual os processos seletivos contemplam apenas alguns aspectos previstos para a formação secretarial, mas não a totalidade das competências exigidas.

Conforme estabelece a Resolução CNE/CES nº 3/2005 (Brasil, 2005), especialmente em seu Art. 4º, o curso de Secretariado Executivo deve garantir a formação profissional que revele, no mínimo, as competências e habilidades listadas nas Diretrizes Curriculares Nacionais. Algumas dessas competências aparecem em anúncios, como foi mostrado na Figura 02 e detalhados pelo entrevistador nas entrevistas para as vagas. No entanto, as falas dos participantes mostram que esse alinhamento não é pleno. O entrevistado C relatou ter sido designado para realizar atendimento ao público, enquanto o entrevistado E, afirmou que a vaga se tratava, na prática, de um cargo de auxiliar administrativo.

Esse descompasso pode estar associado ao caráter multidisciplinar do curso de Secretariado Executivo, que integra conhecimentos de administração, comunicação, línguas, tecnologia e comportamento organizacional. Por ser um campo amplo, sua compreensão pode ser facilmente distorcida pelos empregadores, resultando em vagas que não refletem as atribuições específicas e o perfil profissional delineado nas diretrizes. Dessa forma, os dados do questionário e as falas dos entrevistados indicam que as demandas das vagas de estágio analisadas não se alinham integralmente às competências e habilidades definidas pelas DCNs do curso, atendendo apenas parcialmente ao perfil previsto para o profissional de Secretariado Executivo.

4.1 ANÁLISE QUALITATIVA COMPLEMENTAR DAS ENTREVISTAS

Quando os entrevistados foram questionados sobre quais competências sentiram que mais contribuíram para seu desempenho durante o processo seletivo, surgiram respostas que destacam, sobretudo, habilidades comportamentais e comunicacionais.

O Entrevistado A cita “atenção aos detalhes, calma e organização”, enquanto o Entrevistado B reforça que “boa comunicação” foi o principal diferencial. Para o Entrevistado C, o “autoconhecimento” foi essencial para controlar o nervosismo, e o Entrevistado D mencionou “comunicação e resolução de problemas”, evidenciando habilidades previstas no Art. 4º da Resolução CNE/CES nº 3/2005, como comunicação, comportamento organizacional e capacidade de tomada de decisão. Já o Entrevistado E afirmou não ter percebido nenhuma competência que o tivesse ajudado. Esse contraste demonstra que, embora muitos reconheçam competências do curso como úteis, nem todos vivenciam processos seletivos que permitam expressá-las plenamente.

Ao serem perguntados sobre situações de dificuldade enfrentadas durante processos seletivos, os entrevistados apresentaram experiências bastante diversas. O Entrevistado A cita que achou o processo “cansativo e prolixo”, com informações excessivamente básicas. O Entrevistado B relata ter sido questionado sobre experiência com CRM (*Customer Relationship Management*, Gestão de Relacionamento com o Cliente), sistema utilizado para organizar e gerenciar informações relacionadas aos clientes e aos processos comerciais, e ressalta a incoerência da demanda: “se o conceito de estágio é ingressar o estudante no mercado de trabalho, não há necessidade de experiência prévia”. O caso mais sensível aparece no relato do Entrevistado C, cuja supervisora fez comentários pessoais inadequados ao afirmar que ele estaria “atrasado(a)” por, na idade dele, ela já estar formada e com família constituída. Esse tipo de abordagem revela uma fragilidade ética no processo seletivo, pois envolve julgamentos sobre vida pessoal e características que não deveriam compor critérios avaliativos.

Como apontam Milkovich e Boudreau (2009), perguntas ou comentários relacionados à idade, estado civil, raça, religião ou qualquer elemento de natureza discriminatória são considerados pouco éticos e, em alguns contextos, ilegais por não se relacionarem diretamente ao desempenho profissional. Os autores destacam ainda que, diante de situações desse tipo, o candidato pode buscar compreender o motivo da pergunta ou reportar a conduta, evidenciando que a responsabilidade pela qualidade e ética do processo seletivo é também do recrutador. Assim, os relatos mostram que as dificuldades vivenciadas não decorrem apenas da preparação individual dos candidatos, mas de falhas estruturais e comportamentais presentes em parte dos processos de recrutamento e seleção.

