



Revista Científica Hermes

ISSN: 2175-0556

hermes@fipen.edu.br

Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa  
Brasil

Gili Massi, Maria Lúcia; Silva, Cilaine Oliveira da; Lima,  
Fabiele Ferreira; Machado, Gírlânia Henriques Ferreira  
**FEEDBACK AOS CANDIDATOS NÃO APROVADOS NOS PROCESSOS SELETIVOS DAS EMPRESAS**  
Revista Científica Hermes, vol. 22, 2018, pp. 422-488  
Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa  
Brasil, Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477658116001>

- [Cómo citar el artículo](#)
- [Número completo](#)
- [Más información del artículo](#)
- [Página de la revista en redalyc.org](#)

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

# **FEEDBACK AOS CANDIDATOS NÃO APROVADOS NOS PROCESSOS SELETIVOS DAS EMPRESAS**

## **FEEDBACK TO UNSUCCESSFUL CANDIDATES IN COMPANY SELECTION PROCESSES**

**Recebido: 20/02/2018 – Aprovado: 26/08/2018 – Publicado: 30/09/2018**

**Processo de Avaliação: Double Blind Review**

Maria Lúcia Gili Massi<sup>1</sup>

Doutora em Letras Clássicas pela Universidade de São Paulo (USP)

Professora do Instituto Paulista de Ensino (FIPEN)

Cilaine Oliveira da Silva<sup>2</sup>

Graduanda em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos na FIPEN

Fabiele Ferreira Lima<sup>3</sup>

Graduanda em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos no FIPEN

Girlânia Henriques Ferreira Machado<sup>4</sup>

Graduanda em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos no FIPEN

### **RESUMO**

O *feedback* aplicado aos participantes não aprovados nos processos seletivos é prática pouco comum nas organizações, o que os impede de conhecer seus pontos fracos para aprimorá-los e seus pontos fortes para potencializá-los. Ainda que o tema seja relevante do ponto de vista social e acadêmico, há pouca publicação tratando dos efeitos danosos que a falta do *feedback* provoca nas pessoas, motivo que deu causa a este estudo que, baseado em pesquisa bibliográfica, documental e de campo, se propôs a identificar os

---

<sup>1</sup> Autor para correspondência: Fipen – Instituto Paulista de Ensino: Rua Euclides da Cunha, 377, CEP 06016-030 – Osasco, SP, Brasil. E-mail: [mlgmassi@fipen.edu.br](mailto:mlgmassi@fipen.edu.br)

<sup>2</sup> E-mail: [cilaineoliveira@gmail.com](mailto:cilaineoliveira@gmail.com)

<sup>3</sup> E-mail: [fabilima95@gmail.com](mailto:fabilima95@gmail.com)

<sup>4</sup> E-mail: [girlaniaghfmachado@hotmail.com](mailto:girlaniaghfmachado@hotmail.com)



impactos que a falta de *feedback* provoca nos candidatos. Os resultados mostram os problemas enfrentados pelos profissionais que estão em busca de uma posição no mercado de trabalho, tais como: ansiedade, indignação, desrespeito, constrangimento. De modo oposto, o recebimento do *feedback* possibilitaria que os envolvidos alavancassem seus perfis profissionais.

**Palavras-chave:** *Feedback* nos processos seletivos; Processos seletivos; *Feedback* aos candidatos não selecionados.

## **ABSTRACT**

The feedback applied to unapproved participants in the selective processes is uncommon practice in organizations, which prevents them from knowing their weaknesses to improve them and their strengths to enhance them. Although the subject is relevant from a social and academic point of view, there is little publication dealing with the harmful effects that the lack of feedback provokes in the people, reason that gave cause to this study, based on bibliographical, documentary and field research, if proposed to identify the impacts that the lack of feedback causes on the candidates. The results show the problems faced by professionals who are seeking a position in the labor market, such as: anxiety, indignation, disrespect, embarrassment. Conversely, receiving feedback would enable those involved to leverage their professional profiles.

**Keywords:** feedback in selective processes; Selective processes; *Feedback* to unselected applicants.

## 1. INTRODUÇÃO

O *feedback*, informação prestada aos candidatos não aprovados nos processos seletivos, possibilita que eles identifiquem e compreendam suas potencialidades, bem como os pontos a serem aprimorados para os futuros processos. A prática consiste em demonstrar cuidado com os indivíduos, fornecendo uma devolutiva sobre sua *performance* em relação à vaga pleiteada, a fim de ajudá-lo a evoluir em determinadas áreas do cargo escolhido. No ambiente corporativo, esse retorno é muito utilizado para o desenvolvimento profissional de cada empregado, independente do seu nível hierárquico (SOUZA; TADEUCCI, 2008).

O *feedback* é uma ferramenta de *coaching*, utilizada para corrigir, inspirar e motivar os indivíduos, podendo ser utilizado em diversos ambientes e setores das organizações (MARQUES, 2016), e, em especial, pela área de Recrutamento e Seleção, que mantém contato com inúmeros indivíduos que se encontram em situação de deterioração do bem-estar psicológico em virtude do desemprego (ARGOLO; ARAÚJO, 2004).

O trabalho é a fonte de sobrevivência do homem, e os candidatos que participam dos processos seletivos enfrentam muita concorrência, o que torna o *feedback* imediato altamente relevante, uma vez que todos os concorrentes criam expectativas e ansiedade em torno da vaga.

Infelizmente, o *feedback*, aos candidatos eliminados durante o processo, não é uma prática habitual das organizações, o que os impede de conhecerem seus pontos frágeis para aprimorá-los, e seus pontos fortes para potencializá-los.

Diante da escassez de literatura que aborde o tema, este trabalho se justifica para o meio acadêmico, trazendo o ponto de vista das pessoas que não receberam o devido cuidado dos profissionais da área de Recrutamento e Seleção das empresas. Havendo pouco conteúdo publicado, há pouca discussão sobre o assunto entre os profissionais da área, o que justifica este estudo do ponto de vista social, uma vez que ele se propõe a identificar os impactos que a falta do *feedback* provoca nos candidatos eliminados. Conhecendo os efeitos danosos, é possível que a prática se torne mais presente nas organizações.

Este trabalho está estruturado em quatro seções, sendo esta Introdução, a primeira. A segunda, Metodologia, apresenta o caminho percorrido para a elaboração deste estudo. A terceira seção, Fundamentação Teórica, resultante da pesquisa bibliográfica, traça um quadro teórico com informações sobre o tema. A quarta seção, intitulada Resultados e



Discussões, apresenta os dados e o exame das informações colhidas na pesquisa de campo. A quinta seção, Considerações Finais, discorre sobre as reflexões surgidas durante a pesquisa e sugere novos enfoques de estudo do tema.

## 2. METODOLOGIA

O presente trabalho foi feito mediante consulta em fontes bibliográficas, documentais e de campo, com o objetivo de identificar os impactos que a falta de *feedback* causa nos candidatos eliminados nos processos seletivos. Para atingir o objetivo, o primeiro passo foi construir um quadro referencial enfocando: o uso do *feedback* e sua importância; a relevância do trabalho para a sobrevivência humana, e de que forma o desemprego interfere na vida das pessoas; e, por fim, a prática do *feedback* como demonstração da ética empresarial. Os assuntos abordados no quadro teórico foram resultado da pesquisa em livros, artigos científicos e documentos emitidos por algumas empresas.

Com base no quadro teórico, foi elaborado um questionário para a realização da pesquisa de campo. Esse questionário continha 10 questões, sendo 5 questões semiabertas e 5 questões fechadas, utilizando como método de pesquisa a combinação das técnicas qualitativa e quantitativa, que permitiu obter os percentuais, não abrindo mão das manifestações e opiniões dos respondentes.

A divulgação do questionário foi feita *online*, pelas redes sociais (*Facebook* e *Whatsapp*), e *off-line*, com abordagens no laboratório de informática da faculdade. O questionário foi elaborado no *Google Forms*, o qual ficou disponível de 21/10/17 a 28/10/17. A pesquisa foi compartilhada com 300 pessoas, sendo que 178 delas devolveram o questionário respondido.

