

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Instituto de Ciências Agrárias

Curso de Graduação em Administração

Maria Cecília Medeiros Batista

**O CANDIDATO QUE NÃO SERVE: análise das perspectivas de recrutadores sobre
feedback a candidatos não aprovados no processo seletivo**

Montes Claros

2023

Maria Cecília Medeiros Batista

**O CANDIDATO QUE NÃO SERVE: análise das perspectivas de recrutadores sobre
feedback a candidatos não aprovados no processo seletivo**

Trabalho de Conclusão de Curso II
apresentado ao curso de Administração da
Universidade Federal de Minas Gerais –
Campus Regional Montes Claros, como
requisito parcial para o grau de bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Cledinaldo Aparecido
Dias.

Montes Claros

2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Instituto de Ciências Agrárias

Curso de Graduação em Administração

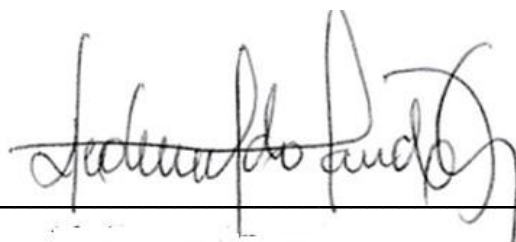
**O CANDIDATO QUE NÃO SERVE: análise das perspectivas de recrutadores sobre
feedback a candidatos não aprovados no processo seletivo**

Maria Cecília Medeiros Batista

Trabalho de Conclusão de Curso II aprovado pela Banca Examinadora constituída pelos membros:

Prof. Dr. Helder dos Anjos Augusto – ICA/UFMG

Prof. Dr. Frederico Antônio Mineiro Lopes – ICA/UFMG

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Cledinaldo Dias', is written over a horizontal line.

Prof. Dr. Cledinaldo Aparecido Dias - Orientador ICA/UFMG

Montes Claros-MG, 06 de dezembro de 2023

À Deus, por todas as graças que realiza em minha vida. À minha família por todo incentivo durante todo o percurso acadêmico de graduação.

AGRADECIMENTOS

Ao realizar agradecimentos, revivo todos os prazeres, bem como as aflições de toda minha jornada da graduação. Graduação esta, alicerçada no meu empenho e dedicação, mas sobretudo, no amor, carinho e apoio de tantas pessoas, que estão ou surgiram no meu caminho durante esse percurso. De modo que, traçar esse agradecimento é insuficiente, mas ainda assim necessário, para manifestar meu reconhecimento e gratidão por essas pessoas.

Graças ao senhor bom Deus, por me guiar durante os dias bons e os dias de adversidades, por não ter me deixado desistir, pela energia, pela sabedoria, por seu amor que transcende a minha alma e por até aqui, ter me sustentado.

Gratidão a toda minha família. A minha filha Olívia, que através da sua doçura e carinho, me motivou a seguir e nunca desistir. Ao meu companheiro, confidente e esposo Thiago que sempre me incentivou, me deu força para persistir, superar desafios e criou meios para que pudesse seguir com meus estudos, planos e sonhos.

Aos meus pais Edson e Clarice, minha eterna gratidão pelo amor e apoio incondicional, que nunca mediram esforços para me educar. Sinto a força que emana de suas orações para o meu bem e para minha evolução, agradeço a vocês por me conduzirem todos os dias a ser uma pessoa humana melhor, ética e justa. As minhas irmãs Alice, Helisa e Helena pela cumplicidade, amor, respeito e pelo conforto que deram a mim em tantos momentos de incerteza. Com vocês a minha vida tem muito mais graça e entusiasmo.

A minha vovó Didi, que apesar do pouco estudo, é dotada de uma sabedoria que nos move, nos impulsiona e nos incentiva a sempre fazer o bem. Agradeço por todos os ensinamentos “da vida” que sempre me iluminaram em momentos de conflito. E as minhas tias Cláudia, Vânia, Sherley e aos meus primos Wagner, Paula e Gabriela, que de perto ou longe se fizeram presentes. Obrigado pelo carinho, pelas palavras de incentivo e apoio em minhas escolhas.

A Universidade Federal de Minas Gerais e todos os profissionais, que ali dedicam sua energia e conhecimento. A oportunidade de estar em uma instituição de ensino que cotidianamente nos estimula e concede meios para realizar grandes feitos, sem dúvidas, foi extraordinária. Foi uma jornada desafiadora, mas também enriquecedora, e sinto-me honrada por ter tido a chance de fazer parte dessa instituição e contribuir com o conhecimento acadêmico.

Aos professores André Luiz Athayde, Frederico Mineiro, Giovanni Campos e Hélder dos Anjos, a palavra que expressa a admiração, respeito e carinho a vocês, é gratidão.

Agradecimento, por vossa competência e empenho no exercício profissional, que com grande solicitude, sempre buscaram disseminar conhecimento. Muito obrigado por todas informações e experiências compartilhadas; vocês foram essenciais para essa jornada de aprendizado.

Ao meu orientador, Cledinaldo Aparecido Dias, pela acolhida, pela sua orientação valiosa, suporte e paciência durante todo o processo de elaboração do meu TCC. Suas sugestões e *feedbacks* foram fundamentais para aprimorar meu trabalho e me conduzir ao caminho certo.

Agradeço também aos meus colegas de classe, cujas interações, discussões e apoio mútuo contribuíram significativamente para o meu aprendizado e crescimento acadêmico. Em especial à Sabrina Betânia e Isabel dos Anjos, companheiras com quem, durante todo o período de graduação, compartilhei bons momentos e que levo em meu coração.