Quando questionados sobre como se sentiram ao participar de processos seletivos, as respostas revelam uma mistura entre ansiedade, insegurança e percepções positivas. O Entrevistado A relata ter “quebrado o estereótipo” de que o processo seria amedrontador. Já o Entrevistado B menciona desconforto por acreditar que ainda não se sentia suficientemente capacitado. O Entrevistado C destaca que o sentimento predominante é de ansiedade, enquanto o Entrevistado D afirma que ansiedade e nervosismo são naturais nesse contexto. O Entrevistado E descreve sua primeira entrevista como “frustrante”, tanto pela condução quanto pelas atribuições da vaga, que só foram reveladas ao final. Essas respostas mostram que a dimensão emocional é central na experiência do estudante. Insegurança, expectativa e autocobrança permeiam o processo, especialmente entre quem está ingressando no mercado.

Quando questionados se o curso de Secretariado Executivo os prepara bem para os processos seletivos, as respostas revelam divergências. O Entrevistado A afirma que sim, destacando conteúdos diretamente aplicáveis às exigências das vagas, “Além disso, desenvolve

habilidades como responsabilidade, postura profissional e trabalho em equipe, que são muito valorizadas pelas empresas”. O Entrevistado D também reconhece contribuições práticas recebidas pelos professores, “Desde a elaboração de currículo até o processamento da entrevista em si”. Entretanto, o Entrevistado B aponta que “teoria sem prática não resolve muita coisa”, e o Entrevistado E diz: “Não. Ele pode dar uma ajuda sim, mas não preparar exatamente. Por exemplo, tive algumas aulas sobre como fazer currículo e carta de apresentação. Entretanto, isso só foi no terceiro período, na matéria de Técnicas Secretariais e Redação Empresarial. Mas não houve aprofundamento suficiente no tema.”, considerando que houve pouca profundidade em temas como currículos e cartas de apresentação. O Entrevistado C valoriza elementos como postura e vestimenta. A percepção geral é de que o curso contribui.

Por fim, ao serem questionados sobre o que a universidade poderia oferecer como preparação adicional, surgiram sugestões bem definidas. O Entrevistado A destaca a importância de apoio emocional. O Entrevistado B sugere simulações de entrevistas reais. O Entrevistado C aponta para *marketing* pessoal e LinkedIn. O Entrevistado D menciona cursos sobre tecnologias. O Entrevistado E acredita que oficinas e palestras já ajudariam, mesmo considerando que parte do preparo é responsabilidade individual. Essas propostas evidenciam um pedido claro por atividades práticas, técnicas e emocionais que complementem o currículo.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada permitiu compreender, de forma abrangente, como os estudantes do curso de Secretariado Executivo da UFS percebem os processos de recrutamento e seleção para estágios. Os resultados mostraram que, embora esses processos estejam institucionalizados nas organizações, sua aplicação prática apresenta fragilidades significativas, que comprometem tanto a experiência dos candidatos quanto a efetividade das etapas de recrutamento e seleção.

Os dados evidenciam que o recrutamento para vagas de Secretariado Executivo ocorre majoritariamente de forma *online*, por meio de anúncios pouco informativos, frequentemente limitados a carga horária, remuneração e curso exigido. Verificou-se também que muitas vagas não apresentam descrição detalhada das atividades, e quando apresentam, parte delas foge do campo profissional do Secretariado, ficando desalinhado com o que é previsto nas Diretrizes Curriculares Nacionais. Assim, observa-se um distanciamento entre aquilo que deveria orientar a prática profissional e aquilo que é efetivamente solicitado pelas organizações.

No que diz respeito à seleção, constatou-se que a entrevista é a etapa central e, em muitos casos, a única fase do processo seletivo. Práticas como testes práticos, dinâmicas, redações ou

provas são raras, o que configura um processo simplificado e pouco estruturado. Além disso, os entrevistadores demonstram conhecimento limitado sobre o curso de Secretariado Executivo, o que impacta diretamente na qualidade da avaliação dos candidatos e pode resultar na seleção de estagiários para atividades que não corresponde à sua formação. Essa ausência de domínio técnico também contribui para entrevistas conduzidas sem roteiro, tornando o processo subjetivo e pouco criterioso.

