



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**RAISSA SAMPAIO DA CRUZ**

**DAR OU NÃO DAR FEEDBACK NO PROCESSO SELETIVO? EIS A QUESTÃO**

**FORTALEZA**

**2019**

RAISSA SAMPAIO DA CRUZ

DAR OU NÃO DAR FEEDBACK NO PROCESSO SELETIVO? EIS A QUESTÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade – FEAAC, da Universidade Federal do Ceará - UFC, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Ms. Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara

FORTALEZA

2019

RAISSA SAMPAIO DA CRUZ

DAR OU NÃO DAR FEEDBACK NO PROCESSO SELETIVO? EIS A QUESTÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade – FEAAC, da Universidade Federal do Ceará - UFC, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Ms. Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara

Aprovada em: 11/11/2019

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Ms. Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Elaine Freitas de Sousa  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Ms. João da Cunha Silva  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

C964d Cruz, Raissa Sampaio da.  
Dar ou não dar feedback no processo seletivo? Eis a questão / Raissa Sampaio da Cruz.  
– 2019.  
45 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará,  
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração,  
Fortaleza, 2019.

Orientação: Prof. Me. Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara.

1. Feedback. 2. Processo seletivo. 3. Desenvolvimento de pessoas. I. Título.

A Deus,  
À minha mãe, Marfisia.  
Às minhas irmãs: Rainara, Raiana e  
Railine.  
Ao meu esposo, Juanito.  
Ao meu sobrinho, Maurício.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeira a Deus por ter me dado o dom da vida e ter permitido a minha existência.

Aos meus pais, Rainar e Marfísia, por terem investido em minha educação, por terem disponibilizado recursos financeiros, mas principalmente tempo e dedicação.

Gratidão em especial a minha Mãe por ter se dedicado a criação de suas filhas, com suas cobranças e exigências para estudo e boas notas, sem isso, não teria entrado na Universidade Federal do Ceará, um sonho desde a adolescência.

As minhas irmãs, Rainara, Raiana e Railine por saber que posso contar sempre.

Ao meu sobrinho, Maurício, que me ensinou o verdadeiro significado de amor.

Ao meu companheiro, amigo, esposo, eterno namorado, Francisco Juanito, que sempre me inspirou, me cobrou e me ajudou a me tornar uma pessoa melhor.

A Universidade Federal do Ceará, por ser uma instituição maravilhosa, que eu respeito e tenho muito orgulho de fazer parte.

A Professora Ms. Regina Soares, por ter me aceitado como orientanda e por todos os ensinamentos.

A todos os colegas de curso que me ajudaram e aqueles que atrapalharam, sem vocês a faculdade não seria tão desafiadora e encantadora ao mesmo tempo.

Aos Professores Mestres e Doutores: Hugo Acosta, João da Cunha, Monica Cavalcanti, Álvaro Luiz, Daniela Giareta, Elaine Freitas, e Joelma Soares, todos marcantes na minha formação.

## RESUMO

Com a crise econômica em curso no Brasil, muitas pessoas estão em busca de recolocação no mercado de trabalho. As empresas, por sua vez, quando abrem vagas no seu quadro de empregados estão em busca do indivíduo que preencha da melhor forma o perfil necessário para a oportunidade aberta. Para identificar esta pessoa certa, as empresas fazem processos seletivos, portanto, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como as empresas efetuam o *feedback* aos candidatos que participam de processos seletivos. Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, do tipo exploratória, e como procedimento técnico, utiliza o levantamento. O instrumento de coleta adotado é a entrevista estruturada com nove questões. Constatou-se que os entrevistados acreditam que suas organizações ofertam o *feedback* aos candidatos participantes de seus processos seletivos. Entretanto, o que estes profissionais da gestão de pessoas, responsáveis pelo feedback fazem, de modo efetivo, é informar a decisão do processo seletivo através de meios eletrônicos como um *e-mail* padronizado, um *sms* no celular do candidato, ou através de uma mensagem em aplicativo. Percebeu-se que o *feedback* ocorre apenas no recrutamento interno. Identificou-se três motivos para que ocorra o *feedback* aos candidatos participantes da seleção, a saber: por valorizar a imagem organizacional, por ser um processo e/ou meta do setor, e por respeito ao candidato. Em relação ao impacto desse processo nos candidatos, os entrevistados afirmam que variam bastante, percorrendo os extremos das emoções (raiva à gratidão). Em resumo, as organizações percebem que ofertam o *feedback*, mas na verdade apresentam apenas um retorno padronizado por meios eletrônicos.

**Palavras-chave:** Feedback. Processo Seletivo. Desenvolvimento de pessoas.

## **ABSTRACT**

With the current economic crisis in Brazil, many people are looking for a replacement in the job market. Companies, in turn, when opening vacancies in their staff are looking for the individual who best fills the profile required for the open opportunity. To identify this right person, companies do selection processes, so this research aims to analyze how companies make feedback to candidates who participate in selection processes. This research is characterized as qualitative, exploratory, and as a technical procedure, uses the survey. The collection instrument adopted is the structured interview with nine questions. Respondents were found to believe that their organizations offer feedback to candidates participating in their selection processes. However, what these feedback managers do effectively do is inform the selection process decision via electronic means such as a standardized email, a sms on the candidate's mobile phone, or via a message. in app. It was noticed that feedback occurs only in internal recruitment. Three reasons were identified for feedback to candidates participating in the selection, namely: for valuing the organizational image, for being a process and / or industry goal, and for respecting the candidate. Regarding the impact of this process on candidates, respondents state that they vary widely, going through the extremes of emotions (anger to gratitude). In short, organizations realize that they offer feedback, but actually only provide standardized feedback by electronic means.

**Keywords:** Feedback. Selective process. Personal development.



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. ACRESCENDO INDIVÍDUOS ÀS ORGANIZAÇÕES .....	10
2.1. Recrutamento.....	10
2.1.1. Recrutamento interno .....	11
2.1.2. Recrutamento externo .....	12
2.1.3. Meios de divulgação de vaga .....	13
2.2. Seleção .....	15
2.2.1. Análise dos currículos.....	16
2.2.2. Aplicação de testes.....	16
2.2.3. Entrevista.....	18
2.2.4. Dinâmica de grupo.....	19
2.3. Finalização do processo seletivo .....	20
3. DESENVOLVENDO PESSOAS .....	22
3.1. Treinamento .....	22
3.1.1. Processo de treinamento .....	22
3.2. Desenvolvimento.....	24
3.2.1. O <i>feedback</i> como instrumento para desenvolver pessoas e carreiras.....	25
3.2.2. Aplicação do <i>feedback</i> .....	28
3.2.3. Recebendo <i>feedback</i> .....	29
4. METODOLOGIA .....	31
4.1. Classificação .....	31
4.2. Instrumento de coleta.....	31
4.3. Análise dos dados .....	34
4.4. Procedimentos metodológicos .....	34
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	36
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS.....	44

## 1. INTRODUÇÃO

A taxa de desempregados brasileiros é de 12,5%, dados do segundo trimestre deste ano, da População Economicamente Ativa (PEA). Em Fortaleza e região metropolitana a estimativa é de 10,8% da população, conforme a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD-Contínua), divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), (SITE IBGE, 2019), ou seja, em Fortaleza muitos indivíduos estão à procura de uma oportunidade para entrar no mercado de trabalho.

Quando esses indivíduos conseguem uma oportunidade de participar de um processo seletivo ficam apreensivos à espera do resultado, pois, objetivam sair das estatísticas de desemprego e proporcionar uma qualidade de vida melhor para si e seus familiares.

Em contra partida, têm-se as empresas que buscam selecionar o melhor candidato para compor seus quadros de funcionários, afinal, esse é o objetivo do processo seletivo. Após a participação do processo os candidatos ficam no aguardo de uma resposta, e tem-se como problema deste estudo o seguinte questionamento: Como as empresas que adotam processos seletivos para a contratação de pessoas praticam dar *feedback* a estes candidatos sobre o resultado que obtiveram?

Esse estudo é relevante, pois, em diversas ocasiões o indivíduo necessita da orientação de um profissional da área de contratação de pessoas para conseguir uma oportunidade de emprego, dado que, com tanta concorrência disputando poucas vagas é desafiador conseguir uma nova oportunidade de emprego.

É importante ressaltar que o tema, *feedback* nos processos seletivos, ainda é pouco estudado e comentado na academia. No mercado de trabalho este tema é comentado tanto entre os candidatos como entre os recrutadores.

Sendo assim, têm-se como objetivo principal: analisar como as empresas efetuam o *feedback* aos candidatos que participam de processos seletivos.

E como objetivos específicos:

- a) Identificar o motivo para que haja ou não, o *feedback* aos candidatos participantes da seleção;

- b) Averiguar as diversas formas de se dar o *feedback* ao candidato que participou de processo seletivo;
- c) Mapear a forma que os profissionais responsáveis pela seleção da empresa conduzem o retorno aos candidatos e sua percepção sobre o impacto gerado por estes processos.

Para alcançar esses objetivos é apresentado a seguir o referencial teórico, dividido em duas partes. A primeira relata como as empresas “Acrescem indivíduos às organizações”, aborda o detalhamento do recrutamento e seleção, suas modalidades e formas de execução. Na segunda tem-se o “Desenvolvimento pessoal” com as modalidades adotadas pelas empresas a fim de reter seus talentos.