E finalmente, aos participantes da pesquisa, homens e mulheres profissionais dos Recursos Humanos, que me permitiram entrar um pouco em seus mundos, e gentilmente forneceram os dados e informações necessárias. O suporte e confiança de vocês foi essencial para a conclusão deste trabalho.

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original”

(Albert Einstein)

RESUMO

As mudanças na natureza do trabalho e nas relações entre o empregador e empregado, decorrentes da globalização e outros fatores, tiveram impacto nas características do mercado de trabalho e nas organizações. O setor de Recursos Humanos é importante nesse contexto, pois é responsável pela atração e seleção de pessoal, que incluem várias fases e dentre elas o *feedback* aos candidatos. O *feedback* é uma importante ferramenta utilizada para o desenvolvimento, motivação, correção e inspiração das pessoas. Ele é particularmente relevante no processo de seleção de talentos, especialmente porque muitos candidatos podem estar enfrentando desafios físicos e psicológicos devido ao desemprego. Desse modo, este estudo visa compreender as percepções dos recrutadores que atuam no município de Montes Claros – MG, acerca do *feedback* a candidatos não aprovados em processos seletivos. A pesquisa, de natureza descritiva e exploratória, adotou uma abordagem qualitativa e foi conduzida com oito profissionais atuantes em empresas de diferentes ramos. No *corpus* da pesquisa utilizou-se a Análise dos Núcleos de Sentido, resultando em dez categorias de análise elencadas em quadros explicativos, que sintetizam suas definições, temas constituintes e verbalizações dos participantes. Os resultados das entrevistas indicam a existência de uma sequência padrão de etapas adotadas no processo seletivo, embora detalhes variem conforme a empresa. A ausência de *feedback*, identificada na literatura foi evidenciada na prática. No âmbito das adversidades encontradas, foi possível de identificar a dificuldade do recrutador em encontrar profissionais capacitados no mercado de trabalho. O estudo revelou que, com base na vivência do recrutador, conceder *feedback* aos candidatos que não foram aprovados no processo, traz benefícios, tanto para o candidato, quanto para empresa. Verificou-se que, os profissionais entrevistados acreditam que realizam a devolutiva aos candidatos. Entretanto, o que de modo efetivo fazem, é informar a decisão final de seleção, de forma padronizado e impessoal, através de meios eletrônicos. Em relação ao impacto desse processo nos candidatos, os entrevistados afirmam que variam bastante, percorrendo os extremos das emoções. Por conseguinte, no que se refere aos obstáculos enfrentados pelo recrutador, o próprio *feedback* e o tempo, são tidos como algo desafiador, pois é necessário não só identificar pontos de melhoria nos candidatos, mas também de comunicá-los de forma construtiva, evitando mal-entendidos ou sentimentos negativos.

Palavras-chave: *Feedback*. Devolutiva. Processo Seletivo. Recrutamento e Seleção.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Perfil dos profissionais entrevistados pela pesquisa	21
Quadro 2 - Síntese das categorias utilizadas	23
Quadro 3 - Primeira Categoria.....	26
Quadro 4 - Segunda Categoria.....	29
Quadro 5 - Terceira Categoria	31
Quadro 6 – Quarta Categoria.....	34
Quadro 7 - Quinta Categoria	37
Quadro 8 - Sexta Categoria	39
Quadro 9 - Sétima Categoria	42
Quadro 10 - Oitava Categoria.....	44
Quadro 11 - Nona Categoria.....	46
Quadro 12 - Décima Categoria.....	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 “TEMOS VAGAS!” Acrescendo indivíduos às empresas	7
2.2 Fatores que contribuem para a reprovação do candidato.....	11
2.3 O desemprego e o valor do trabalho na vida do indivíduo	13
2.4 O <i>feedback</i> como instrumento para desenvolver pessoas e carreiras	15
3 METODOLOGIA.....	19
3.1 Natureza e Classificação da Pesquisa	19
3.2 Coleta de dados e indivíduos da pesquisa.....	20
3.2 Tratamento e Análise de dados	22
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
4.1 As fases do processo seletivo adotadas nas empresas.....	26
4.2 As dificuldades encontradas no decurso do processo seletivo	28
4.3 A reprovação do candidato no processo seletivo	31
4.4 O <i>feedback</i> no processo seletivo	33
4.4.1 Benefícios e percepções do recrutador	33
4.4.2 Práticas, responsabilidades e conteúdo adotados no retorno ao candidato	41
4.4.3 Receptividade e reflexões: a reação do candidato ao <i>feedback</i> recebido.....	46
4.4.4 Os obstáculos do recrutador ao entregar <i>feedbacks</i>	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
APÊNDICE A	60

1 INTRODUÇÃO

A crescente competição entre as organizações e as constantes transformações no cenário mercadológico, movidas pela globalização, pelo neoliberalismo e pelo imperialismo do capitalismo, tem levado as organizações a ficarem atentas as tendências de mercado e a realizarem mudanças significativas nos seus processos gerenciais (Farias; Santos; Licciardi, 2018). A abrangência dessas mudanças está voltada para todas as realidades do mundo do trabalho, inclusive para à área de Recursos Humanos (RH), uma vez que são responsáveis por atrair, reter, desenvolver e gerenciar os colaboradores, que contribuem para a sobrevivência e sucesso organizacional (Ferreira; Vargas, 2018).

Dentre as principais atividades exercidas pelo RH, tem-se a atração e seleção de pessoas para compor o quadro de funcionários e atender as necessidades das empresas. Faisal (2015), destaca que, como parte do processo há a divulgação e atração de pessoas, a seleção com a triagem e avaliação dos candidatos, as técnicas de seleção como entrevistas e testes de conhecimento e a finalização do processo com a escolha do candidato e o *feedback*.