As falas dos estudantes, obtidas nas entrevistas qualitativas, complementam os dados do questionário e revelam que, embora os alunos identifiquem falhas nesses processos, muitos tendem a naturalizá-las. Há a percepção de que o “básico” oferecido pelas organizações já é o que se espera de um processo seletivo, sobretudo pela necessidade de cumprir a carga horária obrigatória de estágio, o que favorece a naturalização de práticas inadequadas e contribui para a manutenção de processos seletivos pouco estruturados. Dessa forma, mesmo reconhecendo inconsistências, os estudantes acabam entendendo os processos simplificados como parte do padrão esperado. Ainda assim, deixaram evidente que esses processos, mesmo incompletos, permitem algum nível de aplicação parcial das competências aprendidas no curso e possibilitam o desenvolvimento prático de habilidades não trabalhadas em sala de aula.

A análise também revelou questões relacionadas ao tempo de duração dos processos seletivos: enquanto alguns se encerram em uma semana, outros ultrapassam um mês, geralmente sem retorno às candidaturas, o que gera desmotivação entre os alunos. Aproximadamente metade dos participantes relatou ter se sentido desmotivada por conta da má condução de algum processo seletivo, reforçando o impacto negativo desse cenário.

Dessa forma, conclui-se que a pesquisa respondeu ao problema proposto: compreender a percepção dos alunos sobre os processos de recrutamento e seleção para estágios. A análise revelou que esses processos são percebidos como incompletos, pouco estruturados e, muitas vezes, desalinhados com a formação profissional em Secretariado Executivo. Ainda assim, os estudantes reconhecem sua importância e conseguem extrair aprendizados significativos, mesmo diante das lacunas identificadas.

Apesar dos resultados alcançados, a presente pesquisa apresenta algumas limitações. Destaca-se o curto período destinado à coleta de dados, o que restringiu a ampliação da amostra e o alcance da investigação. Além disso, o número de respondentes não permite a generalização dos achados para a totalidade dos estudantes do curso, devendo os resultados ser compreendidos dentro do contexto específico analisado.

Diante do exposto, sugere-se que estudos futuros incluam gestores e recrutadores responsáveis por esses processos, a fim de compreender como o recrutamento e a seleção de

estagiários são planejados e executados dentro das organizações. Tal aprofundamento poderá revelar não apenas as causas das fragilidades encontradas, mas também caminhos para aprimorar a integração entre formação acadêmica e prática profissional.

REFERÊNCIAS

ABRH BRASIL; UMANNI. **O cenário do RH no Brasil**. 4. ed. São Paulo: ABRH Brasil; Umanni, mar. 2025. Relatório digital com dados de 3.821 profissionais entrevistados no CONARH 2024. Disponível em: O Cenário do RH no Brasil em 2024. Acesso em: 06 jun. 2025

AKITA, Laura da Silva; CARVALHO, Gabriele Santos; VENÂNCIO, Gabriely Vitória. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. 2021. 62 f. TCC, Curso Técnico em Administração, Etec Frei Arnaldo Maria de Itaporanga, Votuporanga, 2021. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/9300>. Acesso em: 29 jun. 2025.

ALEXANDRE, Daniela Marques; SANTOS, Dayane de Albuquerque dos. **A mudança na forma de contratação através da inteligência artificial**. 2023. 97 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/253080>. Acesso em: 22 jun. 2025.

AMORIM, Gabriel Rodrigues. **Recrutamento e seleção X rotatividade de pessoal: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte do ramo alimentício**. Cristóvão, 2024. Monografia (graduação em Administração) – Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2024. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/21718>. Acesso em: 18 mai. 2025.

BOCKORNI, B. R. S.; GOMES, A. F. A. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 22, n. 1, p. 105-117, jan./jun. 2021. Disponível em: <https://unipar.openjournalsolutions.com.br/index.php/empresarial/article/view/8346/4111>. Acesso em: 22 jul. 2025.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott A; MORRIS, Shad S. **Administração de recursos humanos**. 17. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2021. 790 p. Tradução da 17. ed. norte-americana. Disponível em: https://issuu.com/cengagebrasil/docs/capitulo_amostra_administrac_a_o_de_recursos_human. Acesso em: 18 jun. 2025

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A.; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BORTOLOTTO, M. F. P.; WILLERS, E. M. Profissional de Secretariado Executivo: Explicação das Principais Características que Compõem o Perfil. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 4, n. 1, 2007. DOI: 10.48075/revox.v4i1.410. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/410>. Acesso em: 28 jul. 2025.

BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 26 set. 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11788.htm. Acesso em: 22 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução n. 3, de 23 de junho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá

outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 79, 2005. Disponível em: https://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf. Acesso em: 18 jun. 2025.

BRASIL. **Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985**. Dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1 out. 1985. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17377.htm. Acesso em: 08 jun. 2025.

BURIOLLA, Marta A. Feiten. **O estágio supervisionado**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CAMARGO, Allan Fernandes; LEITE, Bruno Pereira; MARTINS, Caio Henrique Basílio; RODRIGUES, Eduardo Presciliano; PEREIRA, Larissa Castro da Silva; VARGAS, Rayana Mery de Souza; MELO, Rosemeire Teodoro Lorente. **Recrutamento e seleção por competência**. 2023. Trabalho de conclusão de curso (Técnico em Administração) - Etec de Poá, Poá, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/18065>. Acesso em: 05 jun. 2025.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COZMAN, Fabio G.; PLONSKI, Guilherme Ary; NERI, Hugo. **Inteligência artificial: avanços e tendências**. São Paulo, Universidade de São Paulo, Instituto de Estudos Avançados, 2021. DOI: <https://doi.org/10.11606/9786587773131>. Disponível em: <https://www.livrosabertos.abcd.usp.br/portaldelivrosUSP/catalog/book/650>. Acesso em: 22 jul. 2025.

DIAS PAIS, A. F.; DAGA CIELO, I. A importância do estágio supervisionado em Secretariado Executivo para a formação de profissionais. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 24, n. 1, 2025. DOI: 10.48075/revex.v24i1.34560. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/34560>. Acesso em: 13 jul. 2025.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed., 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

FENASSEC – Federação Nacional dos Secretários e Secretárias. Código de Ética do profissional de Secretariado. Disponível em: https://www.fenassec.com.br/site/b_osecretariado_codigo_etica.html. Acesso em: 21 jul. 2025.

FERNANDES, Adelisa Andrade. **Gestão de recursos humanos na era digital: recrutamento de pessoas via redes sociais**. 2021. 113 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Universidade Lusíada, Lisboa, 2021. Disponível em: <http://dspace.lis.ulusiada.pt/handle/11067/6047>. Acesso em: 28 jun. 2025.

FONSECA SILVA, Ana Cristina N. da; LIMA, Eduarda Silva; SOUZA, Iolanda Ludimila Fernandes de; ALVES, Naiana Aparecida Pereira; CARVALHO, Rogério Pimentel de. O impacto da ausência de um profissional qualificado em recrutamento e seleção organizacional. **Caleidoscópio**, [Guarulhos], v. 16, n. 1, p. 13–18, 19 set. 2024. Disponível em: <https://ojs.eniac.com.br/index.php/Anais/article/view/1048>. Acesso em: 18 jul. 2025.

GARCIA, M. E. P. T.; MENDES, T. D. de O. Transformações no recrutamento e seleção: um estudo sobre a inteligência artificial no processo seletivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. e4665, 2025. DOI: 10.7769/gesec.v16i2.4665. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4665>. Acesso em: 4 jul. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 307

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

GOODMAN, Leo A. **Amostragem bola-de-neve**. *Annals of Mathematical Statistics*, Hayward, v. 32, n. 1, p. 148–170, mar. 1961. DOI: <https://doi.org/10.1214/aoms/1177705148>. Disponível em: <https://projecteuclid.org/journals/annals-of-mathematical-statistics/volume-32/issue-1/Snowball-Sampling/10.1214/aoms/1177705148.full>. Acesso em: 22 jul. 2025.

HALPERN, Clarisse; HALPERN, Bruno; CERCHIARO, Isabel Balloussier. Alunos brasileiros de graduação: percepções do papel das mídias sociais no recrutamento online para cargos de estágio. **Revista de Recursos Humanos e Estudos de Sustentabilidade**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 294, 2020. Disponível em: https://www.scirp.org/html/6-2830512_102646.htm. Acesso em: 20 mai. 2025

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto L. J. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. Disponível em: <https://atualiza.aciaraxa.com.br/ADMArquivo/arquivos/arquivo/administração%20princípios%20e%20tendências.%20pdf.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2025.