Em seguida está a metodologia utilizada quanto à classificação, instrumento de coleta de dados e a forma como se pretende tabular e analisar os dados obtidos.

A análise dos resultados discute as informações coletadas de acordo com a metodologia, na qual, tem-se tópicos separados conforme as perguntas realizadas nas entrevistas.

Nas considerações finais estão expostas as principais conclusões a respeito do trabalho, como também as suas limitações e recomendações para estudos futuros.

## 2. ACRESCENDO INDIVÍDUOS ÀS ORGANIZAÇÕES

Para que o candidato possa participar do processo seletivo dentro da organização é necessário que haja o surgimento de uma vaga, a divulgação da mesma e conseqüentemente o processo de seleção.

“A captação de pessoas pode ser compreendida como toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender as suas necessidades presentes e futuras.” (DUTRA, 2012, p. 81 e 82)

Esta seção aborda o recrutamento e a seleção, sendo considerados os principais meios que a organização utiliza para captação de seus profissionais, portanto, são explorados a seguir os processos de Agregar (Recrutamento e Seleção) e Desenvolver (Treinamento e Desenvolvimento).

### 2.1. Recrutamento

O recrutamento inicia com o surgimento da necessidade de um ou vários cargos dentro da organização. Esse manifesto é fruto de várias situações como promoção, desligamento, remanejamento ou aumento do quadro de funcionários da empresa (Marras, 2011).

Quando isso ocorre, de um modo geral, o funcionário encarregado pelo setor no qual a vaga está aberta, traça um perfil desejado e direciona-o para o responsável pelo recrutamento da empresa, e/ou aponta a descrição já existente para citada vaga. Portanto, o “recrutamento refere-se às atividades organizacionais que determinam a quantidade e o tipo de candidato que se apresenta para uma vaga e a aceitação ou não do emprego oferecido.” (IVANCEVICH, 2008, p.187)

Para o preenchimento dessa vaga as empresas buscam se destacar para conquistar um time hábil e distinguir-se da concorrência. Essa distinção acontece quando captados profissionais talentosos, que atendam mais do que os requisitos da vaga, ou seja, um indivíduo com alto nível de empregabilidade, Lemos e Costa (2012, p. 90) definem empregabilidade sendo “entendida como elegibilidade para o emprego; condição de ser e manter-se empregável”

Para que a empresa consiga atrair e manter esses profissionais no seu corpo de empregados, ela deve ter sua empresabilidade marcante e conhecida pelo mercado, ou seja, os indivíduos devem querer fazer parte da organização.

Conforme Gil (2014, p.93) o recrutamento “consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.”

De acordo com Snell e Bohlander (2009, p.158) “O recrutamento é o processo de localizar indivíduos em potencial que possam trabalhar para uma organização e encorajá-los a se candidatar a vagas já existentes, [...]”

Portanto o recrutamento não é apenas a divulgação de uma vaga, mas a difusão da empresa, baseado em um perfil desejado, que busca a captação do melhor profissional para compor seu quadro.

O recrutamento – tal como ocorre com o processo de comunicação – é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, ele não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados. (CHIAVENATO, 2008, p.114)

A fonte pela qual a empresa pode realizar seu recrutamento irá variar conforme a sua carência. Nas subdivisões seguintes têm descrito os principais meios aplicados pelas empresas neste processo.

### **2.1.1. Recrutamento interno**

O processo de recrutamento interno ocorre quando a empresa decide que os seus funcionários possuem total propensão para ocupar o cargo que está disponível. Conforme Gil (2014, p.94) o recrutamento interno “[...] serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados”.

Para participar desse regime, é necessário que o candidato seja empregado da organização, por isso o nome “recrutamento interno”. De acordo com Chiavenato (2008, p.114) “O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, colaboradores – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras”.

Esta modalidade de recrutamento é uma das formas que a organização dispõe de reconhecer os seus funcionários, Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p.123) , relata que “O processo de captação e seleção de pessoas pode constituir um estímulo para o público interno das organizações demonstrando consideração e valorização por aqueles profissionais que já integram as equipes e fazem parte da cultura.”

Do mesmo modo é um meio de reter todo o investimento aplicado no funcionário ao longo do período que este permanece na empresa:

Ao preencher vagas dessa forma, uma organização pode se capitalizar no investimento que foi realizado quando do recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de seus atuais funcionários, que podem processar novas oportunidades em outras empresas, se não houver chances de promoção. (SNELL e BOHLANDER, 2009, p.171)

Nessa modalidade destacam-se os seguintes aspectos positivos: a motivação e o retorno de investimentos, o estímulo ao vínculo do empregado dentro da empresa, uma menor necessidade de adaptabilidade do candidato escolhido e “[...] os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Também constitui um procedimento bastante econômico.” (GIL, 2014, p.93 e 94)

Como aspectos negativos da modalidade de recrutamento interno, podemos destacar: impedimento a novos entrantes, que podem ocasionar mudanças na organização com novas experiências, conhecimentos e atitudes. Sem esses novos talentos há o risco da estagnação das ideias, do conservadorismo na empresa. Também ocorre a dificuldade de dispensar candidatos internos que concorrem à vaga e não são selecionados, gerando frustração que pode ocasionar desmotivação, com repercussão negativa no resultado do trabalho. É o que Gil (2014, p.94) alerta ao afirmar que “Entrevistar uma pessoa e recusá-la pode prejudicar o relacionamento com ela.”

### **2.1.2. Recrutamento externo**

O recrutamento externo ocorre quando a organização decide recrutar seus candidatos fora da empresa. De acordo com Marras (2011, p.58) “É o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”.

Essa modalidade de recrutamento ocorre devido a empresa não ter encontrado internamente candidato apto para a função, como afirma Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p. 126) “O recrutamento externo se faz necessário quando não se tem dentro da empresa pessoas capazes de atender ao perfil desejado.”

Após o insucesso na procura interna do candidato ideal, a empresa é obrigada a selecionar externamente, conforme Ivancevich (2008, p. 194) “Quando a organização esgota todas as possibilidades entre os recursos internos, deve recorrer aos recursos externos para completar sua força de trabalho.”

Outro motivo para a busca externa ocorre da delimitação do perfil desejado pelo recrutador, a empresa pode optar por um candidato novo na organização que possa agregar seus conhecimentos. Conforme Araujo e Garcia (2014, p.16) a “busca fora da organização tem o sentido da busca de novos talentos.”

Nesta categoria podemos ressaltar como ponto forte: o candidato que ingressa na organização trás o chamado “sangue novo”, ou seja trás consigo a motivação de quem está iniciando algo e suas experiências e conhecimentos adquiridos em outras empresas. (Chiavenato, 2008, p.119)

A adoção desta modalidade de recrutamento externo gera desestímulo nos funcionários internos, que se sentem preteridos por interpretarem que a empresa optou por escolher alguém de fora ao invés de um colaborador interno. Outra dificuldade dessa modalidade é o tempo necessário para sua aplicação e os custos financeiros envolvidos, pois necessita de técnicas de seleção diferentes das técnicas internas, visto que é necessário conhecer quem está interessado em entrar na empresa.

### **2.1.3. Meios de divulgação de vaga**

Independente da modalidade de recrutamento que a empresa optar (interno ou externo), obrigatoriamente ela tem que divulgar a vaga.

Essa divulgação é a forma pela qual os candidatos tomam conhecimento da vaga existente na organização. Para Dutra (2012, p. 84 á 86) essa comunicação pode ser feita de diversas formas, os meios mais conhecidos são:

- a) cartazes – elaborar a vaga em cartazes que podem ser fixados em locais de bastante movimento para que possa ser visualizado pelo máximo de pessoas possível;
- b) recomendações/indicações – o recrutador pode solicitar que as pessoas lhe indiquem candidatos;
- c) agências – a divulgação pode ocorrer em agências que são especializadas na difusão de vagas de emprego;
- d) associações profissionais (cooperativa, sindicatos, etc) – nessa categoria, normalmente encontra-se profissionais especializados e capacitados para uma função específica;
- e) anúncios – pode ser divulgado em vários meios como rádio, jornal, sites, entre outros;
- f) *headhunters* (caça-talento) – pessoas especializadas em localizar no mercado o candidato ideal para a organização;
- g) internet – nesta categoria a vaga que está em aberto é disseminada principalmente nas redes sociais,
- h) banco de dados – muitas empresas recebem currículos o ano todo (tanto fisicamente, como on-line), no momento de uma seleção externa triasse esses currículos em busca de um candidato apropriado para a vaga em aberto;
- i) instituições educacionais – quando a empresa está buscando um candidato que esteja em formação, o melhor local são as Instituições Educacionais.

O jeito como a vaga é divulgada interfere diretamente na qualidade de candidatos localizados. “Cabe, pois, ao selecionador, escolher o mais adequado, considerando, para tanto, a natureza dos cargos e os meios oferecidos pela organização” (GIL, 2014, p. 93).

Portanto, pode-se considerar que o recrutamento é a forma como a empresa irá atrair os candidatos para a empresa para participar do processo de seleção, que será detalhado a seguir.