## 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A palavra *feedback*, consiste em dar um retorno sobre determinado desempenho. Também pode ser interpretada como comentários em forma de opiniões sobre ações e atitudes de um indivíduo, tendo como objetivo fornecer informações relevantes para tomada de decisões e melhorias (TAVARES; TAVARES, 2017).

O *feedback*, também conhecido como retorno e retroalimentação, possibilita, a quem o recebe, visualizar, entender e compreender suas potencialidades e pontos de melhoria,



além de colaborar para alavancar processos motivacionais quando aplicado corretamente (VIEIRA; VARGAS, 2014).

Há quatro tipos de *feedback*, e sua eficácia dependerá do uso ajustado a cada situação (WILLIAMS, 2005 apud VIEIRA; VARGAS, 2014): (1) *Feedback* positivo ou construtivo: reforça os comportamentos que devem ser mantidos, gera bem-estar e costuma ser motivador; (2) *Feedback* corretivo: visa à mudança no comportamento do indivíduo, redireciona o que já existe em busca de aperfeiçoamento. Exige cuidados ao praticar, visto que pode ser confundido com o *feedback* ofensivo quando não é aplicado corretamente; (3) *Feedback* ofensivo: esse tipo de *feedback* desqualifica e humilha quem o recebe e, por isso, causa efeitos negativos, por se tratar de algo destrutivo; (4) *Feedback* insignificante: trata-se de um *feedback* sem valor, pois não causa efeito, uma vez que o seu receptor não consegue entender seu propósito.

Para que o *feedback* seja efetivo, válido e relevante, o emissor deve observar alguns princípios, conforme estabelece Williams (2005 apud VIEIRA; VARGAS, 2014):

- Deve ser positivo para estabelecer ou manter uma relação positiva com o seu receptor.
- Deve ser dado com cordialidade revelando interesse e reconhecimento pelo receptor, potencializando sua autoestima.
- Deve ser uma informação objetiva, clara e útil para o receptor, e não conselhos (a menos que o receptor solicite).
- Deve ser específico e dado na quantidade utilizável pelo receptor, a fim de promover aprendizado e levar à mudança.
- Deve ser focado no comportamento e não na personalidade.
- Deve ser imediato e não postergado.
- Deve encorajar o receptor a expressar seu ponto de vista.

Williams (2005 apud VIEIRA; VARGAS, 2014) argumenta que sonegar *feedback* a qualquer pessoa é uma espécie de castigo psicológico, por isso, é tão doloroso a quem não o recebe. A dificuldade em dar o *feedback* e introduzi-lo como rotina é uma realidade em muitas empresas e as causas mais comuns que o dificultam ou o impedem são: cultura organizacional conservadora com costumes, ideias e valores desatualizados; dificuldade das pessoas em dar e receber o *feedback*; falta de tempo e acúmulo de

funções; falta de conhecimento sobre a ferramenta e seus benefícios; receio de como a outra parte o receberá (VIEIRA; VARGAS, 2014).

Pelos resultados positivos que a prática do *feedback* tem apresentado no tocante à obtenção dos resultados organizacionais e no desenvolvimento dos profissionais envolvidos, e pela possibilidade de ser utilizado em diversas situações, ele está presente nos processos empresariais inovadores, e, em especial, nas práticas de Gestão de Pessoas, com destaque na avaliação de desempenho (ENSSLIN et al., 2003).

Contudo, ainda que o *feedback* esteja presente em vários processos educacionais (ABREU-E-LIMA; ALVES, 2011) e empresariais, ainda que as organizações compreendam a sua importância, e saibam como aplicá-lo, quando se trata de dá-lo aos candidatos que passam pelo processo seletivo, as empresas não consideram essa prática com a mesma relevância (NEVES; TESSMANN, 2013).

Ao longo do processo seletivo, nas etapas que envolvem interface com o candidato ou seus dados, tais como: análise de currículo, entrevista de triagem, entrevista com o selecionador, testagens e entrevista técnica com o requisitante (CHIAVENATO, 2008), são oportunidades que as empresas têm para ir dando o *feedback* aos candidatos que vão sendo eliminados durante o processo. Nessas etapas, os candidatos passam por momentos de tensão e expectativa, pois, na maioria das vezes, estão apostando nessa nova oportunidade para retornar ao mercado de trabalho (NEVES; TESSMANN, 2013). Porém, os profissionais envolvidos com os processos de recrutamento e seleção, muitas vezes, dado o volume de trabalho, têm negligenciado suas competências interpessoais, ou suas habilidades de lidar eficazmente com as relações interpessoais, de lidar com as outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e com as exigências da situação (MOSCOVICI, 1981), e acabam não dando o retorno aos candidatos, gerando inúmeros danos a esses indivíduos (REINERT, 2001).

Ao candidato que está desempregado, o *feedback*, aguardado com expectativa, adquire grande relevância, pois o trabalho é a fonte de sua sobrevivência, sendo através dele que supre suas necessidades básicas e as de sua família (NEVES; TESSMANN, 2013).

A partir da industrialização, o trabalho tornou-se elemento importante na constituição da identidade humana e social, sendo, hoje, uma questão central na vida do ser humano (LOPES, 2009 apud MORAES, 2009), pois é por meio dele que os indivíduos sobrevivem, realizam-se pessoal e profissionalmente e dialogam com seu meio social e com seu tempo (DRUMOND, 2002).

Enriquez (1999 apud DRUMOND, 2002) argumenta que o século XVIII assistiu a uma mudança essencial na concepção do trabalho, pois no momento em que a indústria se desenvolveu, começou-se a perceber que os homens, não somente sofriam sua história, mas também podiam produzi-la. E ao produzi-la, produziam também economia. O trabalho, que antes não era tido em alta consideração, passou a ser valorizado, porque se transformou em um símbolo de liberdade do homem, para transformar a natureza, transformar as coisas e a sociedade.

Ao dar sentido para a vida humana, o trabalho tornou-se um dos principais instrumentos para o ser humano dialogar com seu meio e com seu tempo (DRUMOND, 2002; PINHEIRO; MONTEIRO, 2007). Borges e Tamayo (2001) dizem que o trabalho é rico de sentido individual e social; é o meio de produção de vida de cada um, contribuindo na estruturação da personalidade e da identidade.

Abordando a dimensão transformadora do trabalho em relação à natureza e ao próprio homem, Marx (apud DRUMOND, 2002) afirmou ser o trabalho um processo em que ambos, o homem e a natureza, participam, e no qual o homem, de sua livre vontade, inicia, regula e controla as relações materiais entre si e a natureza. Logo, ao atuar no mundo externo e modificá-lo, ele muda, ao mesmo tempo, a sua própria natureza. Desenvolve suas forças adormecidas e compele-as a agir em obediência ao seu poder. Para Luckács (1981 apud DRUMOND, 2002), o trabalho permitiu que o ser humano passasse de um ser meramente biológico e se tornasse social.

Segundo Codo (1995 apud DRUMOND, 2002), há que se fazer uma distinção entre trabalho e tarefa. Trabalho é o ato de dupla transformação entre o homem e a natureza, na medida em que o homem “homeniza” seu meio. Tarefa é o serviço executado a soldo. Desse modo, o trabalho adquire uma dimensão essencial para a identidade humana.

Ao falar sobre o direito do homem trabalhar, Vianna (1996 apud DRUMOND, 2002) diz que a inatividade pode não só humilhar o indivíduo, como impedi-lo de se realizar como homem e como cidadão, afetando sua dignidade. De acordo com Ciampa (1992 apud DRUMOND, 2002), a identidade humana é construída ao longo da história. Sendo o trabalho uma referência fundamental, pois influencia na construção da identidade individual e na forma de inserção do homem ao meio social. Quando há uma ruptura nesse processo, que implique afastamento do trabalhador de seu trabalho, a consequência é uma fragilização de sua identidade individual e social (DRUMOND,



2002), levando o homem a enfrentar um processo de desvalorização social (PINHEIRO; MONTEIRO, 2007), culminando na perda do sentido da vida (ANTUNES, 2002 apud PINHEIRO; MONTEIRO, 2007) e na deterioração do seu bem-estar psicológico (ARGOLO; ARAÚJO, 2004).

