

A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

KAROLINE DE FREITAS PATRICIO¹
VITÓRIA REGINA RANGEL²
LUIS APARECIDO PAIOLI³

RESUMO

Esse estudo aborda a importância do feedback no recrutamento e seleção de pessoas, onde foi verificada a percepção de diversos profissionais que já tiveram a oportunidade de entrar no mercado de trabalho e participar de um processo de recrutamento e seleção. A respeito do tema, foi aplicado um questionário com perguntas fechadas, em uma amostra com diversos profissionais de grupos de Facebook específico e WhatsApp, com respostas de 134 deles. As respostas obtidas mostram a importância do feedback para o desenvolvimento e bem-estar dos profissionais, bem como a ausência desse retorno podem impactar negativamente a insatisfação dos candidatos devido à preocupação após os processos de recrutamento e seleção.

Palavras-chave: Feedback; Pessoas; Recrutamento; Seleção.

ABSTRACT

This study addresses the importance of feedback in the recruitment and selection of people, where the perception of several professionals who have already had the opportunity to enter the job market and participate in a recruitment and selection process was verified. Regarding the topic, a questionnaire with closed questions was applied to a sample of several professionals from specific Facebook and WhatsApp groups, with responses from 134 of them. The responses obtained show the importance of feedback for the development and well-being of professionals, as well as the absence of this feedback can negatively impact candidate dissatisfaction due to concerns after the recruitment and selection processes.

Key words: Feedback; People; Recruitment; Selection.

¹Graduanda em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Tecnologia de São Carlos – FATEC-São Carlos – São Carlos-SP. E-mail: karoline.patricio@fatec.sp.gov.br

²Graduanda, em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Tecnologia de São Carlos – FATEC-São Carlos – São Carlos-SP.

³Docente, Universidade de Araraquara – UNIARA; Faculdade de Tecnologia de São Carlos – FATEC-São Carlos – São Carlos-SP.

INTRODUÇÃO

Com a crescente economia e o mercado de trabalho em grande transformação, as empresas precisam se adaptar e se reestruturar devido à intensa concorrência e à pressão por melhorias contínuas nos processos empresariais. Para isso, é necessário investir intensamente nos processos de recrutamento e seleção, com uma visão clara sobre a definição do perfil de cada vaga e a estratégia adequada para selecionar as pessoas certas, de forma a contribuir significativamente para o sucesso da organização.

O recrutamento e a seleção de pessoas são dois procedimentos que ocorrem adjuntos e que são imprescindíveis para o bom desenvolvimento de uma organização. Contudo, uma questão que é ignorada por algumas instituições é o feedback aos candidatos que participaram dessas atividades, a experiência do candidato é importante para a imagem da empresa, como também para a atração de bons profissionais no recrutamento de pessoas (Dias, 2019).

Recrutamento, segundo Chiavenato (2015), é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização. Enfatiza Orlickas (2005), que a definição de seleção é escolher o candidato mais adequado para o cargo existente na empresa.

Nesse contexto, o feedback desempenha um papel fundamental, não apenas para melhorar a qualidade das contratações, mas também para garantir a eficiência e transparência do processo. No entanto, percebe-se atualmente uma carência de feedback após os processos de recrutamento e seleção, o que pode impactar os níveis dos candidatos.

A sonegação ou ausência do feedback é considerada por diversos especialistas como desatenção ao ser humano ou castigo psicológico e que tem como principal consequência a desmotivação do candidato frente às relações com a organização (GUIMARÃES, 2005). Portanto, a busca por uma oportunidade de emprego pode ser bem angustiante, tendo em vista que a maioria dos profissionais de recrutamento e

seleção, acabam não fornecendo feedback aos candidatos após o processo seletivo, causando vários danos psicológicos.

O feedback, quando aplicado de maneira eficaz, não só contribui para a seleção de talentos mais compatíveis com a cultura e os objetivos da organização, mas aumenta a experiência dos candidatos, promovendo uma imagem positiva da empresa e incentivando um maior reconhecimento ao processo seletivo.