## 2.2. Seleção

O recrutamento bem realizado resulta em diversos candidatos interessados em fazer parte da organização. A próxima etapa é escolher entre eles o candidato que mais se adequa ao cargo:

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 vários candidatos recrutados, os mais adequados a esses cargos, com vista em manter ou aumentar a eficiência da organização. (GIL, 2014, p.98).

Este processo de escolha, a seleção, é descrito por Ivancevich (2008, p.214) como “a organização escolhe, com base em uma relação de candidatos, aquele ou aqueles que atendem melhor aos critérios de seleção para preencher as posições disponíveis, levando em conta as condições ambientais do momento.”

A escolha determina a eliminação de candidatos, o que é feito por meio de análises comparativas:

Todo o processo de seleção de pessoal baseia-se fundamentalmente na análise comparativa de dois campos: Exigências do cargo (São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimento, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções) e Características do candidato (É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas). (MARRAS, 2011, p.65)

O processo seletivo é constituído por diversas etapas eliminatórias. À medida em que o candidato avança nessas etapas mais perto ele fica de conquistar a vaga dentro da organização.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 133) “A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização.”

Podem ser muitas as fases do processo de seleção. Dentre as mais mencionadas pelos autores pesquisados, estão destacadas e relacionadas a seguir – a quantidade e a ordem das etapas variam de acordo com a conveniência de cada organização.

### 2.2.1. Análise dos currículos

Este é o início do processo seletivo. Com o recrutamento, a organização recebe diversos currículos para a vaga. Com esse material em mãos a empresa realiza o processo de análise destes para começar a eliminação dos candidatos que estão fora no perfil desejado.

“A análise de currículum é utilizada também como um processo de triagem. Como é comum receberem-se centenas deles para uma vaga, a triagem, deve começar pelos aspectos eliminatórios.” (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, p.132)

A triagem dos currículos é o primeiro contato da empresa com o candidato, portanto, já nesta etapa faz-se a escolha mediante as informações disponíveis no currículo.

... é recomendável que na análise de currículos procure-se identificar sinais de: competência profissional, desejo de permanência no emprego e de seguir carreira, experiência prática, adequação ao grupo, vontade de trabalhar e de aceitar novos desafios, e orientação para os lucros e melhoria de desempenho. (GIL, 2014, p.98 e 99)

O candidato que é aprovado nesta etapa avança para a próxima etapa do processo seletivo, portanto, o currículo deve conter as informações essenciais do candidato, indicando que o mesmo está apto para a vaga requerida.

### 2.2.2. Aplicação de testes

Existem diversos tipos de testes que podem ser aplicados pela empresa. Apresentamos abaixo os testes mais mencionados na literatura pesquisada:

#### a) teste psicológico

Essa modalidade de teste tem como objetivo desvendar um pouco mais o candidato, revelando traços internos que muitas vezes o indivíduo quer ocultar.

“Os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandarizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões das pessoas.” (CHIAVENATO, 2008, p.151)

Neste modelo de teste é possível identificar diversas características dos candidatos, conforme Gil (2014, p. 100): “Podem ser utilizados para a avaliação do

potencial intelectual dos candidatos, de suas habilidades específicas, bem como de seus traços de personalidade”.

Os testes psicológicos devem ser aplicados aos candidatos apenas por profissionais capacitados, que sabem interpretar os resultados de cada padrão de teste psicológico.

De acordo com Marras (2011, p.71) existem dois padrões de testes psicológicos: testes de aptidões e testes de personalidade.

A seguir temos a definição desses dois modelos de testes e suas principais diferenças:

“Teste de aptidões: buscam avaliar características naturais dos candidatos e traços que identifiquem tendências claras de capacidade para a realização de determinadas tarefas.” (MARRAS, 2011, p.71)

Portanto, o teste de aptidão é voltado para a atividade, cujo objetivo é saber se o candidato está apto ou não para a tarefa que vai realizar dentro da organização.

Diferente do teste de aptidão “Os testes de personalidade revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter e aqueles determinados pelo temperamento.” (CHIAVENATO, 2008, p.155 e 156)

Conseqüentemente essa segunda categoria de teste está voltado para o interior do indivíduo, busca descobrir mais profundamente o candidato. Para Marras (2011, p.71) “Testes de personalidade: são utilizados para conhecer o sistema endógeno dos indivíduos, formado por características unas que determinam o perfil comportamental de cada um.”

#### b) teste prático

Conforme Marras (2011, p.71) o “teste prático: é utilizado, em geral, para avaliar determinado conhecimento ou prática de trabalho.” Como o nome sugere, esse teste é utilizado para observar o candidato na execução de alguma atividade. Gil (2014, p.100) completa essa afirmação esclarecendo que:

Os testes práticos são adequados para a avaliação das habilidades dos candidatos. São muito importantes para os cargos de natureza operacional ou relacionados à produção, onde se confere ênfase especial aos aspectos psicomotores.

c) teste situacional

São apresentadas situações que o cargo precisa enfrentar diariamente, e avalia-se o candidato no desenvolver do teste. Marras (2011, p.71) reforça essa afirmativa com a seguinte explicação: o “teste situacional: tem a propriedade de avaliar candidatos em determinadas situações práticas do dia a dia no trabalho.”

d) teste escrito

Esse teste tem por objetivo avaliar a escrita do candidato. “Recomenda-se a utilização de testes escritos para o preenchimento de cargos para os quais se requer conhecimentos específicos, bem como determinadas habilidades, como, por exemplo, a de redação.” (GIL, 2014, p.99)

Percebe-se que existem diversos modelos de testes todos com o intuito de revelar mais informações sobre o candidato e auxiliar o selecionador a escolher o indivíduo adequado para o cargo em aberto.

### **2.2.3. Entrevista**

Nesta etapa do processo seletivo, diferente das etapas anteriores, existe uma interação com a empresa e o candidato. A organização procura conhecer mais ainda o indivíduo que se propõe a fazer parte da sua equipe.

Segundo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p.133) a entrevista diferencia-se dos testes e de prova situacionais por tratar-se de um encontro entre pessoas, onde a interação entre o entrevistador e o entrevistado é mantida com diálogo e a visão de mundo, valores e personalidade do entrevistador estarão presentes em sua avaliação.

Na entrevista, o candidato tem que se apresentar, mostrar todo o seu potencial para o entrevistador, então o recrutador tenta descobrir se aquele entrevistado é o ideal para a sua empresa.

A entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra. De um lado, o entrevistador ou tomador de decisão e, do outro lado, o entrevistado ou candidato. O entrevistado se assemelha a uma caixa-preta a ser desvendada. Aplicam-se a ela determinados estímulos (entradas) para se verificarem as suas reações (saídas) e, com isto, estabelecer as possíveis relações de causa e efeito ou verificar seu comportamento diante de determinadas situações. Apesar do

seu forte componente subjetivo e impreciso, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. Entrevistar é, provavelmente, o método mais utilizado em seleção de pessoal. (CHIAVENATO, 2008, p.144 e 145)

A entrevista de emprego é um momento crucial no processo seletivo de diversas organizações possuindo um valor significativo na tomada de decisão.

Para Gil (2014, p.101) o momento da entrevista é o contato direto que a empresa tem com o candidato, é um instrumento que identifica a competência para exercer as atividades inerentes ao cargo e por ser uma etapa maleável o entrevistador conseguiu indagar o candidato e obter referências profundas dele. Essa etapa pode ser usada como a única fase do processo seletivo para a escolha do candidato, e/ou como uma etapa complementar de outros processos.

#### **2.2.4. Dinâmica de grupo**

Gil (2014, p.109) afirma que a dinâmica de grupo “consiste basicamente em colocar os candidatos reunidos em grupo diante de situações em que terão de demonstrar sua forma de reação.”

Nesta fase do processo seletivo os candidatos se reúnem e interagem entre si na presença da empresa que avalia o momento.

A dinâmica de grupo não pode ser confundida com entrevista coletiva. Embora toda vez que se reúnam pessoas, surge uma dinâmica de relacionamento entre elas. Trata-se de uma técnica importante quando queremos analisar como a pessoa interage em grupo, no sentido de perceber como as pessoas criam as dinâmicas de relacionamento e como assumem papéis, inclusive os de liderança. (Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli, 2008, p.136)

Após todas essas etapas na qual a empresa filtra os melhores candidatos de acordo com o perfil desejado obtém como resultado o indivíduo ideal para a organização.

### 2.3. Finalização do processo seletivo

Após todo o processo de seleção a empresa possui dados suficientes para escolher o candidato ideal para o cargo. Esses dados só se tornam informações relevantes após a avaliação na qual relacionam os dados com os requisitos do cargo.

O processo de avaliação desses dados é complexo. Para Gil (2014, p.110) “avaliar significa prever o comportamento futuro de candidatos pouco conhecidos numa situação de trabalho.” Essa avaliação requer interpretar tudo o que foi recolhido sobre o candidato e determinar as vantagens e desvantagens, ou seja, elaborar um perfil de cada candidato para que seja analisado e decidido quem será contratado observando as características da vaga disponível.

A gestão de pessoas é a área responsável por selecionar previamente os candidatos que vão chegar na etapa final de entrevista e/ou avaliação em conjunto com o gestor responsável pela abertura da vaga. Todos os candidatos que chegam nessa fase têm potencial para assumir o cargo (MARRAS, 2011).