No entanto, ainda que o trabalho ocupe um lugar central na vida de quem o realiza, como meio de sobrevivência, bem-estar psicológico, ou meio de realização pessoal e profissional (DRUMOND, 2002, ARGOLO; ARAÚJO, 2004), nem todos os indivíduos que o procuram o encontram (NEVES et al., 1998).

O desemprego tem sido um dos maiores problemas sociais enfrentados pela humanidade. No Brasil, de acordo com o IBGE (2017), no trimestre junho-julho-agosto 2017, a taxa de desocupação era de 12,6%. Na comparação com o mesmo trimestre do ano anterior, quando a taxa foi estimada em 11,8%, o quadro foi de elevação (0,8 ponto *percentual*). Essa situação traz uma grande preocupação para os indivíduos, pois muitos, aproximadamente 6% da população brasileira, não sabem o que é estar empregado há alguns anos.

O desemprego é caracterizado como sendo a não possibilidade do trabalho, significa a condição da pessoa sem algum meio aceitável de ganhar a vida, e os desempregados, mesmo sendo capazes de trabalhar para satisfazer suas necessidades, permanecem ociosos, independentemente de suas vontades (GARRATY, 1978 apud REINERT, 2001).

O desemprego é um dos mais graves problemas sociais brasileiros. Diariamente, a mídia e/ou conversas com amigos e parentes nos dão a conhecer pessoas que ficaram desempregadas. O desempregado, além de temer por sua subsistência e de sua família, carrega a humilhação de ser aquele que não produz (NEVES et al., 1998).

Neves et al. (1998) argumentam que o desemprego é um fenômeno intimamente relacionado com a organização mundial da economia. Com a queda da economia brasileira, o mercado de trabalho, abalado, superdimensiona os requisitos de acesso aos cargos e exige maior qualificação dos candidatos à procura de uma oportunidade. Embora o número de profissionais que estão se especializando tenha aumentado, seus currículos não estão sendo suficientes para muitas empresas (NEVEZ et al., 1998).

O desemprego acarreta consequências devastadoras para o desempregado e sua família, tais como: desorganização familiar, sentimento de culpa e de desqualificação, gerando sentimento de fracasso pessoal e baixa autoestima, acompanhados de várias

consequências psicológicas e progressiva dessocialização, que leva à doença mental ou física, pois ataca os alicerces da identidade (PINHEIRO; MONTEIRO, 2007; LACOMBE, 2005 apud NEVES; TESSMANN, 2013). Estudos comprovam que o desemprego aumenta os problemas relacionados com a saúde física, psicológica e mental do trabalhador, podendo resultar em morte prematura, gerando insegurança, depressão, isolamento e pensamentos suicidas (REINERT, 2001; ARGOLO; ARAÚJO, 2004; PINHEIRO; MONTEIRO, 2007).

São vários os problemas decorrentes da falta de emprego e, um deles, é o suicídio. Ainda que esse seja um tema complexo e controverso, há estudos mostrando que o desemprego é a variável mais fortemente associada ao assunto (BASTOS; GONDIM, 2010). Angerami e Santos (1984 apud PINHEIRO; MONTEIRO, 2007) entrevistando sobreviventes de suicídios nos prontos socorros de São Paulo, constataram que 33% dos respondentes tentaram o ato por estarem desempregados.

O desemprego abala as estruturas psicológicas das pessoas, principalmente, quando estão há muito tempo no mercado de trabalho à procura de uma vaga (PINHEIRO; MONTEIRO, 2007). Muitos chegam, no processo seletivo, decepcionados, por não terem as qualificações exigidas pela empresa para ocupar um cargo que, visivelmente, foi superdimensionado. Em outros momentos, o desespero ocorre por ouvir não temos vaga ou estamos mais demitindo do que contratando.

A literatura que aborda a situação do desempregado desvela que o trabalho é mais do que trabalho, e o não trabalho é mais do que desemprego (CHAUÍ, 2000). Tal circunstância evidencia que os profissionais que atuam nos processos seletivos nas organizações devem demonstrar que respeitam e compreendem a situação desses indivíduos, utilizando a ferramenta do *feedback*, que é a base das relações interpessoais. Não receber resposta das empresas sobre seu desempenho no processo seletivo, ou receber por meio de terceiros, faz com que o indivíduo se sinta ainda mais incapaz e de autoestima mais baixa (NEVES; TESSMANN, 2013).

A negação de um *feedback*, considerado um castigo psicológico ao postulante a um emprego, uma vez que ele sempre é praticado com pessoas importantes, torna-se, no mínimo, desanimador ao candidato que não tem um retorno de suas ações (WILLIAMS 2005 apud VIEIRA; VARGAS, 2014). Nesse momento de fragilidade humana, cabe ao Recrutamento e Seleção utilizar o *feedback* construtivo para auxiliar os candidatos não selecionados a superarem os aspectos que precisam ser aprimorados (FAISSAL, 2005).



O *feedback* deve permitir que eles visualizem e compreendam suas habilidades e enxerguem seus pontos de melhoria (NEVES; TESSMANN, 2013).

Além de demonstrar atenção com o ser humano, Guimarães e Arieira (2005) mencionam que todo processo seletivo deve ser entendido como uma ferramenta de *marketing* interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado. Nessa direção, há estudos mostrando que as empresas que adotam o *feedback* aos candidatos não selecionados nos processos seletivos, obtêm bons resultados em seus lucros e produtividade, provando que a utilização desse processo traz melhorias no desempenho organizacional (NEVES; TESSMANN, 2013).

Pelos mesmos motivos supracitados, é importante que os profissionais da área de Recrutamento e Seleção forneçam uma devolutiva aos candidatos para que eles possam incorporar competências para um processo seletivo futuro. A comunicação, o retorno, a orientação, o direcionamento e a responsabilidade com as pessoas são necessários e fazem parte de um bom *feedback*, além de demonstrar ética e respeito para com os participantes do processo (FERREIRA, 2013; VIEIRA; VARGAS, 2014).

Uma ética corporativa requer, além de conhecimento, prática diária e perpetuação. Ética não é algo a ser praticado em “ocasiões excepcionais” (BLANCHARD; PEALE, 1994 apud ZOBOLI, 2004). É ser ético, não por conveniência, mas o tempo todo, conforme afirma Santos (2015). Esse mesmo autor diz que uma política de ética é construída a partir de uma evolução na cultura organizacional, sendo de extrema importância desenvolver políticas que se tornem práticas rotineiras, criando assim um processo de desenvolvimento contínuo. A ética deve ser integrada a todos os processos, tornando-se um princípio empresarial que possibilite uma melhoria na vida em grupo, agindo ativamente no caráter ou conjunto de princípios do indivíduo (SANTOS, 2015). É importante lembrar que a ética determina a moral e a conduta das empresas, sendo, por isso, um influente fator na projeção da imagem corporativa (SIGNIFICADOS.COM, 2017).

Nesse sentido, tem sido cada vez mais importante refletir sobre as questões que regulam o comportamento dos profissionais envolvidos nos processos de recrutamento e seleção de pessoas nas empresas. Essa reflexão é tão complexa quanto qualquer reflexão sobre ética nas práticas corporativas, pois todas remetem a um ponto-chave: a importância do sujeito ético, que reflete continuamente sobre seus padrões de conduta, analisa o sentido de suas ações, tem consideração pelo outro e o trata com o devido respeito (FERREIRA,



2013). Trabalhar com questões éticas na organização, além de engajar e desenvolver os funcionários traz consigo um importante benefício: uma imagem positiva para a organização. Possuir uma boa imagem corporativa fortalece, fideliza e fixa uma marca perante o público consumidor. Imagem corporativa significa a representação da empresa perante seu público e é construída a partir do resultado da comunicação entre cliente e empresa.

Uma empresa existe para servir a um público, sendo essencial lembrar que o cliente não adquire um produto somente pelo que ele é, mas também pelo que ele representa, por aquilo que ele transmite e também pela reputação da empresa (ABRADI-SC.COM, 2017). Desse modo, a imagem de uma organização é construída de acordo com a postura e as ações adotadas, e, quando bem administrada, funciona como um grande guarda-chuva, que protege os produtos ou serviços de uma companhia (MARCONDES, 2000).