MATOS, André Nery; GOLDBACH, Adriana Cristina; GOULART, Julia Fernandes. O secretário executivo como agente de transmissão da cultura organizacional. **Cacupé, Revista de Textualidades Acadêmicas**, Florianópolis, v. 1, n. 1, [s. p.], 2024. Disponível em: <https://ojs.sites.ufsc.br/index.php/cacupe/article/view/7164>. Acesso em: 20 jun. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis; metodologia jurídica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 314 p.

MARTINS, Alexsandra de Oliveira; SILVA, Felipe Vieira; OJEDA, Guilherme Perroni; SANTOS, Leticia Aparecida Pereira dos; JESUS, Tainá Pereira de. **Processo de recrutamento, seleção e integração de colaboradores**. 2024. TCC (Curso Técnico em Administração) - ETEC Professor Armando José Farinazzo, Fernandópolis, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/30496>. Acesso em: 30 jun. 2025

MADRUGA, Roberto. **Employee Experience, gestão de pessoas e cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Editora GEN/Atlas, 2021.

MOREIRA, Bruna Lavínia da Silva. CAVALCANTE, Bruno Andrade Alves. SILVA, Byanca Marciano da. CARVALHO, Daiane Ferreira de. OLIVEIRA, Emilly Sousa de. MELO, Victor Henrique dos Santos de. **A utilização das redes sociais como forma de recrutamento de profissionais nos últimos 5 anos**. 2023. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Administração) - Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes

(Cidade Tiradentes - São Paulo), São Paulo, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/15101>. Acesso em: 20 mai. 2025

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, SP: Atlas, 2009. 534 p.

MÜLLER, R. O que faz um profissional de secretariado executivo? A construção identitária de um perfil profissional. **SCRIBES - Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies**, [S. l.], v. 2, n. 1, 2021. DOI: 10.33228/scribes.2021.v2.12283. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/SCRIBES/article/view/12283>. Acesso em: 23 jul. 2025.

NUNES, Leticia Mendes de França; SANTANA, Michelly Felix; CONSONI, Silvana de Barros. **Recrutamento e seleção: o papel das redes sociais na identificação de candidatos**. 2024. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Administração) – Escola Técnica Estadual Professor Alberto Feres, Araras, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/27724>. Acesso em: 12 mai. 2025.

NASCIMENTO, Ana Paula Ribeiro do. **A Importância do Recrutamento e Seleção**. 2022. 29 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade Pitágoras, Belo Horizonte, 2022. Disponível em: https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/64268/1/ANA_NASCIMENTO.pdf. Acesso em: 24 jul. 2025.

OLIVEIRA, Pedro Rodrigo Santos de. **A construção do conhecimento em Secretariado: análise da produção acadêmica do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará**. 2025. 82 f. TCC (Graduação) Curso de Secretariado Executivo, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/80705>. Acesso em: 22 jul. 2025.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 9. ed. São Paulo: LTr, 2022. 179 p. Disponível em: <https://books.google.com/books?id=sehvEAAAQBAJ>. Acesso em: 06 mai. 2025.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 2. ed. São Paulo: LTr, 1996. 150 p.

RAIOL, Iris Lizandra Dutra *et al.* Instrumentos avaliativos que podem ser eficazes em um processo de recrutamento e seleção. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Ano 07, Ed. 10, Vol. 05, p. 130-141, out. 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/instrumentos-avaliativos>. Acesso em: 29 jun. 2025.

REIS, Cecile Oliveira dos; OLIVEIRA, Elaine Aparecida Neves de; SILVA, Milene de Sousa. **Sigilo profissional, na área de secretariado**. 2021. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Secretariado) – ETEC Lauro Gomes, São Bernardo do Campo, 2021. Disponível em: http://www.etelg.com.br/paginaete/cursos/TCC/SIGILO%20PROFISSIONAL,%20NA%20ÁREA%20DE%20SECRETARIADO_.PDF. Acesso em: 21 jul. 2025.