A escolha do indivíduo normalmente é feita pelo solicitante da vaga, com a assessoria da gestão pessoas. O papel do demandante da vaga é fundamental no processo, pois é ele que mais compreende os requisitos inerentes ao cargo. Essa decisão deve ser tomada com o máximo de segurança possível, pois um novo funcionário e/ou um desligamento prévio impacta em custo operacional e na folha de pagamentos. De acordo com Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p.137) “se soubéssemos as consequências de uma má decisão em seleção, talvez muito mais ênfase fosse dada às políticas que a orientam e às práticas que a levam a efeito.”

Esta decisão pode ser compartilhada com pessoas que vão ser afetadas diretamente pela performance do novo funcionário, isso aumenta as chances de assertividade.

Após a escolha do candidato, a área de gestão de pessoas contata o candidato aprovado para que sejam providenciadas as ações referentes à contratação – exames de saúde, documentos, orientações, que antecedem o início das atividades laborais.

É relevante mencionar que a literatura explorada por esta pesquisa não menciona o que a empresa deve fazer com os candidatos que não foram aprovados

no processo seletivo. Para autores como Chiavenato (2008), Gil (2014) e Dutra (2012), o processo seletivo encerra após as formas de seleção. Já para Marras (2011) esse momento encerra após a escolha do candidato pelo gestor da área e com a entrega dos documentos e realização do exame admissional do candidato aprovado. O que os autores citados têm em comum: a ausência de mencionar o que fazer com os candidatos que não obtiveram êxito no processo de ingresso na empresa.

Esta é uma lacuna que a pesquisa pretende preencher, considerando o desenvolvimento daqueles que foram desaprovados pela seleção.

A partir do momento de inserir o candidato escolhido na empresa, a organização deve proporcionar meios para que este indivíduo se desenvolva e apresente resultados positivos.

### **3. DESENVOLVENDO PESSOAS**

Após a escolha do candidato ideal é necessário que a empresa estimule o mesmo a alcançar melhores resultados e crescimento junto com ela, para isso, é necessário que o colaborador participe dos treinamentos e desenvolvimentos que ocorrem na organização.

#### **3.1. Treinamento**

De acordo com Chiavenato (2008, p.367) “O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo.”

Marras (2011, p.133) reforça essa ideia com a definição de que “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.”

Treinamento é voltado para a atividade do funcionário, visando melhores resultados para a empresa. Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p.262) assevera, definindo que treinamento é o “aprimoramento do desempenho do funcionário para que possa aumentar a produtividade dos recursos (...) colocados à disposição dele para realizar o seu trabalho.”

Considerando as definições expostas, entende-se que o treinamento destina-se à capacitação para que o funcionário aprenda ou melhore as suas atividades imediatas ou de curto prazo.

##### **3.1.1. Processo de treinamento**

Para que o treinamento seja executado é necessário o desenvolvimento das quatro etapas descritas a seguir: Diagnóstico, Desenho, Implementação e Avaliação (Marras, 2011) (Gil, 2014).

a) Diagnóstico - nem sempre a necessidade do treinamento fica perceptível, por isso é primordial a realização de um diagnóstico: “Costuma-se definir diagnóstico de necessidade de treinamento – DNT – como o processo que tem



como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização.” (GIL, 2014, p.123)

Para Marras (2011, p.138) este diagnóstico deve responder basicamente a duas questões iniciais: quem deve ser treinado? e O que deve ser aprendido? Já na concepção de Araujo e Garcia (2014, p.90) esta análise vai além de apenas duas questões, e deve também responder: por que? para que? quem? e quando?

b) Desenho - Marras (2011, p.144-145) descreve esta segunda etapa como planejamento e programação. Para ele o planejamento é responsável por “organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais.” E a programação “consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, conforme previamente planejado.”

Para Araujo e Garcia (2014, p.91 e 92) os critérios que norteiam esta fase, devem responder: qual a melhor forma?, que comportamento deve ser modificado?, o que, como, quanto e quando deve ser ensinado?, onde deve ser ministrado?, quem deve treinar?, e o que deve ser avaliado?

c) Implementação - “Como o próprio rótulo sugere, é chegada a hora de implementar, ou seja, executar tudo o que foi diagnosticado e planejado anteriormente.” (ARAUJO, GARCIA, 2014, p.93). Este é o momento de concretizar tudo o que foi planejado nas etapas anteriores; o abstrato torna-se realidade.

Também conhecida como “execução” esta terceira parte “é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização.” (MARRAS, 2011, p.145)

d) Avaliação - esse estágio “Tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização.” (MARRAS, 2011, p.149). É chegada a última etapa deste processo de treinamento no qual a empresa define se os objetivos foram cometidos ou não.

Para Gil (2014, p.139) o momento de avaliação é o momento mais crítico do treinamento, pois, as empresas costumam deixar esse momento para segundo plano e nem sempre o realizam, descartando a importância de saber se o treinamento atingiu ou não o seu objetivo.

Ao final desses quatro etapas o funcionário está capacitado para exercer a sua função, porém, para que este funcionário cresça dentro da organização é

necessário que além de treinar ele se desenvolva, portanto, na seção a seguir estão descritas modalidades de desenvolvimento.

### 3.2. Desenvolvimento

Como foi exposto, o treinamento é utilizado nas organizações para aperfeiçoar as atividades do presente. Paralelo com esta modalidade a empresa e o funcionário podem se desenvolver, ou seja, ter foco no vindouro: “O desenvolvimento prepara o funcionário para o futuro. Ele enfatiza o aprendizado e o crescimento pessoal.” (IVANCEVICH, 2008, p.394)

O desenvolvimento é primordial para a manutenção de colaboradores satisfeitos dentro da organização.

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidade e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. (CHIAVENATO, 2008, p.362)

Com a globalização e a tecnologia, as formas de realizar o desenvolvimento tornaram-se variáveis. De acordo com Araujo e Garcia (2014, p.81 á 85), as empresas utilizam *workshop* – que é composto por um grupo de pessoas com um objetivo em comum que realizam debates sobre o tema; *Coaching* - ocorre quando um funcionário recebe orientações de melhorias; *Mentoring* – podemos utilizar a mesma definição utilizada no *Coaching*, a diferença é que o “mentor” cria um vínculo colaborativo com o funcionário; Teleconferências/videoconferências – possibilidade de reunir pessoas que estão geograficamente distantes; Universidade corporativa – a empresa oferece diversos cursos para os seus funcionários; e Educação a distancia – permite que as pessoas estudem sem que haja um deslocamento (via *internet*).

Todos os meios mencionados acima são modalidades que as empresas podem utilizar para desenvolver seus colaboradores. Contudo para que o funcionário se desenvolva é necessário que ele receba *feedbacks* do seu gestor para identificar os seus pontos a manter e a desenvolver.

### 3.2.1 O *feedback* como instrumento para desenvolver pessoas e carreiras

Para que o funcionário possa crescer e evoluir dentro da organização é necessário que além de participar dos treinamentos e desenvolvimento, ele também seja avaliado e receba retorno acerca de seu desempenho profissional.

O *feedback* também é importante para aqueles indivíduos que participam do processo seletivo, mas por algum motivo não foram aprovados na seleção.

*Feedback* é o retorno que uma pessoa recebe sobre algo. De acordo com Consoni (2010, p.35) “*Feedback*, é uma palavra inglesa, do radical *feed*, alimentar, e do radical *back*, voltar, obtendo-se retroalimentar. O seu uso como uma ferramenta de gestão, está se tornando primordial na vida dos gestores.”

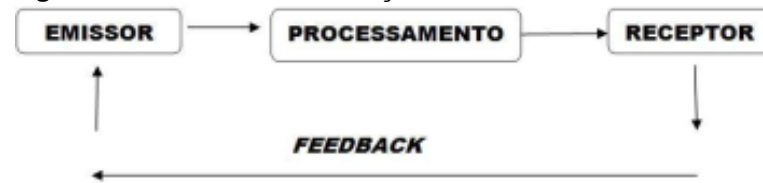
Podemos constatar, portanto, que o termo *feedback* foi inserido na cultura brasileira, assim como diversos termos em inglês, que significa dar um retorno a alguém sobre algo que já aconteceu, ou seja, baseado em fatos.

O *feedback* é uma importante ferramenta para diversos processos de gestão, entre eles se destacam: direcionar o foco das pessoas; incentivar e reforçar o desempenho; incentivo a busca do desenvolvimento pessoal e ainda oferecer alternativas para que o indivíduo possa mudar o comportamento, que não se deseja ver repetido, afim de que no futuro o indivíduo possa efetuar um trabalho ou ação de forma eficaz, gerando benefícios para a organização e para o próprio indivíduo. (CONSONI, 2010, p.38 e 39)

Logo, o *feedback* só é gerado quando o emissor transmite algo para o receptor, seja direta ou indiretamente. “A palavra *feedback* (...), sempre relacionada em seu sentido literal a um fluxo de informações ou materiais que exercem algum tipo de influência sobre um processo ou evento.” (MISSEL, 2016, p.13)

A Figura 1, ilustra o funcionamento do *feedback* por meio do fluxo da comunicação entre os envolvidos no processo. De acordo com Consoni, (2010, p.36) “O emissor passa sua mensagem para o receptor, ela é processada até o receptor retornando a comprovação do recebimento da mensagem através do *feedback*.”