As organizações, hoje, atuam em mercados povoados de sinais de distinção que procuram a todo o custo, atingir os clientes, e a imagem positiva é um dos pilares desses sinais (RUÃO, 2003). Um sinal eficaz da conduta ética das empresas, que impacta positivamente sobre sua imagem, é a adoção do *feedback*, ao longo do processo seletivo, aos candidatos não selecionados, enviado por algumas empresas que valorizam e respeitam as expectativas das pessoas. Dentre essas organizações estão a Natura, CIEE e CHAMEX.

Analisando os *feedbacks* que essas empresas enviam aos candidatos, é possível chegar à estrutura seguinte: Utilizam mensagem automática via e-mail e linguagem informal. No texto, em primeiro lugar, agradecem pela participação do candidato e expressam a satisfação de ter contado com a presença dele no processo seletivo. Em seguida, informam que o perfil não cumpre os requisitos da vaga. Imediatamente após, o estimulam o candidato a não desanimar e a continuar participando de novos processos seletivos. Por fim, há, dentre essas organizações, as que dão dicas genéricas a serem observadas pelo candidato em novos processos seletivos, as que aproveitam a oportunidade para registrar a sua marca e outras para oferecer oportunidades de desenvolvimento.

Em vista da atenção e do respeito que essas organizações demonstram aos indivíduos que não são aprovados em seus processos seletivos, fica patente que elas reconhecem a importância da devolutiva aos candidatos e tal comportamento gera uma visão de

empresa diferenciada e positiva. Pelo lado do candidato, ainda que a mensagem recebida seja padronizada e não apresente as discrepâncias entre seu perfil e os requisitos do cargo ou da empresa, que seriam os reais motivos pelos quais foi desclassificado, ele se sente revigorado pelas palavras de compreensão e estímulo e, como resultado, valoriza a imagem da empresa.

Ao demonstrar, para os candidatos, que se preocupam com eles, os valorizam e os respeitam, essas organizações demonstram condutas éticas (LEME, 2007), que criam vínculos de lealdade e confiança entre candidatos e organização.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Participaram da pesquisa de campo 178 respondentes. Na TAB. 1, seguinte, podem ser observados os percentuais das variáveis que compõem o perfil dos respondentes. No que se refere à idade, a maioria, 53%, têm mais de 25 anos; 24% tem idade entre 19 e 21 anos; 17% possui de 22 a 25 anos e 6% possui até 18 anos. Em relação ao gênero, o maior número dos respondentes, 72%, é constituído por mulheres, e 28%, por homens. Não foi apontado outro gênero entre os respondentes. Quanto à escolaridade, os percentuais mais altos, quase empatados, estão entre os respondentes que possuem Ensino Médio completo 33%, Ensino Superior incompleto, 32%, e Ensino Superior completo, 31%. Os menores percentuais foram registrados entre os respondentes que possuem Ensino Médio incompleto, 2%, Ensino Fundamental completo e incompleto com 1% cada.

Tabela 1 Perfil dos respondentes.

Item	Características	Frequência
Idade	Até 18 anos	6%
	De 19 a 21 anos	24%
	De 22 a 25 anos	17%
	Mais de 25 anos	53%
Gênero	Masculino	28%
	Feminino	72%
	Outra	
Escolaridade	Ensino Fundamental Incompleto	1%
	Ensino Fundamental Completo	1%
	Ensino Médio Incompleto	2%
	Ensino Médio Completo	33%
	Ensino Superior Incompleto	32%
	Ensino Superior Completo	31%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como se observa, a maior parte dos respondentes tem mais de 25 anos, são mulheres, e possuem Ensino Médio completo, Ensino Superior incompleto e Ensino Superior completo. Indagados sobre quantos processos seletivos já participaram, conforme mostra o Gráfico 1, a seguir, a maior parte dos respondentes, 39%, disse ter participado de mais de 7 processos; 32% participaram de 1 a 3 processos; e 27% declararam ter participado de 4 a 6 processos. 2% alegaram nunca ter participado de processos seletivos, por isso suas respostas nas demais questões não foram consideradas, o que resultou em 175 participantes das respostas utilizadas.

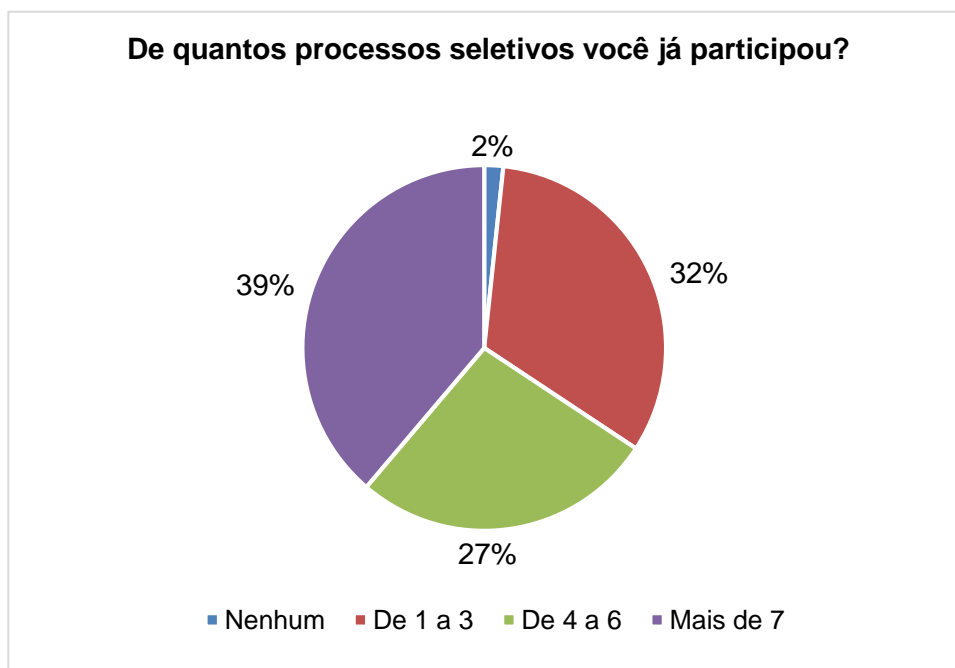


Gráfico 1 - Número de processos seletivos.

Fonte: elaborado pelos autores.

O Gráfico 1 revela que a maior parte dos respondentes (66%) participou de mais de 4 processos seletivos. O menor percentual de respostas (32%) ficou com a opção de 1 a 3 processos seletivos. A maior parte dos respondentes, de 18 até 21 anos, participou de 4 a 6 processos seletivos. A participação em mais de 7 processos foi a que obteve o menor índice entre esses respondentes de 18 até 21 anos. Em relação à escolaridade, 45% dos respondentes disseram ter participado de 1 a 3 processos seletivos, e as opções 4 a 6 e mais de 7 obtiveram 28% e 27% das respostas respectivamente. As demais estratificações dos respondentes compatibilizam-se com os percentuais apresentados no Gráfico 1.

O resultado à pergunta sobre como aguardam o *feedback* dos processos seletivos, conforme demonstra o Gráfico 2, apresentado a seguir, é o seguinte: a maioria, 58%, aguarda com expectativa; 39%, aguarda apostando na nova oportunidade de trabalho; e 3% respondeu “outros”, especificando que aguarda: ansioso; tentando não criar muitas expectativas; com dúvidas. Todas as estratificações realizadas com as variáveis confirmam os percentuais do Gráfico 2.