Contudo, esse trabalho tem por objetivo analisar e verificar a seguinte pergunta: Qual é a importância do feedback no processo de recrutamento e seleção de pessoas?

MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia utilizada nesse artigo foi a exploratória-descritiva, de natureza qualitativa e quantitativa. Um levantamento bibliográfico e documental referente ao contexto da importância do feedback no processo de recrutamento e seleção de pessoas de modo a compreender e caracterizar as principais questões-chave envolvidas nesse tema (Marconi e Lakatos, 2003).

Com o conhecimento científico sobre o tema, adquirido na revisão bibliográfica, foi possível desenvolver as questões condizentes com a teoria que permitiu a criação de um formulário por meio da plataforma Google Forms, contendo 13 perguntas abordando, gênero, idade, formação, área de atuação, e a percepção sobre feedback nos processos de recrutamento e seleção.

Para explicar o estudo foram utilizadas pesquisas bibliográficas de caráter exploratório, segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.

O formulário foi enviado no início do 2º semestre ano letivo de 2024 a profissionais de diversas áreas através de grupo do Facebook específico e grupo de WhatsApp. Além da abordagem pessoal estabelecida no cotidiano do ambiente organizacional. As questões ficaram disponíveis na internet por meio dos grupos

citados e 134 entrevistados participaram da pesquisa permitindo um estudo de campo nos moldes de (Berto e Nakano, 2014).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O questionário que fundamentou a essa pesquisa foi respondido por 134 profissionais de diversas áreas através de grupos do Facebook específico e grupo de WhatsApp, a fim de comprovar a verdadeira importância do feedback após um processo de recrutamento e seleção.

É possível observar a predominância do sexo feminino nesta pesquisa, resultando 70,1% eram mulheres e 29,9% eram homens.

Referente à idade dos colaboradores, 45,5% tinham 18 a 29 anos, 25,4% tinham entre 30 e 39 anos, 16,4% tinham 40 a 49 anos, 6,7% tinham de 50 à 59 anos e 6% acima de 60 anos.

Analisando o atual mercado de trabalho, a predominância dos profissionais se encontra com 74,2% CLT e 13,6% não estão trabalhando. Referente as outras alternativas, não foi possível uma porcentagem correta, pois a porcentagem era pequena.

Sobre a quanto tempo as pessoas estão empregadas, 37,3% responderam acima de 3 anos, 24,6% estão de 2 a 3 anos, 15,9% estão de 9 meses a 1 ano, 13,5% estão de 1 a 3 meses e 8,7% estão de 4 a 8 meses, o que pode ser considerado que não há uma grande rotatividade nas empresas.

Da clareza das vagas oferecidas no mercado de trabalho, foi considerado pelos profissionais 35,8% neutro, 28,4% clara, 19,4% pouco clara, e as opções confusa e muito clara ficaram iguais, com 8,2%.

Em relação aos canais de divulgação das vagas, foi considerado mais eficazes as redes sociais, com 45,5% dos votos. Sendo 24,6% em sites de emprego, 23,1% indicações dos funcionários e as demais não foi possível uma porcentagem exata por ser uma pequena.

De acordo com a percepção dos profissionais sobre o tempo de resposta após a candidatura para uma determinada vaga, 36,1% responderam adequado, 33,8% lento, 17,3% rápido, 6,8% muito lento e 6% muito rápido.