**Figura 1 - Fluxo da comunicação**



Fonte: CONSONI, Bianca. **A Importância do Feedback**. 2010. 54 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis, 2010.

A comunicação é a chave da relação entre emissor e receptor, para propósito desta pesquisa consideramos o emissor sendo o funcionário e/ou o candidato que participou do processo seletivo e o receptor como o gestor.

Para que se tenha sucesso num processo de comunicação é necessário que ambas as partes tenham compreensão da mensagem, principalmente por parte do receptor. A garantia de que o receptor recebeu a mensagem corretamente chama-se *feedback* ou traduzindo para o português, retroalimentação. (COSTA, RIBEIRO, SANTOS, 2011, p.57)

O *feedback* é baseado em acontecimentos, portanto, é uma orientação baseada em algo que ocorreu, de forma que o receptor entenda a maneira correta de fazer algo, para que assim a comunicação seja eficaz e para que haja crescimento para o indivíduo e para a organização. Portanto, quando a empresa fornece o *feedback* ao candidato reprovado na seleção, deve esclarecer os motivos pelos quais o mesmo não conseguiu a vaga, e para o candidato aprovado deve-se ressaltar os pontos fortes que fizeram com que ele fosse aprovado no processo seletivo.

Para Barros e Matos (2015, p.06), “essa realimentação se constrói em um processo que possibilite conversas entre gestores e funcionários de modo que ambos estabeleçam uma sintonia em torno dos alvos e objetivos da organização.”

Com a intenção de que o indivíduo cresça, ou seja, se desenvolva dentro ou fora da empresa, é de fundamental importância receber as (re) orientações, conforme Consoni (2010, p.37):

(...) o *feedback* é um importante recurso, pois permite que sejamos avaliados de acordo com nossa competência pelos outros indivíduos tanto no ambiente social quanto profissional. É ainda, uma atividade executada com a finalidade de maximizar o desempenho de um indivíduo ou de um grupo.

Tanto o indivíduo como a empresa tendem a ganhar com essa interação, de acordo com Barros e Matos (2015, p.07):

Dentre as contribuições decorrentes do recebimento do *feedback* estão as contribuições pessoais e profissionais para os funcionários. Para a organização, também há a contribuição no aumento da lucratividade, provindo do bom desempenho dos funcionários.

Para que essa interação seja feita da melhor forma, é necessário que os dois lados (receptor e emissor) estejam preparados, portanto, “tanto para receber ou dar *feedback* requer do indivíduo maturidade e preparo.” (COSTA, RIBEIRO e SANTOS, 2011, p.57)

A ausência de *feedback* por parte da organização é negativa para o desenvolvimento profissional e pessoal do trabalhador, pois, “dar e receber *feedbacks* são necessidades humanas que permitem avaliar as possíveis correções ou identificar o que já está correto.” (BARROS e MATOS, 2015, p.7)

O indivíduo que almeja o seu desenvolvimento para alavancar seus resultados dentro ou fora da organização, precisa receber um retorno para ajustar seu comportamento, caso não receba, ele vai continuar agindo da mesma forma ou vai mudar de atitude devido a um julgamento interno baseado em suposições.

Os seres humanos não ficam sem respostas sobre algo, se não tem, criam uma. E geralmente a resposta que criam é sempre contaminada por circunstâncias desfavoráveis, ou seja, sempre pensam o pior, (...) isso quer dizer que a ausência do *feedback* causa dificuldades como por exemplo, na questão profissional causa desmotivação entre os colaboradores, insegurança, baixa estima, entre outros males. (CONSONI, 2010, p.38)

O *feedback* nem sempre precisa ser negativo ou sobre correções, ele pode ser positivo, conforme Marras e Tosse (2012, p.48) “o *feedback* não precisa ser apenas relativo ao que está errado. O gestor pode e deve dar *feedback* positivo, reforçando o comportamento adequado e motivando seu subordinado a repetir ou a manter esse comportamento.”

Portanto, o *feedback* é fundamental em situações que envolvam trabalho em equipe, gestão e desenvolvimento de pessoas, aprendizado e clima organizacional (CONSONI, 2010, p.38).

Percebe-se que o *feedback* é uma ferramenta do desenvolvimento que permite a empresa e ao colaborador crescimento mútuo, pois, existe uma troca de conhecimento e aprendizagem, mas, para que tenha esse resultado é necessário aplicá-lo de forma correta.

### 3.2.2. Aplicação do *feedback*

O *feedback* deve ser aplicado para que fique compreensível para quem está recebendo.

O *feedback* eficaz ajuda o indivíduo ou o grupo, a aprimorar seu desempenho e alcançar seus objetivos. Através da comunicação fornecendo informações sobre como a sua atuação afeta outras pessoas e a organização. A sua prática, requer o desenvolvimento de habilidades de comunicação, por parte do emissor, pois quando mal aplicado, o *feedback* pode gerar consequências desastrosas. (CONSONI, 2010, p.39)

Diversos autores trazem métodos e dicas para a realização de um *feedback* eficaz. De acordo com Turci (2013, p.83) o *feedback* deve ser constante, realizado sempre que necessário e dado no momento certo. Ele ainda afirma que esse retorno deve ser dado em forma de “sanduiche” começa com um ponto positivo, realiza-se a crítica ou dicas de melhorias e termina com outro ponto a manter. Além disso, dicas como não dar *feedback* em público; *feedback* deve enaltecer o desempenho do indivíduo; e, verificar se a mensagem foi recebida corretamente, são essenciais para que haja um *feedback* compreensível.

Conforme Dowling (2019, p.172 á 175) quando o gestor ou o responsável pelo processo seletivo aplica o *feedback* ao funcionário (ou candidato) ele tem por obrigação passar o sentimento de autoconfiança, valorização, ajuda no crescimento profissional, fortalecimento da relação e que está contribuindo para o crescimento profissional dele. O *feedback* deve ter um início padronizado, o emissor tem que ser direto/objetivo e é fundamental que seja pedido que o receptor repita o que foi dito para ter a confirmação de que a mensagem recebida foi correta.

O responsável pelo *feedback* pode agendar sua realização com antecedência e, neste intervalo, estudar o indivíduo para, no caso de haver alguma discordância, estar preparado para deliberar da maneira mais conveniente para o candidato e a organização.

Para Gonçalves (2018, p.11 á 15) primordialmente o *feedback* precisa ser genuíno. O emissor precisa ser descritivo – relatando o fato ocorrido; específico e ilustrativo – expondo fatos que ocorreram e evitando generalizações; ser oportuno – realizar o retorno o mais breve possível; não fazer julgamentos – evitar dar opiniões pessoais; e representar a si ao invés do todo – o *feedback* tem que ser dado pela visão do gestor ao invés da perspectiva de terceiros.

As práticas de feedback descritas pelos autores pesquisados destinam-se a processos diversos, como por exemplo: pós seleção; rotina de avaliação de desempenho; etapas para a promoção; concorrência para premiações diversas. Estão disponíveis muitas instruções para a correta aplicação do *feedback* corporativo, orientando o desenvolvimento e a mudança do indivíduo.

A seguir, a descrição de como funciona o recebimento do *feedback*.

### **3.2.3. Recebendo *feedback***

“O *feedback* é um processo emocional e nem sempre tudo que é falado em uma reunião é aceito de maneira agradável, como também pode ser recebido de forma positiva e causar outro tipo de emoção e reação.” (TURCI, 2013, p.84)

Receber o *feedback* das suas ações pode não ser fácil. Porém quando avisado com antecedência o receptor tem a oportunidade de se preparar para este momento.

Gonçalves (2018, p.18 á 21) descreve as seguintes orientações para esta ocasião: demonstre interesse, prepare-se previamente, respire fundo, escute (ouça com atenção), faça perguntas e peça exemplos, não se justifique, anote, organize com calma o que ouviu, avalie racionalmente o *feedback*, e desenvolva um plano de ação.

Por ser um processo emocional, o *feedback* aflora os sentimentos do indivíduo. As principais emoções demonstradas nesta situação são: rejeição, raiva, racionalização e aceitação. A rejeição inicial parte do instinto de se proteger e não aceitar a “crítica” como verdadeira, para Turci (2013, p. 84) “a rejeição pode ser a primeira a se destacar após uma análise.”

Posterior à rejeição, tem-se a raiva, que deve ser comedida para não causar transtorno, assimilando que este momento é de crucial importância para o seu crescimento profissional.

A racionalização normalmente vem após o *feedback*, no qual o receptor compreende e assimila tudo o que lhe foi exposto.

A racionalização é a última fase e busca começar perceber os motivos anteriores que causam o comportamento emotivo na hora da aplicação e do pós *feedback*, a capacidade de absorver e aceitar é o ponto específico

desta reação, que busca uma nova etapa de desenvolvimento e visão de uma projeção mais adiante. Após esta etapa entra o processo de aceitação, onde já foi explorado e refletido toda a ideia de mudança de comportamento que está elaborada em um plano de ação, demonstrando ser possível que o pessoal esteja pronto para uma nova etapa de desenvolvimento. (TURCI, 2013, p. 85)

A aceitação pode vir junto com um plano de mudança, porém isso só irá ocorrer se o receptor compreender, aceitar e acreditar que a sua transformação o ajudará no crescimento profissional.