RIBEIRO, Rhubens Ewald Moura; FERREIRA, Dâmaris Gomes de Araújo. **Recrutamento e seleção de pessoas na era digital: o avanço do trabalho no mundo moderno**. 1. ed. Teresina – PI: Editora KDP, 2023. e-book. DOI: <https://doi.org/10.51205/lestu.978-65-85729-03-1>. Disponível em: <https://lestu.org/books/index.php/lestu/catalog/book/16>. Acesso em: 22 jul. 2025.

RODRIGUEZ, Cecilia Prandini. **O estágio supervisionado de interpretação do curso de Letras Libras - UFSC: impressões dos estudantes em formação**. 2023. 71 f. TCC (Graduação) - Curso de Letras Libras Bacharelado, Departamento Letras Libras, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/248979>. Acesso em: 18 jul. 2025.

SANTIAGO, Cibelle da Silva; LUCENA, Israel Ferreira de. Aquisição de saberes experienciais por meio do estágio supervisionado em secretariado executivo: um estudo de caso na universidade federal de Pernambuco. **Revista Expectativa**, [S.L.], v. 20, n. 4, p. 82-107, 10 nov. 2021. Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. <http://dx.doi.org/10.48075/revex.v20i4.27079>. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/27079>. Acesso em: 16 jul. 2025.

SANTOS, Eduarda Reginaldo Eleotério dos et al. Os **efeitos do recrutamento e seleção por competências na inserção do jovem no mercado de trabalho, por intermédio da tecnologia**. 2024. TCC (Curso Técnico em Administração) ETEC de Cubatão, Cubatão-SP, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/28184>. Acesso em: 6 jul. 2025.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed., 7. reimpr. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.

SILVA, Thiago Alcides Oliveira; SILVA, Fabiana Custódio e. Estudo dos gestores no recrutamento e seleção: análise em uma empresa de multipropriedade do Brasil. **Revista de Administração da UEG**, v. 15, fluxo contínuo, 2024. Disponível em: https://www.srvojs.ueg.br/index.php/revista_administracao/article/view/16245. Acesso em: 23 jun. 2025.

SILVA, Adriana Santana; COSTA, Vanessa Carvalho. **Recrutamento: o uso do LinkedIn nos processos de recrutamento das empresas**. 2021. Artigo científico (Curso Superior de Tecnologia em Automação de Escritórios e Secretariado) - Faculdade de Tecnologia de São Paulo, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/6425>. Acesso em: 07 jun. 2025.

SÓLIDES. **Panorama Gestão de Pessoas – Empregabilidade 2025**. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/panorama-empregabilidade>. Acesso em: 23 jul. 2025.

SOUSA VARGAS PRETTO, M. E.; PORTELINHA, Ângela M. O estágio não obrigatório remunerado na formação de professores: Elementos históricos e legais. Formação Docente – **Revista Brasileira de Pesquisa sobre Formação de Professores**, [S. l.], v. 14, n. 31, p. 183–198, 2022. DOI: 10.31639/rbpf. v14i31.604. Disponível em: <https://mail.revformacaodocente.com.br/index.php/rbpf/article/view/604>. Acesso em: 11 jul. 2025.

TULA, Ariella Auxiliadora. PEREIRA, Brenda Alves. GOMES, Gabriel de Moura. DIAS, Graziella Leal. SANTOS, Luiza Orquiza dos. YOKOTA, Maria Eduarda dos Santos. **O recrutamento e seleção às cegas para o fortalecimento do clima organizacional.** 2023. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Recursos Humanos) - Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes (Cidade Tiradentes - São Paulo), São Paulo, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/20421>. Acesso em: 12 mai. 2025.

TEIXEIRA, Pedro Emanuel Cavalcante. **Competências essenciais em Secretariado Executivo: análise da perspectiva dos discentes e egressos.** 2025. 68 f. Monografia (Graduação em Secretariado Executivo) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/80651>. Acesso em: 28 jun. 2025.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

PESQUISA SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA ESTÁGIOS EM SECRETARIADO EXECUTIVO

Olá aluno de Secretariado, me chamo José Marcos (Aluno do 8º período de Secretariado Executivo da UFS) e peço a sua contribuição para a minha pesquisa!

Este questionário faz parte de uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe (UFS). O objetivo é compreender a percepção dos discentes sobre os processos de recrutamento e seleção para estágios em Secretariado Executivo, considerando as etapas vivenciadas e os desafios enfrentados.