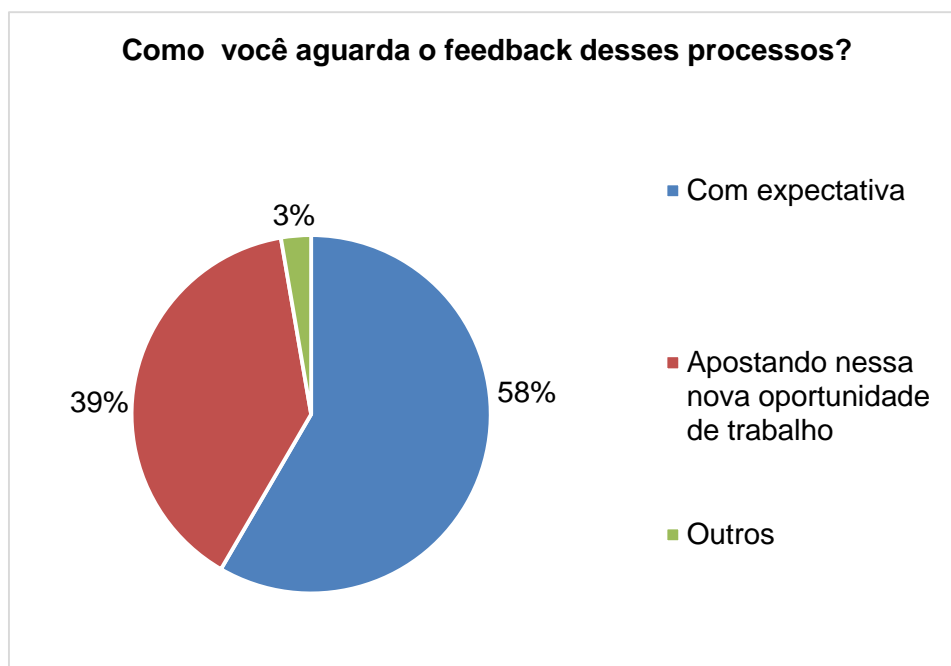


Gráfico 2 - Como aguarda o resultado do processo seletivo.

Fonte: elaborado pelos autores.

Esse resultado confirma a pesquisa de Neves e Tessmann (2013), feita entre os alunos do curso superior em Empreendedorismo do agreste pernambucano, onde o *feedback* também é aguardado com expectativa pela maioria dos respondentes. Embora, os candidatos, nesta pesquisa, pudessem acrescentar outras respostas, pois a questão era semiaberta, a segunda alternativa mais escolhida foi a que os respondentes apostam na nova oportunidade de trabalho, o que revela alto grau de expectativa em relação ao novo emprego. É natural que os respondentes aguardem esperançosos o retorno da empresa, pois o trabalho ocupa lugar central na vida do homem, por ser elemento fundamental na constituição da identidade humana e social (LOPES, 2009 apud MORAES, 2009), fonte de sobrevivência e meio de realização pessoal e profissional (DRUMOND, 2002).

Perguntados se costumam receber o *feedback* das empresas quando passam por processos seletivos, 61% dos respondentes disseram NÃO; e 39% responderam SIM, conforme revela o Gráfico 3, apresentado a seguir. Pesquisa sobre o mesmo objeto realizada por Neves e Tessmann (2013), já mencionada, apontou resultado inverso, pois lá, 69,83% dos respondentes alegaram ter recebido o *feedback*, enquanto 30,17% disseram não ter recebido. A questão nesta pesquisa não especificava se o *feedback* recebido era positivo ou negativo, ou seja, se o respondente havia sido aprovado ou



reprovado no processo seletivo. A aplicação do *feedback* nos processos de recrutamento e seleção influencia o destino de muitas vidas, tendo em vista as consequências devastadoras que enfrentam os desempregados e suas famílias (REINERT, 2001; PINHEIRO; MONTEIRO, 2007), por isso, nessa situação, é mais fácil aplicar o *feedback* positivo do que o *feedback* negativo. No entanto, o número de *feedbacks* negativos aplicados é sempre maior do que os *feedbacks* positivos, porque mesmo que todos os trabalhadores tivessem as qualificações exigidas para os cargos, ainda assim não existiriam postos de trabalho para todos (BÁRBARA, 1999 apud PINHEIRO; MONTEIRO, 2007).

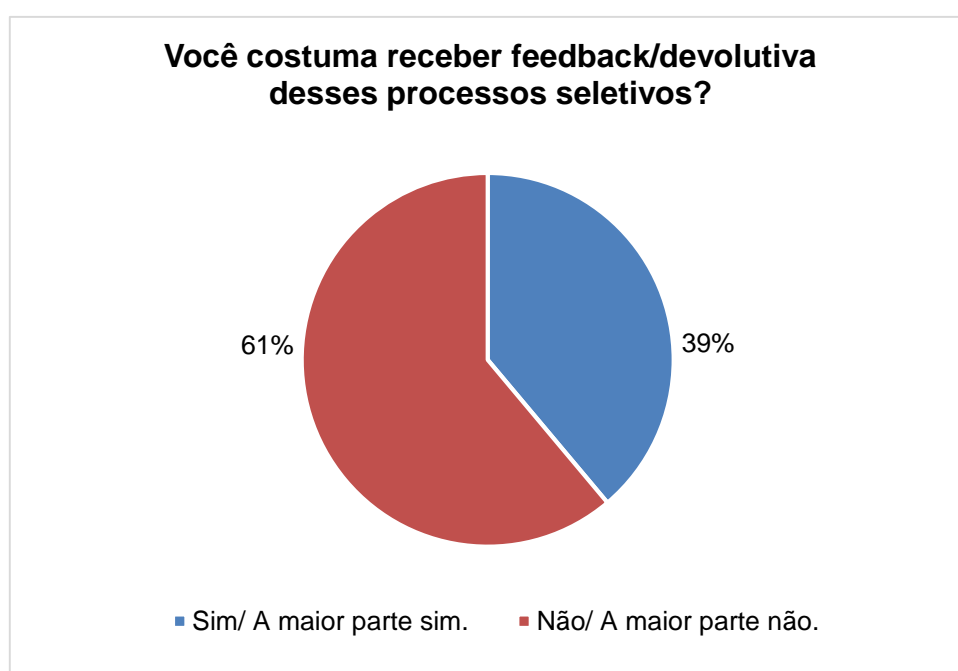


Gráfico 3 - Costuma receber o *feedback*.

Fonte: elaborado pelos autores.

O Gráfico 4 apresenta a distribuição das respostas dadas pelos respondentes sobre o tempo que levou para receberem o *feedback* do processo seletivo. Como se constata, 67% disseram que receberam o retorno entre 1 e 2 semanas; 21%, receberam o retorno entre 3 e 4 semanas; e 12% receberam o *feedback* depois de 4 semanas. Todas as estratificações realizadas com as variáveis harmonizam-se com os percentuais do Gráfico 4.

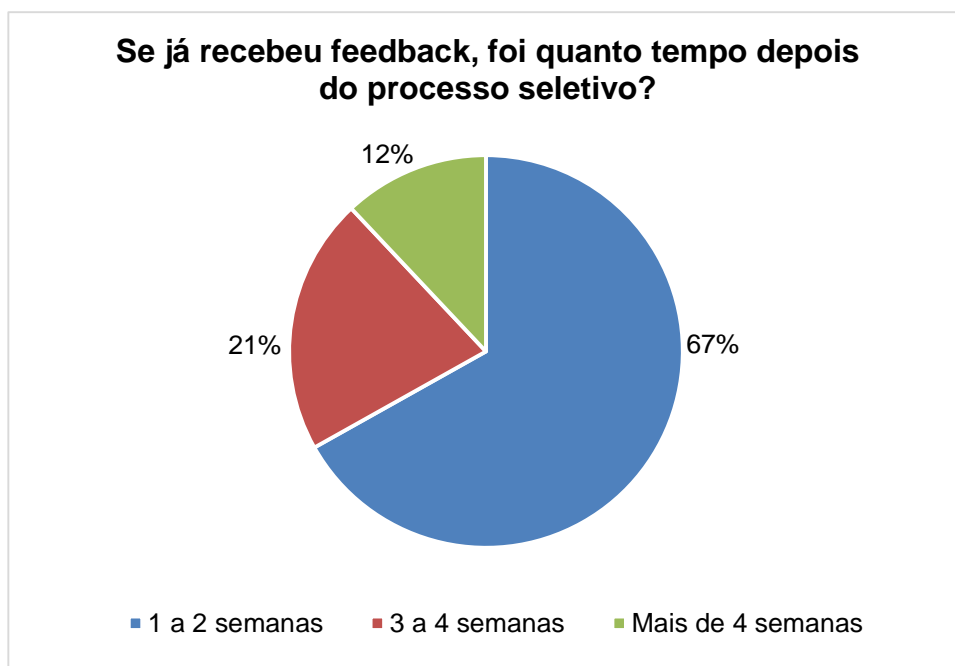


Gráfico 4 - Tempo que leva para receber o *feedback*.