Portanto, o *feedback* não necessariamente deve ser formulado para candidatos aprovados em seus objetivos, quer de seleção, promoção ou premiação. *Feedback* também pode ser instrumento de crescimento para os candidatos que não lograram êxito no objetivo pretendido, e foram excluídos destes processos. A exclusão, quando realizada com profissionalismo, utilizando as práticas de *feedback*, pode gerar comportamentos de mudança que viabilizem oportunidades futuras para aqueles que o recebem. Todavia não foram encontrados durante essa pesquisa autores que abordam esse pensamento, uma vez que autores como Consoni (2010), Gonçalves (2018), Missel (2016), Costa, Ribeiro e Santos (2011), Barros e Matos (2015), Marras e Tosse (2012), Dowling (2019) e Turci (2013) trazem apenas o *feedback* para funcionários efetivos da organização.

O candidato que recebe o *feedback* sinalizando os motivos de não ter sido aprovado no processo seletivo tem uma oportunidade de se desenvolver e aprimorar seus conhecimentos, habilidades e atitudes, para que em uma próxima oportunidade de participar de um processo de seleção consiga alcançar o seu objetivo de ser escolhido pela empresa.



## **4. METODOLOGIA**

Esta seção destina-se ao detalhamento da metodologia utilizada nesta pesquisa, considerando sua classificação, instrumento de coleta, análise dos dados e procedimentos metodológicos.

### **4.1. Classificação**

Este estudo é classificado no que se refere ao enfoque, técnica e tipo de pesquisa.

De acordo com Creswell (2010, p. 177), o método qualitativo envolve procedimentos como coletar informações no ambiente dos participantes, analisá-los e fazer interpretações relativas ao seu significado. Desta maneira, quanto ao enfoque, classifica-se esta pesquisa como qualitativa.

No tocante a técnica catalogou-se como levantamento, pois “caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado [...]” (GIL, 2010, p.35). Portanto, compatível com a abordagem aos profissionais de Gestão de Pessoas acerca de suas práticas e percepções sobre o retorno feito para os candidatos de processos seletivos.

Em relação ao tipo, a pesquisa é exploratória, visto que o tema abordado é pertinente e gera repercussão para imagem das organizações e nas carreiras profissionais. A pesquisa exploratória propõe descrever fenômenos, relacionar variáveis e definir problemas de pesquisa a serem prosseguidos por outros pesquisadores (BERTUCCI, 2012, p.46).

### **4.2. Instrumento de coleta**

O instrumento de coleta que foi utilizado para a obtenção dos dados é a entrevista. “A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.” (MARCONI, LAKATOS, 2010, p.178)

A entrevista foi estruturada. De acordo com MARCONI, LAKATOS, 2010, p.178), esse modelo de entrevista “é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas.”

O roteiro de entrevista tem 09 questões. Foi utilizado o mesmo roteiro de perguntas para todos os entrevistados.

As questões foram formuladas considerando sua conexão com os objetivos da pesquisa e com o referencial teórico estudado, conforme demonstra a Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Quadro de conexões.

Problema e objetivos	Pergunta	Referencial Teórico
Como as empresas que adotam processos seletivos para a contratação de pessoas praticam dar feedback a estes candidatos sobre o resultado que obtiveram?	Como surge a necessidade da realização de um processo seletivo na empresa que você trabalha?	O recrutamento inicia com o surgimento da necessidade de um ou vários cargos dentro da organização. Esse manifesto é fruto de várias situações como promoção, desligamento, remanejamento ou aumento do quadro de funcionários da empresa (MARRAS, 2011).
	Qual setor é responsável pelo feedback aos candidatos? Há área específica para cuidar desse processo?	A gestão de pessoas é a área responsável por selecionar previamente os candidatos que vão chegar na etapa final de entrevista e/ou avaliação em conjunto com o gestor responsável pela abertura da vaga. Todos os candidatos que chegam nessa fase tem potencial para assumir o cargo (MARRAS, 2011)
	A empresa realiza feedback a todos os candidatos que participam do processo seletivo? Por quê?	A ausência de feedback por parte da organização é negativa para o desenvolvimento profissional e pessoal do trabalhador, pois, “dar e receber feedbacks são necessidades humanas que permitem avaliar as possíveis correções ou identificar o que já está correto.” (BARROS e MATOS, 2015, p.7)
Analisar como as empresas efetuam o feedback aos candidatos que participam de processos seletivos.	Como?	Consoni (2010, p.37): (...) o feedback é um importante recurso, pois permite que sejamos avaliados de acordo com nossa competência pelos outros indivíduos tanto no ambiente social quanto profissional. É ainda, uma atividade executada com a finalidade de maximizar o desempenho de um indivíduo ou de um grupo.

Problema e objetivos	Pergunta	Referencial Teórico
	Qual o conteúdo do feedback? O que é abordado neste momento?	O feedback é baseado em acontecimentos, portanto, é uma orientação baseada em algo que ocorreu, de forma que o receptor entenda a maneira correta de fazer algo, para que assim a comunicação seja eficaz e para que haja crescimento para o indivíduo e para a organização. Portanto, quando a empresa fornece o feedback ao candidato reprovado na seleção, deve esclarecer os motivos pelos quais o mesmo não conseguiu a vaga, e para o candidato aprovado deve-se ressaltar os pontos fortes que fizeram com que ele fosse aprovado no processo seletivo. (BARROS E MATOS, 2015)
Identificar o motivo para que haja ou não, o feedback ao candidato participante da seleção;		Para Gonçalves (2018, p.11 á 15) primordialmente o feedback precisa ser genuíno. O emissor precisa ser descritivo – relatando o fato ocorrido; específico e ilustrativo – expondo fatos que ocorreram e evitando generalizações; ser oportuno – realizar o retorno o mais breve possível; não fazer julgamentos – evitar dar opiniões pessoais; e representar a si ao invés do todo – o feedback tem que ser dado pela visão do gestor ao invés da perspectiva de terceiros.
	O profissional que realiza o feedback, se prepara antes de realizá-lo? Se sim, como esse processo funciona?	O emissor pode marcar o feedback com antecedência e estudar o indivíduo, para caso haja alguma discordância estar preparado para deliberar da maneira mais conveniente para ambos. (CONSONI, 2010)
Averiguar as diversas formas de se dar o feedback ao candidato que participou de processo seletivo;	Há agendamento para o candidato receber o feedback? Como?	Receber o feedback das suas ações pode não ser fácil. Porém quando avisado com antecedência o receptor tem a oportunidade de se preparar para este momento. (TURCI, 2013)
	Como funciona o feedback para o processo de recrutamento interno? Qual o impacto gerado nesse processo (como o funcionário reage)?	Também ocorre a dificuldade de dispensar candidatos internos que concorrem à vaga e não são selecionados, gerando frustração que pode ocasionar desmotivação, com repercussão negativa no resultado do trabalho. É o que Gil (2014, p.94) alerta ao afirmar que “Entrevistar uma pessoa e recusá-la pode prejudicar o relacionamento com ela.”
Mapear a forma que os profissionais responsáveis pela seleção da empresa conduzem o retorno aos candidatos e sua percepção sobre o impacto gerado por estes processos.	O candidato demonstra preparo para receber o feedback? Se sim, como você percebe essa preparação?	Para que essa interação seja feita da melhor forma, é necessário que os dois lados (receptor e emissor) estejam preparados, portanto, “tanto para receber ou dar feedback requer do indivíduo maturidade e preparo.” (COSTA, RIBEIRO e SANTOS, 2011, p.57)
	Como o candidato reage ao feedback do processo seletivo, quando este é positivo (sendo aprovado)? E quando é negativo (sinalizando que ele não passou no processo)?	O feedback é um processo emocional e nem sempre tudo que é falado em uma reunião é aceito de maneira agradável, como também pode ser recebido de forma positiva e causar outro tipo de emoção e reação. (TURCI, 2013)

Fonte: Autora, 2019.

O quadro acima tem por finalidade auxiliar o leitor no entendimento da motivação que levou a elaboração das perguntas do questionário, as mesmas, foram pensadas de forma a responder o problema e objetivos baseados no referencial teórico estudado.

### **4.3. Análise dos dados**

O processo da análise dos dados consiste em dar significado ao que foi coletado.

Creswell (2010, p.219 - 223) nos relata o passo a passo para a análise de dados, sendo: Passo 1 – Organizar e preparar os dados para a análise; Passo 2 – Ler todos os dados; Passo 3 – Começar a análise detalhada com um processo de codificação; Passo 4 – Utilizar o processo anterior para gerar uma descrição do local ou das pessoas, das categorias ou temas para análise; Passo 5 – Informar como a descrição e os temas serão representados na narrativa qualitativa; e por último Passo 6 – Interpretar ou extrair um significado dos dados.

Esse método de análise de dados é a lapidação dos dados obtidos na qual agrupa-se todo o material bruto e extrai-se as informações essenciais que respondem aos objetivos dessa pesquisa.

### **4.4. Procedimentos metodológicos**

O roteiro estruturado foi aplicado entre os dias 16 de setembro a 09 de outubro de 2019, na cidade de Fortaleza, Ceará, com os representantes da área de recursos humanos responsáveis pelo recrutamento e seleção das empresas. Esses sujeitos foram escolhidos de forma não aleatória, considerando-se sua acessibilidade e conveniência.