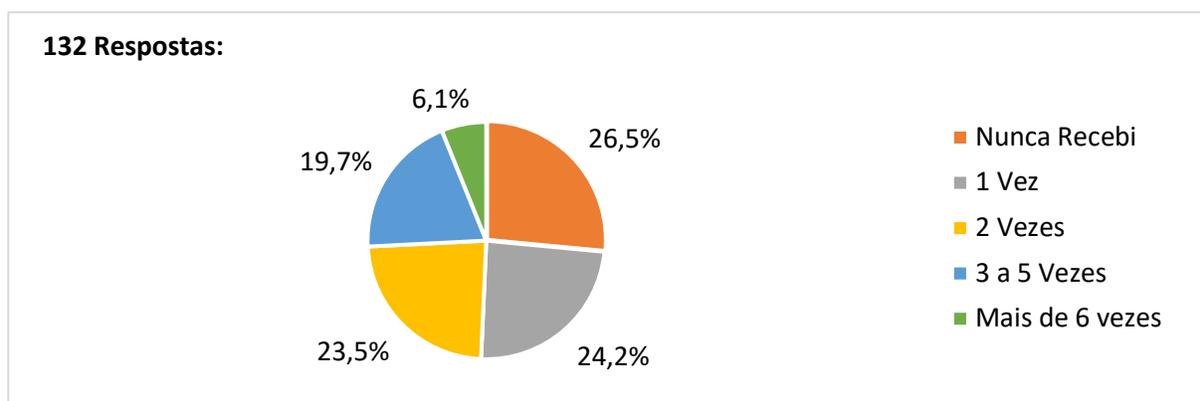
Averiguando sobre a transparência do processo de recrutamento e seleção em relação a prazos e etapas, foi constatado que 48,9% foram transparentes, 29,3% pouco transparente, 15,8% sim, muito transparente e 6%, nenhuma informação.

Considerando o entendimento dos profissionais sobre o processo de feedback que foi recebido no recrutamento e seleção, foi verdadeiro e transparente, 28% responderam neutro, 24,2% concordo, 23,5% nunca recebi feedback, 12,9% discordo e 8,2% concordo totalmente.

Analisando a relevância do feedback em relação às expectativas que cada pessoa e preocupações após as entrevistas futuras, foi constatado 38,1% relevante, 32,8% muito relevante, 15,7% nunca recebi feedback e 10,4% neutro.

Com o objetivo de analisar a importância do feedback no processo de recrutamento e seleção de pessoas, foi selecionado três gráficos que podem identificar e comprovar, perante a pesquisa realizada, a carência do feedback após os processos de entrevistas e a importância desse retorno para o desenvolvimento do profissional.

Figura 1. Quantidade de feedback recebidos para cada profissional.

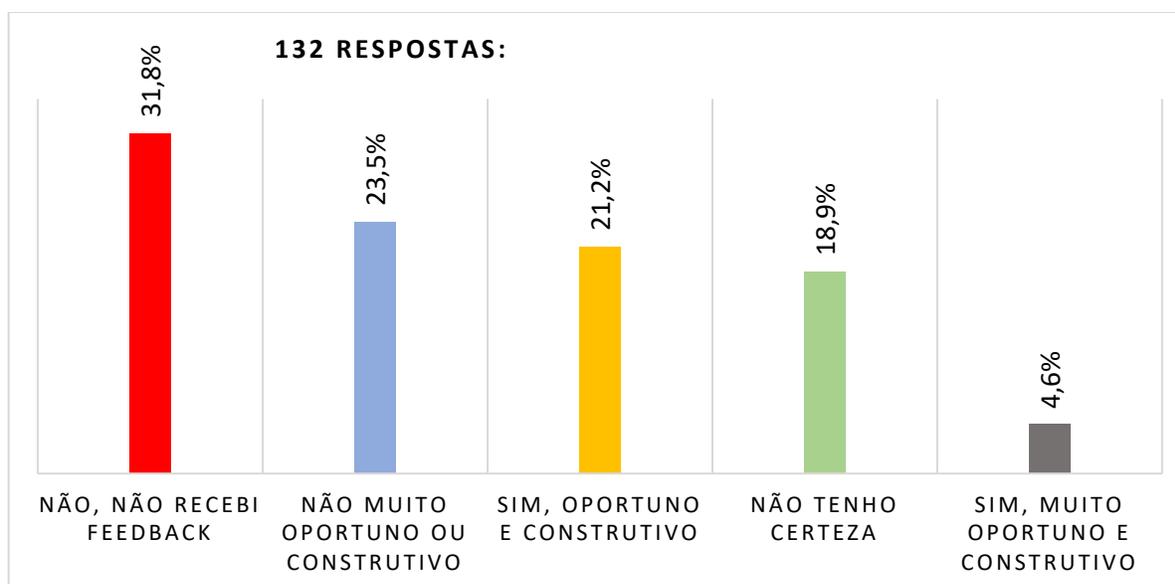


Fonte: Elaborado pelos autores, (2024).