O *feedback* é uma ferramenta de desenvolvimento, que pode ser utilizada para motivar, corrigir e inspirar os indivíduos, podendo ser aplicado em diversos ambientes das organizações (Marques, 2016), e, em especial, pelos responsáveis pela atração e seleção de talentos, pois mantêm contato com diversas pessoas que estão em situação de deterioração do bem-estar físico-psicológico, em razão do desemprego (Argolo; Araújo, 2004).

A devolutiva se configura como um esclarecimento sobre questões pontuais do desempenho de um indivíduo, que para ser construtivo, deve abordar aspectos positivos, bem como negativos. (Paixão; Oliveira; Costa, 2020). Ao ser realizado de maneira adequada, esse retorno pode ter um impacto muito positivo, pois permite que o candidato faça melhorias, tornando-os mais engajados, confiantes, valorizados, além de gerar uma imagem positiva sobre a empresa, o que estimula a motivação e a candidatura de bons profissionais. Além disso, a experiência de um candidato é importante para a imagem de uma empresa, bem como para atrair bons trabalhadores (Dias; Fernandes; Iamauchi, 2019).

No que tange a atração de talentos, quando um indivíduo tem a oportunidade de participar de um processo seletivo, ele se mostra apreensivo com a expectativa de uma resposta, pois espera conseguir uma colocação no mercado de trabalho, conquistar uma posição de desejo ou melhora na qualidade de sua vida. Contudo, é corriqueiro que essa resposta nunca chegue ao destinatário final.

Apesar da importância seminal do *feedback* aplicado aos participantes do processo seletivo, este se mostra uma prática pouco realizada principalmente aos candidatos não selecionados (Schinkel; Dierendinck; Andreson, 2004; Massi *et al.*, 2018). A ausência ou negação do retorno pode ser considerada como um castigo psicológico e uma desvalorização dos sujeitos não qualificados para o cargo e tem como principal consequência a privação de algo que está intrínseco na existência humana, o exercício de uma atividade laboral; e uma desmotivação do candidato frente às relações com as empresas (Williams, 2005; Vieira; Vargas, 2014; Vargas, 2016).

Massi *et al.* (2018), destaca que a negação do *feedback*, impede que os candidatos possam conhecer características que necessitam ser aprimoradas e ao mesmo tempo potencializar aquelas ditas como fortes, de forma que possam se adequar aos cargos e a cultura organizacional.

Desse modo, mediante delineamento de pressupostos teóricos, reflexões profissionais que permeiam conhecimento entre a psicologia e a administração, é possível a promoção de maior humanização dos espaços organizacionais; e suscitam questionamentos que envolvem as implicações que os processos seletivos podem exercer sobre a vida das pessoas. Uma vez que, em inúmeras ocasiões o indivíduo pode necessitar da orientação de um profissional do Recrutamento e Seleção (R&S), a fim de conquistar uma oportunidade de emprego, dado que, frequentemente pode se tornar desafiador, com um mercado de trabalho cada vez mais competitivo (Ipea, 2019).

Observando esse cenário, onde a humanidade e a comunicação efetiva desempenham papéis fundamentais, o presente estudo cria espaços de fala e reflexão do recrutador e questiona: Como profissionais que atuam em processos de Recrutamento e Seleção no município de Montes Claros percebem e implementam o *feedback* para candidatos não aprovados em processos seletivos?

Espera-se que esta pesquisa colabore para a compreensão aprofundada da importância do *feedback* nos processos seletivos, revelando não apenas as percepções dos recrutadores sobre a importância e os desafios de fornecer *feedback* construtivo, mas também elucidando como essa prática pode influenciar na experiência dos candidatos e na reputação das organizações envolvidas. Espera-se que esta pesquisa ofereça uma visão abrangente e aprofundada sobre o papel do *feedback* nos processos seletivos, destacando sua importância tanto para o desenvolvimento pessoal dos candidatos quanto para a melhoria das práticas de recrutamento nas empresas.

Compreende-se que, a partir do processo de reflexão, o recrutador pode tornar-se consciente dos efeitos que um *feedback* pode exercer na vida de um candidato que aguarda ansiosamente por uma oportunidade de trabalho. Importar-se com o trabalhador para além da necessidade de contratação, isto é, ver o candidato não somente como instrumentos que irão executar funções, apresenta-se como significativamente importante para o avanço dos estudos organizacionais e do mercado de trabalho.

Desse modo, presente estudo se dedica a compreender as percepções dos recrutadores que atuam no município de Montes Claros – MG, acerca do *feedback* a candidatos não aprovados em processos seletivos. Subsidiando o alcance do objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: apontar quais as razões que justificam a realização ou não da devolutiva aos candidatos; levantar as formas que os profissionais responsáveis pela seleção, conduzem o retorno aos candidatos; e identificar quais as maiores dificuldades encontradas pelo profissional de R&S, para conceder o retorno aos candidatos.

A fim de atingir os objetivos supramencionados, após este capítulo introdutório, o trabalho seguirá por cinco capítulos, sendo disposto a seguir o referencial teórico, apresentando quatro seções, que a luz das literaturas e trabalhos anteriores, traz perspectivas, embasamentos e menções sobre a temática do trabalho.

A primeira seção apresenta discussões na literatura acerca de como as organizações atraem e selecionam pessoas, de modo que possa servir de norteador, para compreender como o processo é organizado e conduzido, permitindo uma análise mais precisa do momento em que o *feedback* é fornecido aos candidatos. Pois, uma estrutura bem definida e transparente pode proporcionar uma base sólida para a comunicação de *feedback*, garantindo que os candidatos entendam claramente as etapas, critérios de avaliação e prazos envolvidos.