Fonte: elaborado pelos autores.

Quando se trata de *feedback*, o tempo é um dos fatores cruciais para que ele possa produzir os efeitos desejados, por isso, é louvável que ele seja enviado pelas empresas logo na primeira semana após o processo. Se ele demorar, poderá desencadear vários sentimentos negativos (ABREU-E-LIMA; ALVES, 2011), o que, evidentemente, não é o objetivo dos responsáveis pelo *feedback* dos processos seletivos.

Sobre a modalidade de devolutiva do *feedback* dada pelas empresas quando o candidato não é selecionado, a maior parte dos respondentes, 61%, como demonstra o Gráfico 5, recebe a devolutiva por meio de mensagem padronizada, 26% recebem mensagem estimulando a não desistirem de tentar novas oportunidades, 6% recebem mensagem detalhada apresentando os pontos a serem melhorados. Os demais 7% que assinalaram “outros” responderam que recebem por telefone; e-mail dizendo que a vaga foi preenchida por outra pessoa; dizendo que não tem o perfil; alegando a falta experiência; e, por fim, outros alegaram que não obtiveram retorno. Enquanto que as demais estratificações corroboram os percentuais do Gráfico 5 apresentado a seguir, 57% dos respondentes na faixa etária entre 19 a 21 anos afirmam que costumam receber mensagens estimulando a não desistência, 32% recebem mensagens padronizadas, e 9% recebem mensagens detalhadas, apresentando os pontos que devem melhorar.

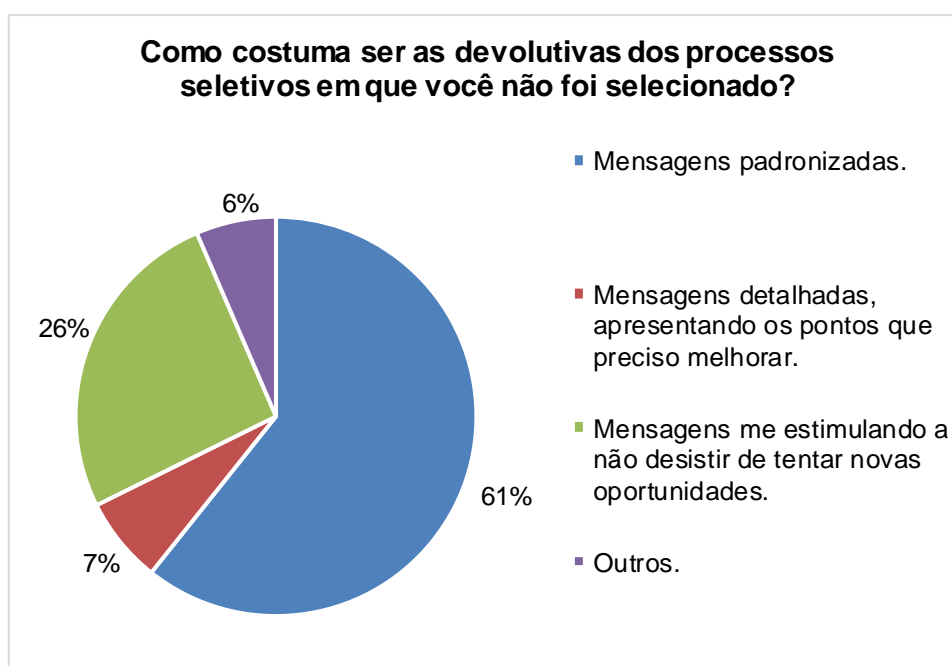


Gráfico 5 - Modalidade de devolutiva do *feedback*.

Fonte: elaborado pelos autores.

O processo seletivo estabelece, desde o início, um relacionamento humano sadio com os candidatos, e esse relacionamento não pode ser rompido no momento do *feedback*, por ser esse momento de grande influência na vida das pessoas, tendo em vista o valor do trabalho para a constituição do homem (DRUMOND, 2002). Além do tempo, o conteúdo da mensagem de *feedback* é decisivo para o sentimento que será desencadeado no candidato não aprovado no processo seletivo, que pode chegar até ao suicídio (BASTOS; GONDIM, 2010). Por se tratar de um terreno difícil, complexo e embaraçoso, as empresas optam pelas mensagens padronizadas e positivas, focalizando a motivação dos candidatos para novas tentativas, como fazem Natura, CIEE e CHAMEX.

O Gráfico 6, exposto a seguir, mostra o grau de importância atribuído pelos respondentes ao *feedback* no processo seletivo. Para 71% dos respondentes, é extremamente importante receber a devolutiva, pois apontaram o grau 10; 14% atribuíram o grau 8; 9% assinalaram o grau 9; 3%, o grau 7, e 3%, o grau 5. O *ranking* dos resultados é o mesmo em todas as estratificações das variáveis pesquisadas. Esses resultados confirmam a pesquisa de Neves e Tessmann (2013) e ratificam os

argumentos do quadro teórico apresentado neste estudo, no que tange à essencialidade do trabalho na vida humana (CHAUÍ, 2000; REINERT, 2001; DRUMOND, 2002; ARGOLO; ARAÚJO, 2004; PINHEIRO; MONTEIRO, 2007; MOARES, 2009; BASTOS; GONDIM, 2010).

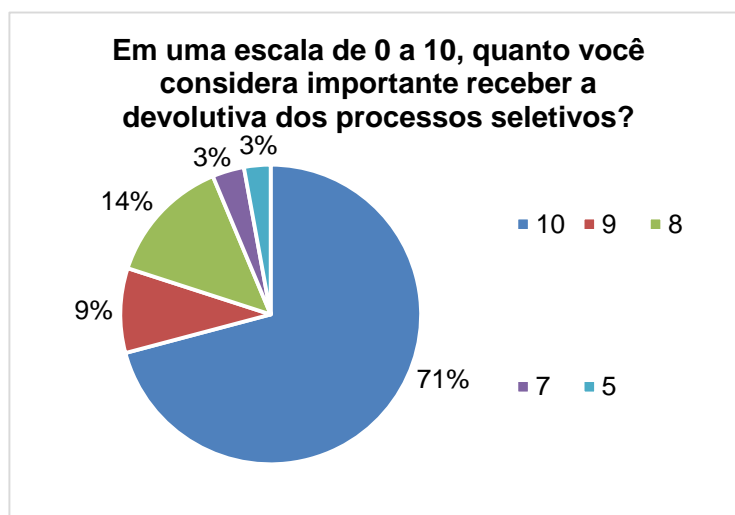


Gráfico 6 - Grau de importância do *feedback*.

Fonte: elaborado pelos autores.

O Gráfico 7 revela o posicionamento dos respondentes em relação ao motivo pelo qual é importante receber o *feedback* dos processos seletivos. Para 29% dos respondentes, é importante porque aponta a competência que devem incorporar para processos seletivos futuros; para 28%, é importante porque ajuda no desenvolvimento; para 22%, é importante porque serve de estímulo para continuar tentando; para 20%, é importante porque diminui a ansiedade; 20% assinalaram outros e explicitaram que é importante receber o *feedback* porque: sente-se valorizada; trata-se de uma questão ética que muitas empresas não realizam infelizmente; para melhor entendimento do motivo de não ter conseguido ocupar tal vaga; ajuda a melhorar; para uma reflexão sobre o que a empresa busca no mercado de trabalho e o porquê de estar apto ou não para a vaga. Vale ressaltar que, para os respondentes com até 18 anos, a opção mais frequente foi a de que o *feedback* ajuda no desenvolvimento. Nas demais variáveis os posicionamos coincidem

com os percentuais do Gráfico 7. Esses resultados corroboram os resultados de Neves e Tessmann (2013).