Observamos através da figura acima que 26,5% dos votos são de profissionais que nunca receberam feedback. Sendo também levados em consideração, 24,2% e

23,5% dos votos, receberam feedbacks 1 vez e 2 vezes respectivamente. 19,7% dos votos indicam que foi recebido feedback de 3 a 5 vezes e 6,1% receberam mais de 6 vezes.

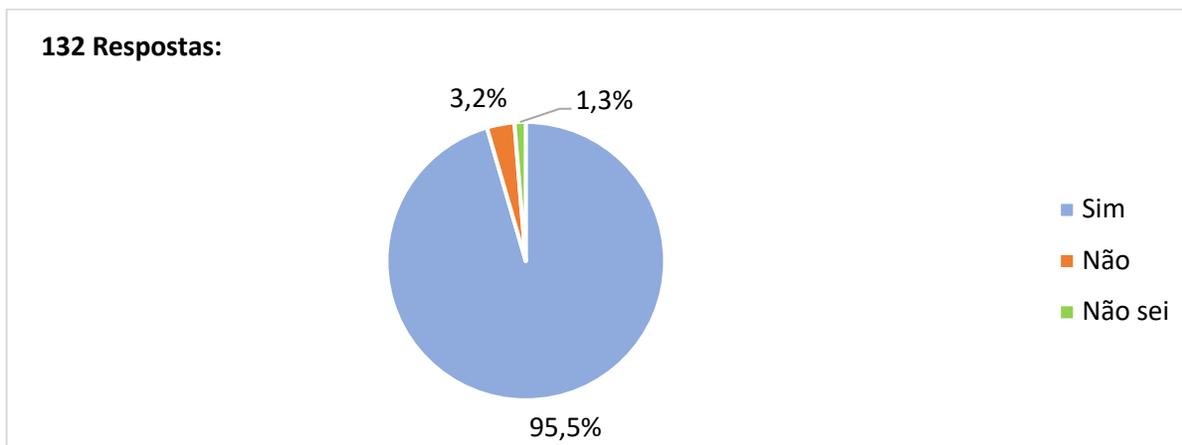
Figura 2. Recebimento de feedbacks oportunos e construtivos.



Fonte: Elaborado pelos autores, (2024).

Analisando o gráfico acima, 31,8% dos votos são voltados para o não recebimento de feedbacks. Considerando também 23,5% dos votos não muito oportuno ou construtivo. 21,2% referem-se ao recebimento de feedbacks oportuno e construtivo, 18,9% não tem certeza e 4,6% muito oportuno e construtivo.

Figura 3. A importância do feedback para melhoria do desenvolvimento profissional e desempenho de cada pessoa.



Fonte: Elaborado pelos autores, (2024).

De acordo com os resultados do gráfico acima é possível observar a predominância dos votos para “sim”, com 95,5% para o resultado de como é importante o feedback para o melhor desenvolvimento e desempenho do profissional.

O processo de Recrutamento

O Recrutamento pode ser definido como um processo de identificar e atrair funcionários qualificados para determinadas vagas disponíveis em uma organização. Atualmente o mercado busca se diferenciar na procura de seus candidatos. Dentre os processos de recrutamento, podemos citar: interno, externo e misto.

O recrutamento interno ocorre dentro da própria empresa, ou seja, havendo a disponibilidade de vaga, a organização irá desempenhar ações para atrair os candidatos que estão trabalhando dentro da própria corporação. Assim, o candidato escolhido poderá mudar de função ou atividade através de promoção ou transferência.