A segunda seção levanta fatores que contribuem para reprovação do candidato no processo seletivo, trazendo informações sobre a relevância de identificar as razões pelas quais um candidato não foi selecionado, permitindo que o *feedback* seja específico e útil para o desenvolvimento profissional do candidato.

A terceira seção irá abordar o desemprego e o valor do trabalho na vida do indivíduo, onde aplicado ao contexto do *feedback* nos processos seletivos, é reconhecida a necessidade de levar em consideração a situação pessoal e emocional dos candidatos. Uma vez, em muitas vezes o desemprego pode causar ansiedade, frustração e insegurança, tornando o *feedback* um aspecto crítico para o desenvolvimento e a motivação dos indivíduos.

E finalmente, a quarta seção discute aspectos sobre os tipos de *feedback* e sua relevância nos processos seletivos, onde são explorados os diferentes tipos de devolutiva e

perspectivas de uma comunicação eficaz e construtiva entre os recrutadores e os candidatos. E sobre o fornecimento de informações que podem contribuir para os candidatos entenderem melhor suas forças e fraquezas, além de orientá-los em seu desenvolvimento profissional.

No que tange a metodologia adotada neste estudo, detalham-se os procedimentos empregados em cada etapa da pesquisa. Quanto à natureza, a pesquisa é classificada como aplicada; quanto à abordagem do problema, classificada como qualitativa e quanto aos objetivos, caracterizada como descritiva e exploratória, tendo como instrumento de coleta de dados o roteiro de entrevista semiestruturado, a tabulação e forma de análise baseada na Análise de Núcleo de Sentido.

Posteriormente, tem-se a análise e discussão dos resultados, a partir da aplicação da metodologia descrita. Onde as descobertas são discutidas tendo como base o referencial teórico apresentado, proporcionando um entendimento sobre como as organizações realizam o processo de atração e seleção de pessoas, as percepções do recrutador e como o *feedback* é fornecido aos candidatos.

As considerações finais resumem os pontos relevantes e conclusões da pesquisa, refletindo sobre a importância de um processo seletivo bem estruturado e transparente, que não apenas seleciona os candidatos mais adequados, mas também oferece uma devolutiva valiosa àqueles que não obtivera êxito no processo, contribuindo para o desenvolvimento profissional contínuo dos indivíduos. A seção também contempla as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras, incentivando um exame mais profundo de aspectos específicos do processo de seleção e *feedback*. Visando não apenas fornecer um fechamento para o estudo atual, mas também abrir caminhos para a continuidade da investigação nesse campo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresentar-se-á em quatro subseções. A primeira apresenta discussões na literatura acerca de como as organizações atraem e selecionam pessoas. A segunda levanta considerações sobre os fatores que podem contribuir para a reprovação do candidato; a terceira parte trata o desemprego e o valor do trabalho na vida do homem e finalmente, a quarta parte trata sobre a relevância e quais os tipos de devolutiva.

2.1 “TEMOS VAGAS!” Acrescendo indivíduos às empresas

Vive-se atualmente em uma sociedade institucionalizada composta por organizações, que coordenam atividades visando a produção de bens e/ou serviços. Uma organização se caracteriza como uma soma de recursos e de pessoas com a finalidade de se obter um resultado pré-estabelecido. Desse modo, considerando a importância que as pessoas apresentam para sobrevivência da empresa e na obtenção de resultados, e em consonância com Chiavenato (2009), cujo pensamento é o de que o maior potencial competitivo das empresas, decorre das pessoas que nela trabalham, mostra-se necessário contextualizar como os recrutadores atraem talentos para seu time, visando atender as necessidades da empresa, e ao mesmo tempo valorizando o ser humano.

O talento, de acordo com Chiavenato (2009), configura-se no candidato como uma abrangência de três características: conhecimento, habilidade e competência. E para tanto Girardi *et al.* (2011), corrobora com a ideia destacando que o meio pelo qual as empresas modernas valorizam o capital humano, é através da consultoria interna de RH, com processos de gestão de pessoas de modo descentralizado. E dentre os processos de Gestão de Pessoas, o Recrutamento e Seleção (R&S) é um meio essencial de captação de talentos, contribuindo para o processo de geração do conhecimento nas organizações.

Nesse sentido, Faissal (2015), salienta que os profissionais ao colocarem seus conhecimentos e competências a serviço das organizações, geram um capital intelectual que amplia o valor do Recrutamento e Seleção. Uma vez que, a seleção alinhada ao planejamento estratégico, cria uma vantagem competitiva e propicia o alcance dos objetivos organizacionais. Destarte, quanto mais assertivo for a atração do capital humano, maior poderá ser o diferencial competitivo (Pontes; Serrano, 2005).

Desse modo, a gênese da atração de talentos se dá na expansão do conhecimento organizacional. Para que haja a captação de uma força de trabalho eficaz, deve haver o planejamento de pessoal, no qual os profissionais envolvidos preveem as necessidades de

recursos humanos para atingir os objetivos organizacionais. Posto isso, tem-se a utilização de métodos e procedimentos para divulgação das vagas planejadas, com base na descrição de cargos e requisitos essenciais, de forma a definir o perfil do candidato (Chiavenato, 2010). O modo pelo qual a oportunidade de trabalho é divulgada, influencia diretamente na qualidade dos candidatos. Assim, “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). Fundamentado nesse método, passa-se então ao recrutamento, procedimento que visa atrair os talentos para ocupar os cargos dentro da empresa. (Moreira, 2017).

Chiavenato (2010) define que o recrutamento corresponde ao processo pelo qual as empresas atraem candidatos do mercado de trabalho para fornecer opções para seu processo seletivo. Marras (2011), destaca ainda que o recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade dos profissionais de RH, com a finalidade de captar pessoas interna ou externamente à organização, objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal para o atendimento clientes internos da empresa.