A acessibilidade em decorrência da facilidade de acesso da pesquisadora a eles, um dos critérios estabelecidos por Vergara (2005, p.101) como caracterizador de uma amostra.

E a conveniência, conforme Sampieri, Collado, Lucio (2012, p.271), contemplada pela amostra por conveniência, também conhecida como amostra não probabilística, devido à escolha dos sujeitos supor um procedimento de seleção informal “que requer uma cuidadosa e controlada escolha dos indivíduos com certas características já especificadas (...).”

Estas características são as condições que determinam o perfil da população alvo da pesquisa, identificada a partir da aplicação conjunta dos seguintes critérios:

- a) ser profissional da área de gestão de pessoas, responsável pelo processo seletivo e/ou responsável pelo retorno aos candidatos que participaram do processo de seleção;
- b) trabalhar efetivamente em empresa privada;
- c) a empresa não poderá ser classificada como consultoria e/ou agência de empregos uma vez que ambos tipos de organização já devem utilizar em sua atuação práticas de referência acerca da devolução de resultados aos candidatos que selecionam, evitando-se assim, que esta pesquisa apresente viés de interpretação em sua análise;
- d) ter no mínimo seis meses no exercício da profissão;
- e) ter participado dos processos seletivos da empresa nos últimos seis meses.

Portanto, os entrevistados de acordo com o perfil previamente definido, foram abordados por meio de contatos on-line, nos grupos de redes sociais e indicações, de profissionais relacionados à área de gestão de pessoas.

As 21 entrevistas foram feitas via internet, através do aplicativo WhatsApp, na qual foram realizadas chamadas de vídeo, onde foram gravados os áudios mediante autorização registrada do entrevistado antes do início da entrevista.

Um pré-teste foi realizado com 03 profissionais da área estudada, com o objetivo de ajustar e identificar possíveis falhas no roteiro de entrevista. Estes testes não foram considerados na análise de dados final.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção está a análise dos resultados das entrevistas. As citações das entrevistas foram identificadas pela letra “E” de “entrevistado” e o número relacionado à ordem em que as entrevistas foram feitas. Exemplo: o entrevistado 1 será identificado por E1, o entrevistado 2 será identificado por E2 e assim sequencialmente. Para cada questão realizou-se a análise dos dados comparando o material encontrado com o referencial teórico.

Os entrevistados foram 04 homens e 17 mulheres, dos quais tem-se 15 Analista de Recursos Humanos, 02 Analistas de Desenvolvimento Humano, 02 Gestores de Recursos Humanos, 01 Assistente de Recursos Humanos e 01 Auxiliar de Recursos Humanos; todos com 06 meses a 15 anos de atuação na área de gestão de pessoas. Portanto, de acordo com estes dados, é possível depreender que o perfil na área de gestão de pessoas revela que a maioria de profissionais atuantes é composta por mulheres e que há diferenciação de cargos nesta área, o que pode indicar hierarquia.

Ainda sobre o perfil, observa-se que o nome adotado para as áreas que cuidam das pessoas permanece com a antiga nomenclatura de Recursos Humanos (RH), o que foi citado por 19 entrevistados, enquanto, somente 02 entrevistados atuam em áreas com denominação mais atual, que é Gestão de Pessoas, Desenvolvimento Humano.

Para facilitar a articulação entre as perguntas, respectivos achados e relação com as teorias, as questões estão descritas em subseções, a seguir:

### **5.1. Como surge a necessidade da realização de um processo seletivo na empresa que você trabalha?**

Os entrevistados concordam com Marras (2011) relatando que os motivos para o surgimento de um processo seletivo são: “Substituição, aumento de quadro, criação de área nova ou projetos.” (E6); “Demanda de acordo com a necessidade do setor: pode ser algo novo, uma vaga que não existia, ou uma vaga de reposição.” (E4); “Substituição por demissão, por pedido ou desligamento por desempenho insatisfatório.” (E10)

## **5.2. A empresa realiza *feedback* a todos os candidatos que participam do processo seletivo? Por quê? Como?**

Dentre os entrevistados, 82% afirmam realizar o *feedback* para todos os candidatos que participam dos processos seletivos nas empresas que fazem parte. Os 18% restantes relatam que realizam o *feedback* de forma parcial, ou seja, apenas para alguns candidatos.

O destaque desse questionamento é o motivo que leva ao profissional da área de gestão de pessoas dar ou não o *feedback*. Consoni (2010) afirma que a finalidade dessa atividade é maximizar o desempenho do indivíduo, porém, a pesquisa revelou que cada profissional/empresa pesquisada possui variações na finalidade, compreendendo desde melhorar a imagem da empresa (“É bonito para a imagem da empresa, mostra respeito, mostra que a empresa é humanizada, que se preocupa com o indivíduo” E15), passando por um objetivo do setor (“Porque é uma meta de indicador do setor” E3), até por acreditar que o candidato merece o retorno (“Por respeito as expectativas que foram criadas.” E2).

Já a forma como esse *feedback* é ofertado (Como?) é parecido na maioria das empresas pesquisadas. Normalmente executado utilizando a tecnologia como: plataformas *on-lines*, *e-mails*, mensagens via aplicativos, mensagens de *sms* e em alguns casos as ligações telefônicas, conforme as falas dos entrevistados: “Por e-mail, por ligação ou por *WhastApp*.”(E10); “Enviamos as respostas através de *sms*.”(E1); “Através de ligação ou *sms*.”(E17)

## **5.3. Como funciona o *feedback* para o processo de recrutamento interno? Qual o impacto gerado nesse processo (como o funcionário reage)?**

Os resultados encontrados confirmam o que Gil (2014) expõe quando relata que entrevistar e recusar uma pessoa pode prejudicar o relacionamento com ela, pois, os entrevistados que realizam seleção interna mencionaram (conforme mencionado a seguir) o receio e o cuidado que se tem ao dar retorno ao recrutamento interno, pois, temem perder o colaborador:

E1 afirma que “precisa de muita paciência e muito cuidado para não perder o funcionário.” Para E5: “por mais que tenhamos cuidado, às vezes a produtividade do funcionário que não foi aprovado cai e tomamos cuidado para que isso não ocorra.” E11 – “é um processo que requer muito mais atenção.”

Outra relevância nessa pergunta é o funcionamento desse *feedback*. Citamos trechos de três entrevistas que se completam: “apresentamos os pontos a qual o colaborador precisa desenvolver (...), é elaborado um plano de desenvolvimento individual.” (E3) “informando quais os principais pontos positivos e os *gaps* que não foram possíveis para que ele conseguisse essa promoção, fazemos com que ele se auto avalie provocando reflexões, para que no futuro ele consiga ser promovido.” (E4) “ressaltar o porquê do retorno negativo e levantar os pontos de melhoria do candidato para os próximos momentos.” (E9)

Essas três citações (E3, E4 e E9) ressaltam o cuidado que é abordado no *feedback* do processo seletivo interno. O candidato que já faz parte da empresa tem a atenção do recrutador e consegue extrair informações preciosas para o seu crescimento.

Estas informações corroboram Barros e Matos (2015) ao afirmarem que no momento do *feedback* são expostos os pontos positivos, os pontos a melhorar e, em alguns casos, feito plano de desenvolvimento para que o candidato que é funcionário da organização não se desmotive e, em futuro breve, alcance resultado positivo em uma outra oportunidade.

#### **5.4. Qual setor é o responsável pelo *feedback* aos candidatos? Há área específica para cuidar desse processo?**

Conforme Marras (2011) o setor de RH, atualmente com estas atribuições no âmbito da Gestão de Pessoas ou Desenvolvimento Humano, é o responsável por conduzir todo o processo seletivo e auxiliar o gestor da área solicitante na escolha do melhor candidato. O *feedback*, de acordo com as respostas, é uma atividade inerente a este setor, especificamente à área de R&S (Recrutamento e Seleção), conforme as respostas a seguir: “O RH é dividido em várias áreas: T&D (Treinamento e Desenvolvimento), Remuneração, Projeto e Seleção. A área



responsável é o RH de Seleção.”(E4); “É o RH (R&S) no casos externo, e gestor e RH nos casos internos.”(E6); “RH, a pessoa responsável pelo subsistema R&S.”(E7)

### **5.5. Qual o conteúdo do *feedback*? O que é abordado nesse momento?**

Apesar de não ter sido encontrado neste estudo a distinção entre o *feedback* na realização de processo de seleção interna e externa, é possível verificar mediante as respostas essa diferença.

Na seleção interna o *feedback* – assim como colocado por Barros e Matos (2015), é dado detalhado, mostrando os pontos fortes, os pontos a melhorar e traçando um plano de desenvolvimento para o colaborador. O *feedback* de processo seletivo externo é impessoal, apenas informando o resultado do processo seletivo e agradecendo pela participação no processo.

Verifica-se a ilustração desse achado através das falas dos entrevistados E3 e E11, conforme citado a seguir:

No caso da seleção externa o *feedback* é mais para saber se foi aprovado ou não, sem nenhum ponto específico. No caso do interno, apresentamos a necessidade de desenvolvimento. (E3).