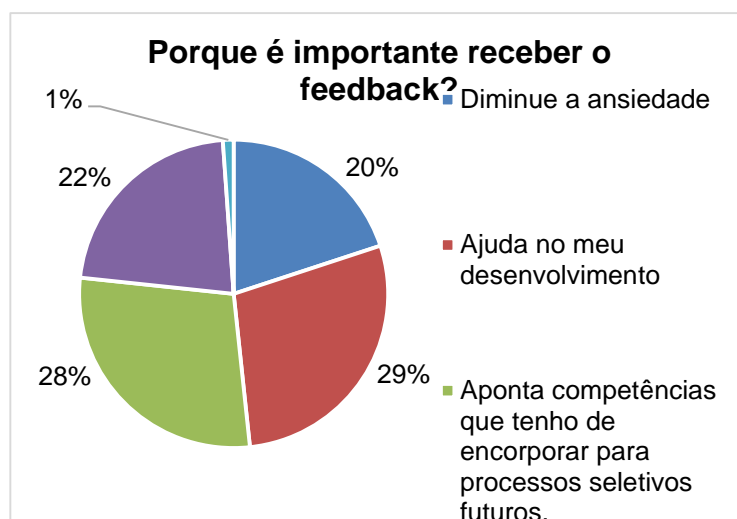


Gráfico 7 - Importância do *feedback*.

Fonte: elaborado pelos autores.

O Gráfico 7 acima mostra dois blocos de respostas, o maior, com percentuais empatados, menciona que é importante receber o *feedback* porque é uma ferramenta para o desenvolvimento, uma vez que aponta para as competências que os respondentes devem incorporar para serem exibidos em processos seletivos futuros. O outro bloco de resposta, também empatados entre si, refere-se a duas reações: diminuição da ansiedade e serve de estímulo para continuar tentando.

De acordo com o Gráfico 8, a seguir, sobre os sentimentos desencadeados pela falta de *feedback*, 37% dos respondentes disseram que se sentem desrespeitados; 25% ficam indignados; 25% julgam que a empresa é antiética; 9% ficam constrangidos; 4% assinalaram “outros” e explicitaram: raiva; falta de consideração e comprometimento por parte da empresa; incerteza se preciso melhorar ou se estou capacitado demais para a vaga em questão; tristeza; entendo que isso é comum no mercado de trabalho; falta de profissionalismo; insatisfação; desmotivação; frustração, nada. Os percentuais, em todas as variáveis estratificadas, harmonizam-se com os dados do Gráfico 8. Na pesquisa de

Neves e Tessmann (2013) as respostas mais recorrentes a essa questão foram: ansiedade e desmotivação, que os levam a se sentir incapazes e sem expectativa para trabalhar na empresa. Em ambas as pesquisas são apontados os males que a falta do *feedback* provoca nos candidatos, não bastando os sentimentos negativos que o desemprego provoca, conforme mostra a literatura, como fracasso pessoal e baixa autoestima (PINHEIRO; MONTEIRO, 2007).

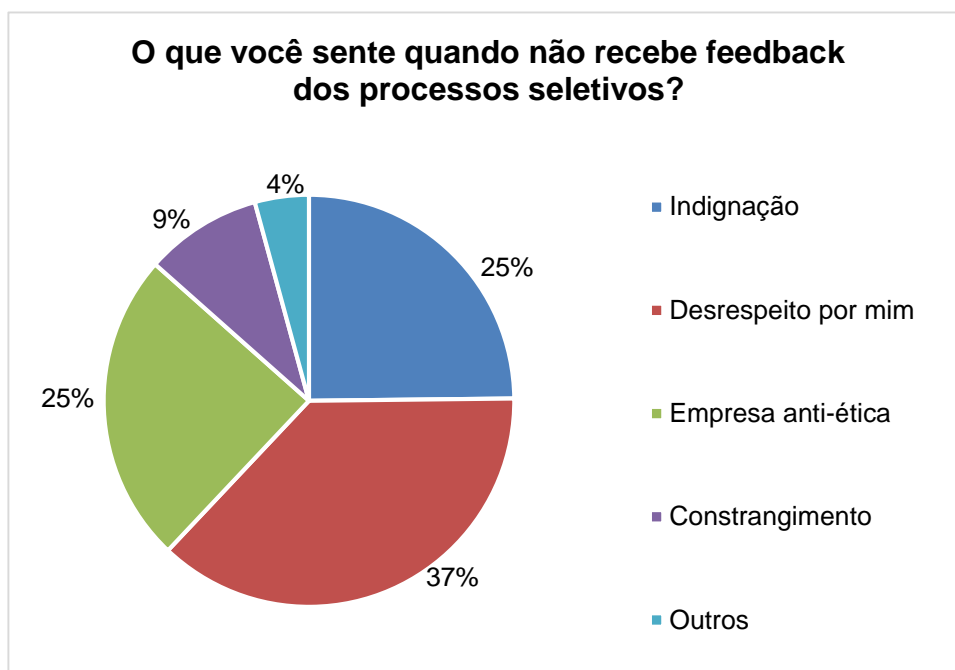


Gráfico 8 - Sentimento quando não recebe o *feedback*.

Fonte: elaborado pelos autores.

Os Gráfico 6, 7 e 8 revelam, respectivamente, o alto grau de importância que os respondentes atribuem ao *feedback*, por ser uma ferramenta importante para a incorporação de competências e estímulo para continuar tentando novas oportunidades de trabalho e, por isso, quando não é aplicado, desencadeia sentimentos negativos reduzindo ainda mais a autoestima dos indivíduos.

O Gráfico 9, a seguir, diz respeito à imagem que os respondentes têm das empresas que dão o *feedback* aos candidatos. Para 43% dos respondentes, a imagem é a de uma empresa que valoriza o ser humano; para 42%, a imagem da empresa é positiva; e, para 14%, a imagem representa produtos confiáveis; para 1%, que assinalaram “outros”, a imagem é de respeito e de empresa que se preocupa com a qualidade total. Os

percentuais, em todas as variáveis estratificadas, harmonizam-se com os dados do Gráfico 9.

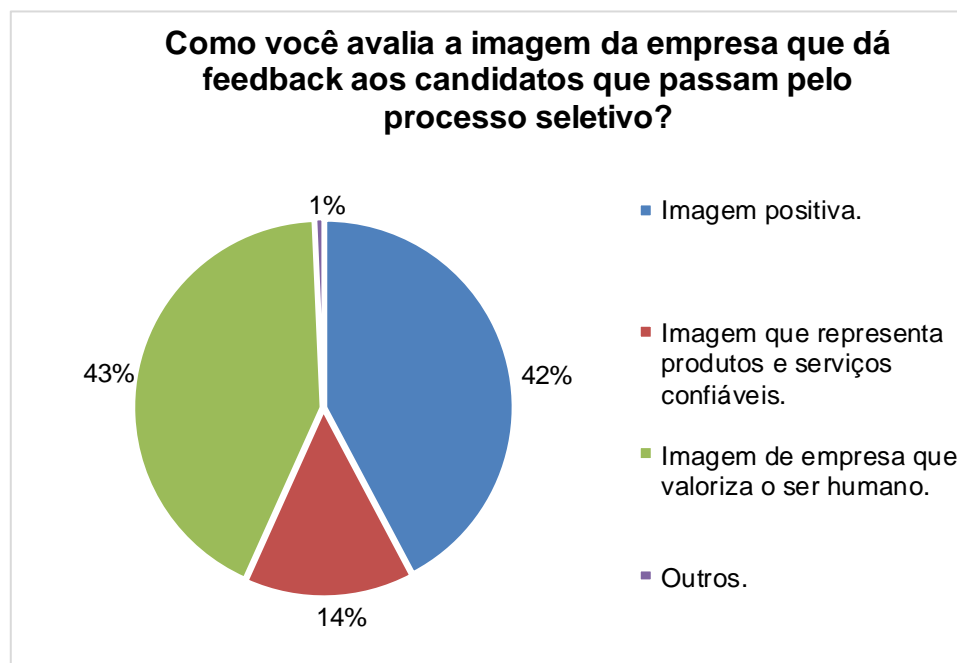


Gráfico 9 - Imagem da empresa que não dá o *feedback*.

Fonte: elaborado pelos autores.