Para que as organizações possam atrair e manter os profissionais no quadro de lotação de pessoal, ela deve ter sua empregabilidade marcante, conhecida pelo mercado e que gere nos indivíduos o desejo de fazer parte da organização; o que na atualidade é conhecida como *employer branding*, sendo essa uma técnica usual de *marketing* que visa gerar uma percepção positiva da empresa, perante a sociedade, como um bom local para se trabalhar, nutrindo a imagem da empresa como empregadora e atraindo talentos do mercado e além disso, promovendo a retenção desses profissionais (Stocker, 2020).

As fontes pelas quais os recrutadores buscam por novos profissionais, podem variar conforme sua necessidade. Porém, de forma generalista tem-se o recrutamento interno e o recrutamento externo. O recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa (Marras, 2011). Para adoção dessa prática, os Recursos Humanos devem sustentar e pautar todos os procedimentos conforme a política interna da empresa, ser elaborada com transparência, como também garantir a divulgação para todos os níveis e departamentos da estrutura organizacional

Gerardi *et al.* (2011) salienta que nas organizações que valorizam a pessoa humana e o conhecimento, há ênfase maior no recrutamento interno, como forma de manter e desenvolver as competências relacionadas à estratégia organizacional, promover satisfação e bem-estar no ambiente de trabalho, gerindo e contribuindo na carreira dos profissionais de alta performance.

Ademais, Faissal (2015) frisa que a atração de candidatos internos diminui o foco sobre a imagem organizacional e se concentra na divulgação transparente das oportunidades de trabalho e das competências necessárias, o que geram incentivo à autogestão de carreira dos seus colaboradores.

Quando esgotadas as alternativas de candidatos internos, tem-se o recrutamento externo que se configura como a busca por profissionais no ambiente externo ao da organização. É o processo de captação de talentos no mercado de trabalho externo, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa (Marras, 2011). A importância de recrutar novas pessoas proporciona inovações, tanto do pessoal, como experiências novas para a organização. Neste aspecto, a empresa fica atualizada com as práticas adotadas por outras empresas e com o ambiente externo, cada vez mais competitivo (Almeida, Cavalcante, 2014).

As conjunturas supracitadas são determinantes para a definição das metodologias e fontes a serem utilizadas para a captação dos talentos, dentre as quais atualmente se utilizam: bancos de currículos, advindos de processos anteriores; agências de emprego especializadas na difusão de oportunidades de trabalho; anúncios em redes sociais tais como *LinkedIn* e *Instagram*; anúncios em jornais, anúncios na própria empresa; indicações de funcionários que já fazem parte da organização; sites e softwares especializados em R&S e *headhunters*, vistos como caça talentos do mundo corporativo. (Faissal, 2015; Marras, 2011; Chiavenato, 2010; Farias; Santos; Licciardi, 2018; Xavier, 2010).

Após finalizado o processo de recrutamento, é seguidamente iniciado o processo de Seleção onde, há uma análise mais profunda daqueles que se tornaram candidatos à vaga, pois procura-se verificar quais deles têm maior adequação e eficiência para o cargo almejado. É o período onde o recrutador encontra o “candidato certo para a função certa”.

Para Bohlander e Snell (2009), associado ao processo de recrutar, que tem a finalidade de ampliar as opções de candidatos que atendem os requisitos e necessidades da organização, a seleção por sua vez, visa reduzir as opções através da escolha estratégicas entre aqueles que possuem qualificações que melhor se destacam.

Inicialmente, a seleção do candidato adequado pode ser considerada como uma atividade exclusiva do departamento de Recursos Humanos, devido ao seu conhecimento sobre as metodologias específicas para cada situação. Porém Bohlander e Snell (2009), ressaltam que embora seja uma atividade formal do RH, o líder do setor do qual há a vaga, costuma tomar a decisão final sobre a contratação do indivíduo, devido aos conhecimentos mais específicos sobre as atividades que o futuro colaborador irá desempenhar. Sendo assim,

é importante que tais líderes tenham ciência dos objetivos, políticas e práticas usadas para a seleção.

Nessa mesma perspectiva Chiavenato (2010), enuncia que a provisão e pessoas para a empresa devem ser menos rígidas e mais ágeis e flexíveis. E, sobretudo, para que seja participativo, esse processo deve ser descentralizado, isto é, torna-se essencial que os gerentes e suas equipes sejam envolvidos no processo de recrutar e selecionar pessoas.

Dentre as opções, há aquelas que são consideradas mais comuns no âmbito da seleção. Constituem-se procedimentos e métodos de seleção: análise do currículo, entrevista inicial, competências profissionais, o desejo de seguir carreira, testes de conhecimento, investigação da história profissional, entrevista coletiva, entrevista com o líder do setor, testes psicológicos, adequação, dinâmicas de grupo e avaliação de saúde. (Chiavenato, 2010; Marras, 2011; Bohlander; Snell, 2009; Carvalho, 2016; Gil, 2007).

As entrevistas são, inegavelmente, as técnicas de seleção mais praticadas pelas organizações (Bohlander; Snell, 2009; Carvalho, 2016; Chiavenato, 2010; Farias; Santos; Licciardi, 2018; Gil, 2007; Marras, 2011; Moreira, 2017). E consistem em questionar o candidato sobre as suas experiências enquanto profissional, seu contexto familiar e as suas expectativas quanto ao cargo e a empresa. Em vista disso, todos os questionamentos têm por finalidade analisar se o entrevistado possui a experiência profissional e o perfil requerido pelo cargo, quais as suas características mais evidentes e se os seus valores se adequam à cultura organizacional.