Sua participação é voluntária, anônima e confidencial. As informações coletadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos e contribuirão para a análise e conclusão da pesquisa. Pedimos que você responda com **atenção e sinceridade**, levando em consideração suas experiências pessoais. Não há respostas certas ou erradas – o que buscamos é a sua percepção real.

Ao prosseguir e enviar suas respostas, você declara que leu, compreendeu e concorda em participar desta pesquisa de forma livre e esclarecida.

Em caso de dúvidas, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável: José Marcos [E-mail: marcosshanttar06@gmail.com]
Agradecemos a sua colaboração!

1 – Sexo

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

2 - Qual a sua idade ? (Escreva sua idade em anos, Ex: 21 anos)

3 - Em qual ano ingressou no curso de Secretariado Executivo ?

- 2021
- 2022
- 2023
- 2024
- 2025

4 - Você já participou de algum processo de recrutamento e seleção para estágio durante o curso de Secretariado Executivo ?

- Sim
- Não

Seção 2 de 5

Processo de Recrutamento

O recrutamento é a fase em que a empresa divulga vagas e busca atrair candidatos interessados. É o momento em que você se inscreve ou é convidado para participar do processo.

5 - Por quais canais você encontrou as vagas de estágio? (Marque uma ou mais alternativas.)

- Instagram
- WhatsApp
- Cartaz físico
- Indicação de amigos/colegas
- Mural de Vagas da UFS
- Sites de emprego/portais
- LinkedIn
- Outro:

6 - As informações dos anúncios eram, em geral, claras e completas (remuneração, carga horária, local, empresa) ?

- Sim
- Parcialmente
- Não

7 - A ausência de informações básicas (bolsa, turno, local, empresa) já fez você perde o interesse em uma vaga ?

- Sim
- Às vezes
- Não

8 - Quais informações estavam mais frequentemente ausentes nos anúncios que você viu ? (Marque uma ou mais alternativas.)

- Valor da bolsa/auxílio
- Carga horária/turno
- Local de trabalho (bairro/cidade)
- Nome da empresa
- Descrição detalhada das atividades
- Requisitos/competências exigidas
- Prazo e forma de inscrição
- Outro:

9 - Entre as atividades descritas nas vagas, havia itens que fugiam do campo do Secretariado Executivo ?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente

10 - Quais etapas você vivenciou nos processos seletivos? (Marque uma ou mais alternativas.)

- Triagem de currículo
- Prova escrita
- Dinâmica de grupo
- Entrevista individual

- Entrevista em grupo
- Testes práticos (ex.: redação, planilhas, e-mail)
- Testes de idioma
- Outro:

Seção 3 de 5

Processo de Seleção

O processo seletivo é a etapa que acontece após o recrutamento. Nela, os candidatos convocados passam por entrevistas ou outras avaliações realizadas pela empresa.

11 - Em sua percepção, quais critérios foram mais valorizados pelos recrutadores? (Marque uma ou mais alternativas.)

- Comunicação oral
- Comunicação escrita/redação
- Conhecimentos técnicos do curso
- Experiência prévia
- Postura/profissionalismo
- Proatividade
- Trabalho em equipe
- Organização/gestão do tempo
- Outro:

12 - Modalidade das etapas que você vivenciou

- 100% *online*
- Maioria *online*
- Metade *online*, metade presencial
- Maioria presencial
- 100% presencial

13 - Você considera que os critérios utilizados avaliavam de forma justa as competências de um estudante de Secretariado Executivo?

- Sim
- Parcialmente
- Não

14 - Você recebeu retorno/feedback após os processos seletivos?

- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

15 - Qual o tempo médio entre a inscrição e o resultado final

- Até 1 semana
- 2 a 3 semanas
- Aproximadamente 1 mês
- Mais de 1 mês
- Não me recordo

16 - Qual a sua avaliação geral da estrutura e condução dos processos seletivos de que participou?

- Muito malconduzidos
- Malconduzidos
- Adequados
- Bem conduzidos
- Muito bem conduzidos

17 - Você acredita que os responsáveis pela seleção demonstraram preparo adequado para avaliar um estudante de Secretariado Executivo?

- Sim
- Parcialmente
- Não

Seção 4 de 5

Entrevista

A entrevista é a etapa em que você tem contato direto com o recrutador ou gestor da empresa. Nesse momento, são feitas perguntas sobre seu perfil, experiências e expectativas.