O Gráfico 10 retrata os percentuais referentes ao possível costume dos respondentes fazerem o *marketing* negativo das empresas que não dão *feedback* aos candidatos não aprovados. A maioria, 65%, alegou que não tem o costume de fazer o *marketing* negativo; 35% disseram que fazem o *marketing* negativo. Os percentuais, em todas as variáveis estratificadas, harmonizam-se com os dados do Gráfico 10.



Gráfico 10 - Marketing negativo.

Fonte: elaborado pelos autores.

Ainda que a maior parte dos respondentes (65%) tenha alegado que não faz propaganda negativa das empresas que não dão o *feedback*, como pode ser observado nas respostas apontadas no Gráfico 9, que se refere à imagem que os respondentes formam das empresas que dão o *feedback*, (valoriza o ser humano; imagem positiva; imagem que representa produtos confiáveis; imagem de empresa que se preocupa com a qualidade total; imagem de respeito), os candidatos fazem associação entre a imagem da empresa e o seu posicionamento frente aos participantes dos processos seletivos. No entanto, parece que nem todas as empresas percebem os indivíduos que participam dos seus processos seletivos como seus clientes ou potenciais clientes, pois se assim fosse, estariam mais preocupadas com a reputação de sua marca, que, ao sonegar o *feedback*, castigam psicologicamente as pessoas (WILLIAMS, 2005 apud VIEIRA; VARGAS, 2014), e, agindo desse modo, demonstram conduta pouco ética (LEME, 2007).

Além disso, hoje, a marca empregadora (*employer branding*) é que tem despertado o interesse dos talentos. Nesse contexto, as empresas precisam desenvolver meios de potencializar sua capacidade de captar esses profissionais e uma possibilidade é valer-se de sua marca empregadora no processo de atração de talentos. O *employer branding* consiste nos esforços das empresas em promover características e atributos que as tornem diferentes e desejáveis como empregadoras (TERRIN, 2015), e, nenhum talento quer trabalhar em empresa com marca empregadora que não valoriza o ser humano (TERRIN, 2015).



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi o de identificar os impactos que a falta de *feedback* causa nos candidatos eliminados nos processos seletivos. As pesquisas bibliográficas revelaram que essa não é uma prática frequente nas organizações, levando-nos a concluir que se trata de um tema pouco explorado e que carece de estudos sobre as várias dimensões que o circundam, tais como: nível de expectativas e frustrações dos candidatos; imagem e publicidade da empresa; fortalecimento do *Employer Branding* pelo uso da prática.

Quando colocada em prática essa importante ferramenta apresenta resultados positivos tanto para a organização quanto para o desenvolvimento dos indivíduos envolvidos.

A pesquisa de campo revelou que esse tipo de *feedback* liga-se estreitamente com as questões emocionais dos indivíduos, e o hábito das organizações de não fornecerem respostas sobre os desempenhos deles ao longo da seleção os afeta negativamente, além de influenciar na projeção insatisfatória de sua imagem.

Os resultados da pesquisa de campo denunciam que o objetivo que norteou este estudo foi atingido, pois revelou os impactos que a falta do *feedback* provoca nos candidatos, declarando, com isso, a importância da utilização da ferramenta pela área de Recrutamento e Seleção das empresas.

## REFERÊNCIAS

ABREU-E-LIMA, D.M.; ALVES, M. N. O *feedback* e sua importância no processo de tutoria a distância. **Pro-Posições**, Campinas, v. 22, n. 2 (65), p. 189-205, maio/ago. 2011

ABRADI-SC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGENTES DIGITAIS – SC. **Qual a importância da imagem empresarial para o seu negócio?** Disponível em: <<http://www.abradi-sc.com.br/>>. Acesso em: 2 set. 2017.

ARGOLO, J. C. T.; ARAÚJO, M. A. D. O impacto do desemprego sobre o bem-estar psicológico dos trabalhadores da cidade de Natal. **RAC.**, v. 8, n. 4, p. 161-182, 2004.



BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G. Réplica 1 – Suicídio e Trabalho: Problemas Conceituais e Metodológicos que Cercam a Investigação dessa Relação. **RAC**, n. 14, p. 939-948, 2010.

BORGES, L. O.; TAMAYO, A. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 1, n. 2, p. 11-14, 2001.

BRASIL, IBGE. **PNAD Contínua**: taxa de desocupação é de 12,6% no trimestre encerrado em agosto. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 27 set. 2017.

CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. 12. ed. São Paulo: Ática, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUMOND, V. A. T. O papel do trabalho na construção da identidade do trabalhador. Artigo decorrente da **dissertação de mestrado**. Faculdade Mineira de Direito PUC-MG. 2002.

ENSSLIN, L. et al. Uma abordagem construtivista da avaliação de desempenho do capital humano como fator de sucesso na aplicação do *Balanced Scorecard*. **Primeiro Congresso UFSC em Controladoria e Finanças**, 2003.

FAISSAL, R. et al., **Atração e seleção de pessoas**, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FERREIRA, R. G. Ética nos processos de recrutamento e seleção. **GVEXECUTIVO**, v. 12, n. 2., jul/dez. 2013.

GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. O. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. **Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v. 6, n. 2, jul./dez. 2005.



LEME, R. **Seleção e Entrevista por Competências: Com o Inventário Comportamental**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2007.

MARCONDES, S. F. S. **A importância da imagem corporativa como diferencial de mercado**. São Paulo, 2000.

MARQUES, J. R. Feedback – Ferramenta fundamental para o desenvolvimento. *Portal IBC*, 29 mar. 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/feedback-ferramenta-fundamental-desenvolvimento-equipes/>>. Acesso em: 17 set. 2018.

MORAES, A. B. T. Identidade e trabalho: um relato sobre as produções científicas brasileiras. **XV Encontro Nacional da ABRAPSO**. Maceió, 2009.

MOSCOVICI, F. Competência Interpessoal no desenvolvimento de Gerentes. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 17-25, 1981.

NEVES, C. D. S.; TESSMANN, M. S. A importância do *feedback* no processo seletivo. **VIII CONEPI Congresso Norte e Nordeste de Pesquisa e Inovação**. Salvador, Bahia, 2013.

NEVES, T. F. S. et al. Desemprego e ideologia: as explicações das causas do desemprego utilizadas por trabalhadores metalúrgicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 1 n. 1, p. 1-13, 1998.

PINHEIRO, L. R. S.; MONTEIRO J. K. Refletindo sobre desemprego e agravos à saúde mental. **Cadernos de Psicologia**, v. 10, n. 2, p. 35-45, 2007.

REINERT J. N. Desemprego: causas, consequências e possíveis soluções. **CAD Desenvolvimento das Ciências da Administração**. UFSC. p.45-48, 2001.

RUÃO, T. **As marcas e o valor da imagem**. A dimensão simbólica das actividades económicas. Universidade do Minho. Portugal, 2003. Disponível em: <<http://bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-as-marcas-valor-da-imagem.pdf>>. Acesso em: 1 out. 2017.

SANTOS, F. A. **Ética empresarial**. São Paulo: Atlas, 2015.

SIGNIFICADOS. “O que é Ética Empresarial”. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/etica-empresarial/>>. Acesso em: 2 set. 2017.

SOUZA, R. A. R.; TADEUCCI, M. S. R. A importância do *feedback* pela percepção de líderes e liderados. **XI Encontro de Iniciação Científica**. VII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação. Universidade do Vale do Paraíba, p. 2551-2554, 2007.

TAVARES, A. S.; TAVARES, F. M. Conversando sobre o desempenho: como o *feedback* e a avaliação de desempenho podem contribuir para os resultados da organização. **Revista de Administração do Unisal – RAU**, v. 7, n. 12, 2017.

TERRIN, S. A. *Employer branding*: elementos determinantes na intenção de permanecer: Estudo exploratório com estagiários. **Dissertação de mestrado apresentada à escola de Administração de São Paulo da FVG**. 2015.

VIEIRA, F.; VARGAS, E. C. O uso inteligente do feedback: se é tão bom, por que não se pratica? Fatecie. **Semana Acadêmica Inovação e Sustentabilidade**, 2014.

ZOBOLI, E. L. C. P. **Ética e Administração Hospitalar**. São Paulo: Editora Loyola, 2004.