Após o processo supramencionado, o recrutador possui dados suficientes para definir o candidato ideal para o cargo. Nesse período deve-se avaliar tudo que foi recolhido sobre o aspirante a vaga e determinar as vantagens e desvantagens para elaborar um perfil de forma a prever se este se comportará de acordo com o esperado. Uma vez cumpridos todos os requisitos, em seguida há o retorno do recrutador, onde é informando para ao candidato sobre sua aprovação para a vaga e dá-se início aos procedimentos de contratação.

Corroborando com os estudos de Cruz (2019), durante a pesquisa para elaboração deste trabalho, foi percebido que nas literaturas e autores estudados não havia menções sobre quais procedimentos adotar para os candidatos que não foram selecionados para a vaga. Os autores Bohlander e Snell (2009) consideram finalizado o processo quando há a notificação do candidato sobre sua aprovação, alinhamentos relativos ao cargo, funções e remuneração e prazo para que o candidato decida se aceita ou não o emprego. Para Marras (2011), o processo se encerra após a realização dos exames médicos, entrega de documentação e registro de admissão. Para Chiavenato (2010) o processo de seleção se encerra após as técnicas de

seleção. Para Almeida e Cavalcante (2014) o recrutamento e seleção de candidatos se encerra no momento em que há a avaliação de saúde. E para Gil (2007) o processo se encerra com a tomada de decisão sobre qual candidato irá ocupar a vaga.

As obras citadas possuem em comum, a ausência de conteúdo no que tange a qual tratativa adotar para os candidatos que não obtiveram êxito no processo seletivo, expondo uma lacuna na criação do processo de R&S, por esses autores.

A devolutiva, ao não ser considerada por esses autores, permite que sejam feitas reflexões acerca dessa temática, a fim de viabilizar a inserção desta fase nos processos seletivos. Portanto, está tornou-se uma lacuna que, sobretudo, este estudo busca preencher. Uma vez que, dar um *feedback* aos candidatos reprovados, pode contribuir para o desenvolvimento desses que buscam uma (re)colocação no mercado de trabalho.

2.2 Fatores que contribuem para a reprovação do candidato

Devido ao processo de avanço da globalização, do capitalismo e intensificação do progresso tecnológico (Araújo; Antigo, 2016), buscar profissionais qualificados e compatíveis com o perfil organizacional, tornou-se um dilema que vem requerendo maior atenção dos recrutadores, e por essa razão os processos seletivos veem se tornando cada vez mais difíceis e meticulosos.

Para realizar as tratativas de todo o processo seletivo, é importante ressaltar sobre a importância de que sejam profissionais qualificados e capacitados para conduzi-lo, de forma que não ocorram inadequações, como recrutar uma pessoa equivocadamente, sem analisar todos os critérios e competências, e sobretudo, evitar o comprometimento do trabalho e do ambiente organizacional da empresa (Carvalho; Nascimento, 2016).

Há diversas razões pelas quais um candidato pode ser reprovado em um processo seletivo, desde fatores relacionados às suas competências técnicas e comportamentais, baixo desempenho nas etapas do processo seletivo, até questões relacionadas à estruturação do currículo, informações sobre sua experiência profissional, formação acadêmica e perfil cultural.

Sob essa ótica, um dos fatores mais comuns que levam a reprovação é a falta de alinhamento entre as competências exigidas pelo cargo e as habilidades apresentadas pelo candidato. As competências se configuram, conforme Dellamora e Rodrigues (2011), como um conjunto de habilidades capacidades, características comportamentais, conhecimentos e outros que, definidos corretamente, podem alcançar os resultados desejados.

Desse modo, segundo o estudo de Mowday *et. al* (2013), o desempenho dos funcionários em uma organização é influenciado por três fatores: a habilidade do indivíduo, conhecimento, a motivação e as condições de trabalho. Portanto, um candidato que não possui os requisitos necessários para desempenhar as funções do cargo pode ser reprovado no processo seletivo.

A falta de alinhamento cultural entre o candidato e a empresa pode ser outro motivo para reprovação. Para Robins (2000), a cultura organizacional se configura como um conjunto de ações, valores, rotinas, normas e crenças que orientam o comportamento dos indivíduos da empresa como um todo. Logo, as diferenças culturais podem influenciar as relações interpessoais e as práticas de trabalho em uma organização. Se um candidato não se enquadra na cultura da empresa, pode não se adaptar bem à equipe e ao ambiente de trabalho, levando a uma baixa produtividade e insatisfação no trabalho (Hofsted, 2001).

As habilidades comportamentais são um outro fator importante para desclassificação do candidato no processo seletivo, como por exemplo, as habilidades de comunicação, trabalho em equipe e liderança. O escritor Daniel Goleman em seu livro "Inteligência Emocional", argumenta que as competências comportamentais, como a capacidade de se comunicar bem, trabalhar em equipe e gerenciar emoções, são essenciais para o sucesso no trabalho (Goleman, 2011). Logo se um candidato não possuir essas habilidades, pode ter dificuldades para trabalhar com a equipe e se comunicar de forma eficaz, levando a um baixo desempenho e conflitos no ambiente de trabalho (Barrick; Mount, 1991).

Para o processo de seleção, os fatores de experiência profissional e formação acadêmica adequada também são considerados. A experiência profissional e a formação acadêmica são importantes para prever o desempenho futuro de um funcionário. Se um candidato não possui experiência ou formação adequada para o cargo, pode não estar preparado para as demandas da posição, levando a um baixo desempenho e insatisfação no trabalho (Stumpf; Hartman, 1984). O nível de qualificação da força de trabalho no Brasil, revela que alguns limites enfrentados no mercado de trabalho decorrem do atraso educacional ao longo de décadas (Araújo; Lima, 2014).