De acordo com Bohlander (2005), “relatam que o preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas, da gestão de pessoas e dos requisitos a serem preenchidos”.

Para Ribeiro (2005), no recrutamento externo ocorre à procura de candidatos no mercado de trabalho entre aqueles que atendem as exigências da empresa.

O recrutamento misto é o modelo de recrutamento que oferece oportunidade de concorrer à vaga disponível, condições tanto para os colaboradores internos quanto para as pessoas que estão no mercado de recursos humanos, ou seja, externo à empresa.

As diversas fontes de recrutamento são utilizadas de acordo com as necessidades de cada organização, considerando a especificidade do cargo. Essa necessidade é emitida formalmente pelo requisitante da área que necessita através de um documento chamado “Requisição de Pessoal”.

A requisição de pessoal segue um fluxo predeterminado pela própria organização e pode ter dois motivos: substituição ou aumento do quadro de funcionários, já previstos em orçamentos ou por aumento do quadro de funcionários, não previstos em orçamento (Marras, 2002).

Chiavenato (2010, p. 125), esclarece que, “recrutar pessoas passou a ser estratégico para as organizações. Atrair talento é fundamental para o sucesso organizacional, seja no longo ou no curto prazo”. Dessa forma, para que o recrutamento seja eficaz é necessário a realização de métodos avaliativos, pois ocorrem diversas mudanças no mercado de trabalho atualmente e é necessário acompanhar e se adaptar a essas transformações.

O processo de Seleção

A seleção de pessoas é um processo de análise e verificação da lista de candidatos, onde será escolhido o melhor indivíduo para ocupar a vaga ofertada e atender as necessidades da organização contribuindo para os seus objetivos.

De acordo com Orlickas (2001):

A seleção tem o objetivo de pesquisar, suprir e identificar profissionais qualificados que colaborem para a superação do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal. A seleção é a parte de um sistema mais amplo, na maioria das empresas subordinado a área de recursos humanos, sempre com foco na atração dos melhores profissionais do mercado.

Segundo Chiavenato (2015), é a escolha do homem certo para o cargo certo. Ou seja, o candidato deve ter o perfil adequado para a vaga disponibilizada pela organização, com o objetivo de incentivar e concretizar com o crescimento e desenvolvimento da empresa.

As técnicas de seleção mudam conforme o nível do cargo na hierarquia estrutural da organização, nível este que é preestabelecido na descrição do cargo (Tachizawa, 2001).

Há vários mecanismos para distinguir as características de cada candidato proporcionando a seleção pessoal capazes para o cargo oferecido. Esses mecanismos possibilitam o conhecimento das habilidades do candidato a uma previsão do seu modo de ser no cargo que será ocupado.

Conforme Chiavenato (2006), as etapas do processo de seleção podem ser esquematizadas da seguinte forma: Análise Curricular; Testes; Entrevistas; Verificação de Referência e Dinâmica de Grupo.

Para que haja maior probabilidade de acerto, algumas ferramentas e técnicas são aplicadas, assim a seleção contará com dados e margem para se chegar ao resultado que se almeja:

Ferramentas de seleção são técnicas utilizadas para observar e analisar os candidatos que participam do processo de seleção e comparar com os requisitos exigidos pelo cargo. Devem ter um caráter prognóstico, identificando traços pessoais que podem prever o comportamento futuro do candidato como funcionário da empresa (KNAPIK, 2008).

Entrevista de Seleção

A entrevista pessoal é um método que permite que o departamento de Recursos Humanos possa analisar os candidatos e definir se eles atendem as exigências e expectativas da empresa.

Para Spector (2002), a entrevista pode ser considerada como uma amostra do comportamento interpessoal, revelando a maneira como o candidato se comunica e se relaciona com o entrevistador, sendo reconhecida hoje como um dos instrumentos mais úteis que existe para a seleção de pessoal.

No processo seletivo, a entrevista é a ferramenta que mais determina na decisão final da escolha do candidato ao emprego, através das trocas de informações que ajudará na avaliação do perfil ao cargo disponível na organização.