Nas externas quando passamos o *feedback* negativo, nós agradecemos pela participação do processo seletivo, informamos que infelizmente ele não foi aprovado, mas que mantenha o currículo atualizado que em uma outra oportunidade entramos em contato. Nas internas quando passamos o *feedback* negativo, reforçamos o quando é gratificante tê-lo naquele momento, passamos o resultado dos testes psicológicos e informamos os aspectos positivos e os a desenvolver, para que no futuro ele seja aprovado. (E11)

### **5.6. O profissional que realiza o *feedback*, se prepara antes de realizá-lo? Se sim, como esse processo funciona?**

Os relatos encontrados corroboram as afirmações de Consoni (2010) de que é necessário estudar o indivíduo que irá receber o *feedback* para que o

‘executor’ saiba como abordar corretamente as informações que serão tratadas nesse momento.

É o que se verifica nas falas dos entrevistados E4, 46 e E11: “Sim, estudamos o perfil de cada colaborador interno e o da vaga que está em aberto, cruzamos os dados para alcançar resultado positivo.” (E4)

“No caso do RH geralmente analisamos as avaliações feitas antes do retorno, no caso do gestor o RH passa alguns orientações e um pequeno roteiros com pontos a serem abordados.” (E6)

“Me preparo nas seleções internas, pego o histórico do candidato, pego os testes, o desempenho dele, estudar o máximo sobre o candidato para que eu possa passar para ele que ele pode conseguir uma outra oportunidade.”(E11)

### **5.7. Há agendamento para o candidato receber o *feedback*? Se sim, como esse agendamento ocorre?**

Os entrevistados concedem a oportunidade do indivíduo de se prepararem para este momento (Turci, 2013), como relata a entrevista E9 “No momento da seleção eu aviso o dia que irá sair o retorno.”

Sendo assim, o indivíduo não é surpreendido ao receber o *feedback*. Para os candidatos internos esse agendamento também é marcado junto com o gestor do candidato, conforme a fala do entrevistado E4: “Sim. Como ele é colaborador interno a gente sabe que ele tem um posto de trabalho e que não pode sair a qualquer momento, marcamos uma data e horário com antecedência com o candidato e com o gestor da área.”

### **5.8. Como o candidato reage ao *feedback* do processo seletivo quando este é positivo (ou seja, o candidato sendo aprovado)? E como ele reage quando é sinalizado que ele não passou no processo seletivo?**

Assim como Turci (2013) os entrevistados relatam que o processo de *feedback* traz muita emoção à tona, e a reação dos indivíduos são as mais variadas, baseadas de acordo com o resultado obtido.

Pode-se constatar na fala dos entrevistados E1, E6 e E8, que quando o resultado é positivo a alegria e o entusiasmo é contagiante, porém, quando o retorno é indicando que o indivíduo não foi aprovado, essa emoção às vezes torna-se negativa.

“Positivo: agradece. Negativo: questiona porque não foi aprovado, alguns exigem ser aprovado e não aceitam ser reprovado” (E1)

“As reações de aversão, raiva, indignação nos casos de negativo são muito evidentes, nos casos de positivos a euforia, as emoções são afloradas em demasia.” (E6)

“Positivo: demonstram gratidão e energia para assumir a vaga. O negativo: é bem relativo, há quem não expressa nada (indiferente), há quem pede um contexto do porquê para se melhorar nas próximas, e há quem demonstre insatisfação/frustração” (E8)

### **5.9. O candidato demonstra preparo para receber o *feedback*? Se sim, como você percebe essa preparação?**

Costa, Ribeiro e Santos (2011) afirmam que tanto para dar como para receber *feedback*, o indivíduo deve estar preparado; isso não é confirmado na nossa pesquisa, pois, conforme os entrevistados E2 e E3, o indivíduo além de não estar preparado tem receio desse momento.

“Não na verdade nunca está; eles tentam disfarçar que estão preparados, mas é notório que existe uma emoção ali presente.” (E2)

“Não! Muitos acham que a hora do *feedback* é o momento que vão ser demitidos ou punidos por algo.” (E3)

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia buscou identificar como as empresas efetuam o *feedback* aos candidatos que participam de processos seletivos, conforme exposto nos resultados pode-se afirmar que os objetivos foram alcançados.

Descobriu-se que na percepção dos entrevistados desta pesquisa, eles acreditam que suas organizações ofertam o *feedback* (orientação baseada em algo que ocorreu) aos candidatos participantes de seus processos seletivos. Entretanto, o que eles fazem, de modo efetivo é informar a decisão do processo seletivo (se o candidato foi ou não aprovado no processo seletivo), atendendo assim o objetivo geral desta monografia.

Percebeu-se que o *feedback* ocorre apenas no recrutamento interno, pois, o processo de *feedback* tem um começo, meio e fim; tem que ser preparado e abordado baseado no comportamento do indivíduo, e informado ao candidato os seus pontos a manter e os seus pontos a serem desenvolvidos.

Identificou-se de modo específico três motivos para que ocorra o *feedback* aos candidatos participantes da seleção, a saber: a) valorização da imagem organizacional – fazem este processo para que a empresa tenha uma reputação humanizada ao longo do processo seletivo no mercado, b) é um processo e/ou meta do setor, e c) respeito ao candidato.

Averiguou-se, especificamente, a forma como ocorre o *feedback* aos candidatos que participaram do processo seletivo, de acordo com os relatos dos entrevistados as suas, organizações realizam seus “*feedback’s*” através de meios eletrônicos como um *e-mail* padronizado, um *sms* no celular do candidato, ou através de uma mensagem em aplicativo. Mas, o *feedback* é um processo de comunicação que precisa ser retroalimentado, ou seja, tem que existir uma via de mão dupla, ou seja, um diálogo.

Ainda de modo específico, mapeou-se a forma que os profissionais responsáveis pela seleção das organizações conduzem o retorno aos candidatos e sua percepção sobre o impacto gerado por estes processos, verificou-se a distinção do *feedback* perante os processos de seleção, externo e interno.

Na seleção externa, o *feedback* é realizado apenas notificando o candidato sobre o resultado do seu processo (aprovado ou reprovado), no entanto na seleção interna existe o *feedback* conforme relatado no referencial teórico. Portanto, é possível inferir que este pode ser um dos motivos pelos quais os profissionais da área de gestão de pessoas nomeiam erroneamente o que eles praticam com o candidato de seleção externa.

Em relação a percepção destes processos, os entrevistados afirmam que variam bastante, percorrendo os extremos das emoções (raiva à gratidão).

Como possível limitação deste estudo, verifica que o universo analisado foi reduzido, no entanto, pode-se considerar a possibilidade dos resultados coletados indicarem uma tendência em um universo maior.

Como contribuição, este trabalho abre novas oportunidades para pesquisas relacionadas a *feedback* nas organizações com foco nos recrutamentos externos, inclusive, possibilita a coleta da versão do candidato externo ao receber o *feedback* que é fornecido pelas empresas do qual tenha participado do processo seletivo.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BARROS, Daiane Monique Lima de; MATOS, Nailton Santos de. A Importância da Comunicação Organiza DEMOGRÁFICO, IBGE Censo. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em, v. 3, 2010. cional Interna e dos Feedbacks Gerenciais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 13, n. 23, p.3-20, ago. 2015.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalho de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sesu**. São Paulo: Atlas, 2012.

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

CONSONI, Bianca. **A importância do feedback**. 2010. 54 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis, 2010.

COSTA, Mauro de Nardi; RIBEIRO, Patricia; SANTOS, Aurea Gardenia Pereira dos. Feedback: Uma Ferramenta para a Gestão de Pessoas. **Revista Epeq Fafibe**, São Paulo, v. 1, n. 3, p.56-62, 2011.

CRESWELL, John W.. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEMOGRÁFICO, IBGE Censo. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 11 out. 2019, v. 3, 2010.

DOWLING, Daisy Wademan. PRIORIZANDO O FEEDBACK: MESMO QUANDO O TEMPO É CURTO. In: DUARTE, Nancy. **A arte de dar feedback: motive sua equipe, melhore sua comunicação e estabeleça objetivos claros**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. Cap. 17. p. 172-175. (Harvard Business Review). Tradução de: Marcelo Schild.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

GONÇALVES, Albório. **A arte de dar e receber feedback**. Natal: Atlas, 2018. Disponível em: <[http://albirioigoncalves.com.br/wp-content/uploads/2018/09/E-book-Alb%C3%ADrio-Gon%C3%A7alves\\_Feedback-2018-V2.pdf](http://albirioigoncalves.com.br/wp-content/uploads/2018/09/E-book-Alb%C3%ADrio-Gon%C3%A7alves_Feedback-2018-V2.pdf)>. Acesso em: 24 ago. 2019.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon (Org.). **Gestão do fator humano: Uma visão baseada em Stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

IVANCEVICH, John M.. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 2008.

LEMOS, Ana Heloísa da Costa; COSTA, Alessandra Mello da. A Dimensão Simbólica da Empregabilidade: Mercado, Políticas Públicas e Organização Social do Trabalho. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p.85-103, 2012. Semestral.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e inte**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre; TOSSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **Avaliação de desempenho**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MISSEL, Simoni. **Feedback corporativo: como saber se está indo bem**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Hernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 2012.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

TURCI, Renan Henrique. Feedback: A importância desta técnica na rotina empresarial. **Revista Interatividade**, Andradina, Sp, v. 1, n. 1, p.81-89, 2013. Semestral.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2005.