Outra razão que pode levar à desclassificação é devido a como as informações do candidato podem estar dispostas no currículo. O currículo, outrora chamado de *Curriculum Vitae* - originado do latim com significado de trajetória de vida - se caracteriza como conjunto de informações organizadas para uma finalidade específica, seja educacional ou profissional. Pode-se dizer que é uma forma de organização e descrição de uma carreira que inclui aquilo que se estudou ou aprendeu, as atividades realizadas e as habilidades desenvolvidas.

No entanto, contrário a esse posicionamento, os candidatos devem ter cautela para colocar informações que sejam relevantes e dispostas estrategicamente para que o profissional que conduz a triagem dos currículos não o descarte de forma quase imediata (Oliveira; Macedo, 2020).

Em meio a todas as variáveis que envolvem a escolha do candidato ideal, uma outra questão a ser levantada é a de como as impressões pessoais e subjetivas do recrutador podem desempenhar um papel significativo e decisivo no recrutamento. Mesmo quando os recrutadores seguem critérios objetivos, como análise de currículo, entrevistas estruturadas e testes de habilidades, suas percepções pessoais e julgamentos subjetivos podem influenciar suas decisões e resultado final do processo seletivo, tornando-o ainda mais complexo.

Conforme Zaia; Porto; Ayres (2021 *apud* Schneider, 1987; Bagues e Perez Villadoniga, 2012; Rynes *et al.*, 2003), os profissionais vão sofrer influência de um viés inconsciente na escolha de contratação, direcionando suas escolhas para profissionais que sejam similares a eles mesmos em algum quesito. Desse modo, o método de seleção convencional, sem medidas prévias para identificar e reduzir vieses, prejudica empresas que desejam priorizar a contratação de profissionais com habilidades interpessoais amplas e promover a diversificação de sua equipe de trabalho.

Portanto, além dos critérios objetivos, é essencial que o recrutador esteja ciente de suas próprias tendências subjetivas e busque equilibrá-las com uma análise rigorosa das habilidades e competências dos candidatos, a fim de tomar decisões mais justas e alinhadas com os objetivos da organização.

Em suma, existem vários fatores que podem levar a reprovação de um candidato em um processo seletivo, desde a falta de habilidades técnicas e comportamentais até questões relacionadas à cultura da empresa, experiência e formação acadêmica. Contudo, Faissal (2015), destaca que a pessoa ao se candidatar a uma vaga, fomenta expectativas e até sonha com a possibilidade de contratação. Desse modo, espera que independentemente do resultado, seja dada ao menos o mínimo de informação sobre os critérios de definição e classificação e/ou um agradecimento pela participação.

2.3 O desemprego e o valor do trabalho na vida do indivíduo

As proposições das temáticas abordadas até este momento possibilitam entender e estabelecer relações entre as diversas dimensões que os processos de R&S abrangem. Nesta seção, será abordado como o trabalho ocupa lugar de protagonismo no cotidiano do indivíduo

e de que modo o *feedback*, como parte do processo seletivo, pode contribuir para que a pessoa destituída de um emprego, tenha oportunidade evocar mudanças produtivas para conquistar um lugar no mercado de trabalho.

Após o período da Revolução Industrial, o trabalho passou a ser visto como um meio que proporciona ao ser humano uma superioridade perante os demais seres vivos. É algo que se tornou essencial, pois passou a se constituir como um aspecto de sua vida, que lhe dá *status* e o liga à sociedade. Abordando o sentido transformador que o trabalho assegura na relação entre o homem e a própria natureza, Karl Marx descreve que:

Como criador de valores de uso, como trabalho útil, o trabalho é, assim, uma condição de existência do homem, independente de todas as formas sociais, eterna necessidade natural de mediação do metabolismo entre homem e natureza e, portanto, da vida humana.” (Marx, 1903, p. 102)

Em consonância, Vargas (2016), define que o trabalho representa uma atividade que é elemento fundamental na vida social de uma população e lhe é atribuído determinado *status*, reconhecimento social e envolve os indivíduos em relações e formas de sociabilidade. Para Lukács (1885), trabalhar permitiu ao homem que se desprendesse da posição de um ser unicamente biológico para se tornar um ser social.

É inegável que o trabalho ocupa uma função central na vida de quem o realiza. (Drumond, 2002). Vianna (1996 *apud* Drumond, 2002, p. 4), ao falar sobre o direito do empregado de ocupar-se com o trabalho, efetivamente, pondera que “a inatividade pode não só humilhar o empregado, como impedi-lo de se realizar como homem e como cidadão, afetando sua a sua dignidade”. Nesse sentido, o trabalho é constituído de uma referência essencial na vida de quem o executa, pois está intimamente associado à construção da identidade individual, cria meios de subsistência e integra o homem aos ambientes sociais.

A literatura desvela que o trabalho é inerente a vida do trabalhador e que o desemprego representa aspectos que permeiam para além de não ter uma ocupação. Sendo assim, dado esse valor atribuído ao emprego, os recrutadores podem exercer grande impacto na vida desses sujeitos e sobretudo, demonstrar empatia e respeito pelos candidatos em busca de um emprego, através do uso da ferramenta de *feedback*. Pois é a partir do retorno que haverá uma confirmação ou não de uma oportunidade (Massi *et al.*, 2018). Ademais, a privação de resposta das organizações sobre o progresso e o desempenho individual no processo seletivo, ou até mesmo recebe-la através de terceiros, cria um ambiente propício para que o candidato tenha pensamentos e o sentimento de incapacidade e baixa autoestima (Neves; Tessmann, 2013).