18 - As funções e atribuições apresentadas na entrevista correspondiam às do Secretariado Executivo?

- Sim
- Parcialmente
- Não

19 - O entrevistador demonstrou domínio sobre a área de Secretariado Executivo?

- Sim
- Parcialmente
- Não

20 - O entrevistador seguiu um roteiro de entrevista?

- Sim
- Parcialmente
- Não

21 - Durante a entrevista, surgiram perguntas fora do contexto da vaga?

- Nunca
- Raramente
- Às Vezes
- Frequentemente

22 - Como você percebeu a duração da entrevista?

- Muito rápida
- Razoável
- Longa

23 - O nível de aprofundamento da entrevista foi

- Superficial
- Adequado
- Aprofundado

24 - As informações repassadas na entrevista foram coerentes com o anúncio/cartaz da vaga ?

- Sim
- Parcialmente
- Não

25 - Para uma única vaga, por quantas entrevistas você passou?

- 1
- 2
- 3 ou mais

26 - Após ser recrutado, durante a etapa de seleção do processo, você participou apenas da entrevista ou de outras etapas também?

- Apenas entrevista
- Entrevista e dinâmica de grupo
- Entrevista e prova escrita
- Entrevista, dinâmica e prova escrita
- Entrevista e teste prático
- Outro:

27 - Durante o processo seletivo, você já percebeu exigências ou funções que não correspondiam à legislação de estágio (Lei nº 11.788/2008)?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente

Seção 5 de 5

Impactos e Expectativas

Com base em suas experiências vivenciadas no Recrutamento e Seleção

28 - O estágio ao qual você concorreu/participou atendia às suas expectativas de aplicar na prática os conhecimentos aprendidos no curso?

- Sim
- Parcialmente
- Não

29 - Você já se sentiu desmotivado ou frustrado com algum processo seletivo de estágio?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente

30 - Na sua opinião, os processos seletivos de estágio em Secretariado Executivo valorizam as competências previstas nas Diretrizes Curriculares Nacionais do curso?

- Sim
- Parcialmente
- Não

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

ENTREVISTA - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA ESTÁGIOS EM SECRETARIADO EXECUTIVO

Você pode responder de forma livre, sem precisar ser formal. Esta entrevista faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), e sua participação é totalmente anônima. De acordo com o código de ética, você será identificado apenas como “Entrevistado(a) A, B, C ou D”, conforme o número de participantes.

Não há nenhum tipo de responsabilidade ou prejuízo envolvido — tudo é de inteira responsabilidade do pesquisador.

Peço que responda com base nas suas experiências gerais relacionadas ao recrutamento e seleção para estágios na área de **Secretariado Executivo**. Tente não ser muito superficial nas respostas, ok?

Agradeço imensamente pela sua colaboração!

E-mail*

1 - Como foi a etapa de Seleção para você? Passou por testes?

Critérios e etapas do processo

2 - As informações dos anúncios eram, em geral, claras (remuneração, carga horária, local, empresa) ?

3 - Como avaliou a postura do recrutador e as perguntas realizadas? Houve algo inadequado?

4 - Você percebeu se o entrevistador seguiu um roteiro de entrevista? Como você considerou o nível de aprofundamento?

5 - Quais competências você percebeu que mais ajudaram durante o processo seletivo?

Alinhamento das demandas com o curso

6 - Houve exigências que você sentiu que não tinham relação com sua formação em Secretariado Executivo?

7 - Pode me contar uma situação em que você enfrentou dificuldade em um processo seletivo? Como lidou com essa dificuldade?

Principais desafios enfrentados

8 - Se pudesse mudar algo no processo, o que mudaria?

9 - As vagas de estágio que você disputou atendiam às suas expectativas em termos de aprendizado e prática profissional?

Expectativas e realidade

10 - Com relação a todo o processo, houve frustração ou surpresa positiva? você sentiu falta de algo?

11 - Como você se sentiu participando do processo seletivo para estágio?

Experiência pessoal

12 - Algum recrutamento/seleção marcou você positivamente ou negativamente? Por quê?

13 - Você considera que o curso de Secretariado Executivo prepara bem para enfrentar processos seletivos?

Percepção da preparação

14 - Que tipo de preparação extra você acha que deveria ser oferecida pela universidade?