A entrevista de seleção pode ser estruturada ou não estruturada onde:

Estruturada é a entrevista que se baseia num método planejado previamente de como e o que fazer durante a entrevista. Nesse processo é previsto todas as questões que deverão ser feitas aos candidatos de forma sistêmica e padronizada, com isso permite ao entrevistador colher as mesmas informações dos diversos entrevistados.

Não estruturada é a entrevista que não segue um padrão ou não se prende a nenhum planejamento determinado. Segue muito mais uma conversa entre duas pessoas, onde a interação existente determina a maior parte das abordagens (SPECTOR, 2002).

O processo do Feedback

O feedback é um tipo de ferramenta utilizada na gestão de pessoas dentro das organizações, que busca dar um retorno aos indivíduos, tanto positivo como negativo, sobre o seu desenvolvimento e desempenho dentro da organização e até mesmo nos processos de recrutamento e seleção de pessoas. Contudo, o não uso dos feedbacks nesse processo após entrevista podem afetar consideravelmente não somente o bem-estar das pessoas como também na imagem de uma organização, envolvendo até mesmo os aspectos éticos dos gestores.

Para Marcondes (2000), a imagem de uma organização ocorre por meio de uma postura e ações adotadas de forma bem administrada, funcionando como um grande guarda-chuva, que protege os produtos ou serviços de uma empresa.

A realização do feedback de forma adequada permite mudanças e melhorias no dia a dia dos candidatos, desenvolvendo o engajamento, transmitindo valorização de cada participante e motivação. Mesmo que muitas vezes não são aprovados no processo, os indivíduos conseguem levar esse retorno de forma positiva para novas oportunidades.

O momento de aplicação do feedback deverá proporcionar um esclarecimento sobre alguns aspectos de sua avaliação, possibilitando mudanças, valorizando o indivíduo e proporcionando crescimento profissional (Almeida, 2009).

Empresas que demonstram preocupação com a experiência de seus candidatos, os valorizam e respeitam, passando uma imagem de profissionalismo e ética, criam vínculos de lealdade e confiança com os participantes das seleções (Guimarães, 2005).

CONCLUSÃO

Diante de todas as análises realizadas, podemos concluir que há uma deficiência no processo de recrutamento e seleção, especialmente na falta de retorno de feedback, que muitas vezes é inexistente. A conclusão enfatiza a importância de as empresas fornecerem feedbacks aos entrevistados, apontando que esses retornos não só contribuem para um processo mais construtivo, mas também para o desenvolvimento e o bem-estar dos envolvidos. O processo de recrutamento e seleção, quando acompanhado de feedback adequado, torna-se uma ferramenta estratégica fundamental para o sucesso organizacional, tanto na atração de novos talentos quanto na manutenção de colaboradores motivados e alinhados com os objetivos da empresa. Além de recrutar as pessoas certas, a empresa deve investir no desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, promovendo capacitação e profissionalização para garantir um ambiente saudável e produtivo, contribuindo para o sucesso sustentável da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: com foco em competências**. São Paulo: Atlas, 2009.

BERTO, R. M. V. S., NAKANO, D. N. **Métodos de pesquisa na Engenharia de Produção**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18. Niterói, 2014. Anais. Niterói: UFF/ABEPRO, 1998. (CD-ROM)

BOHLANDER, G.; SCOTT, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8ª Edição, São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à Administração de Recursos Humanos**. 2010.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 8. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2015.

DIAS, G.; FERNANDES, T.; IAMAUCHI, B. **Feedback ao candidato: 14 modelos para você usar no seu recrutamento**. São Paulo: Gupy, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 6. ed. Atlas, (São Paulo, SP, Brasil), 2010.

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.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpex, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.; **Metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONDES, S. F. S. **A importância da imagem corporativa como diferencial de mercado**. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**. 3ª edição. São Paulo: Editora Futura, 2002.

ORLICKAS, E. **Seleção como Estratégia Competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. 2ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com as pessoas**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.