Cada indivíduo espera ser tratado de maneira respeitosa e competente. Nessa perspectiva, sobre a ética no Processo Seletivo, Ferreira (2013) considera que há entre candidatos e organizações contratantes - eventualmente representadas pelos recrutadores - expectativas mútuas que precisam ser levadas em consideração como transparência, confidencialidade e respeito. Sendo assim, o candidato ao enviar o currículo, fomenta expectativas e até sonha com a possibilidade de contratação. Desse modo, espera que independentemente do resultado, seja dada ao menos o mínimo de informação sobre os critérios de definição e classificação e/ou um agradecimento pela participação (Faissal, 2015).

O candidato, na condição de desempregado, ao participar de um processo seletivo, aguarda com expectativa, pelo retorno, garantindo a este, grande relevância, pois para o indivíduo o trabalho é tido como fonte de sobrevivência, estrutura sua identidade, sustenta sua família, e permite a ocupação de lugar de centralidade na organização societal (Neves; Tessmann, 2013; Argolo; Araújo, 2004).

Logo, no momento de fragilidade humana, é necessário que os profissionais que lidam com o R&S respeitem e compreendam a posição desses indivíduos perante um processo seletivo, fazendo uso do *feedback* construtivo como recurso para conceder informações para que os candidatos não selecionados possam superar os pontos que precisam ser aprimorados e adotar decisões quanto ao seu futuro (Faissal, 2015). O *feedback* negativo qualitativo, oportuniza à pessoa que o considera, tomar providências para que possa aprimorar suas competências (Neves; Tessmann, 2013) e obter sucesso no próximo processo e enfim conseguir uma posição no mercado de trabalho e consequentemente na sociedade.

Outrossim, identifica-se que a importância do trabalho transcende meramente sua função econômica, revelando-se como um elemento intrínseco à subsistência e à valorização do ser humano perante a sociedade. Nesse contexto, sua ação se desenrola como uma busca contínua por identificação, pertencimento e sustentação da vida. O trabalho não apenas proporciona meios financeiros, mas também confere significado à existência, fomenta a autoestima e molda as interações sociais, estabelecendo laços de colaboração e reconhecimento mútuo.

2.4 O *feedback* como instrumento para desenvolver pessoas e carreiras

O *feedback* é uma devolutiva, resposta ou retorno de percepções resultantes de uma ação. Quando fornecido de forma consciente, pode desempenhar o papel de uma ferramenta de apoio e dar um verdadeiro norteador aos candidatos sobre quais caminhos seguir. Contudo, quando realizado por meio de comentários incompletos, negativos ou impensados, podem ser

geradores de grandes bloqueios, travas profissionais e castigos psicológicos (Williams, 2005, p 31). Já para Costa, Junior e Reis (2009), o *feedback* consiste em fornecer informações ao indivíduo sobre seu desempenho, comportamento ou ações realizadas, visando direcionar, reorientar e estimular ações de melhoria, sobre comportamentos futuros ou outrora praticados.

O *feedback* aplicado como uma resposta a uma determinada ação ou situação, possui três funções pré-estabelecidas: a função informativa, onde são fornecidas informações sobre o desempenho de alguém ou sobre um determinado trabalho realizado, visando conceder orientação e direcionamento para que a pessoa possa aprender e melhorar. A função motivacional influenciando o comportamento e a atitude de uma pessoa. E a função avaliativa, relacionada à avaliação do desempenho de alguém com base em critérios específicos. (Van Oudenho Ven, 1999 *apud* Schinkel; Dierendinck; Andreson, 2004; Araujo; Rothstein, 2021).

Sendo a devolutiva, em um processo seletivo, um recurso que visa assegurar que o candidato tenha ciência, sobretudo, de seu desempenho, Duarte (2019), a apresenta como uma oportunidade de compartilhar observações do desempenho profissional que podem conceber mudanças produtivas. Essa devolutiva, ainda que negativa, pode aumentar a autoconsciência do indivíduo e estimular transformações positivas.

O *feedback* também, permite a quem o recebe, a chance para ver e assimilar suas potencialidades e características, que necessitam ser aperfeiçoados, além de colaborar com comportamentos motivacionais, quando aplicado de forma assertiva (Vieira; Vargas, 2014). Semelhantemente isso ocorre no retorno no processo seletivo, pois o indivíduo recebe um parecer de como foi seu desempenho durante a seleção e tem a oportunidade de melhorar comportamentos, conhecimentos e características que tenham o impedido de conquistar o cargo.

Williams (2005), estabelece a existência de quatro tipos de *feedback*, em que sua eficácia está intimamente ligada à situação em que o indivíduo se encontra. Dentre os quais têm-se os seguintes: (1) o *feedback* positivo, que estimula a permanência de um comportamento que se considerou adequado. Caso o estímulo não ocorra, há a possibilidade de que essa conduta deixe de ser adotada; (2) o *feedback* corretivo/construtivo, que visa remodelar um comportamento considerado inadequado, por meio de um redirecionamento do que já existe, visando um aperfeiçoamento. Ao praticá-lo, o autor salienta que deve haver cautela, pois pode ser equivocadamente confundido com uma ofensa; (3) o *feedback* ofensivo, que se sucede em vias de desqualificação e humilhação a quem o recebe e, por isso provoca ações e comportamentos negativos nas pessoas; (4) o *feedback* insignificante, que por ser tão

vago e/ou genérico tornasse um ato frívolo, pois não há o entendimento pelo receptor sobre o propósito.

Para que a devolutiva seja bem-sucedida, Williams (2005) destaca que alguns princípios necessitam ser considerados como: o retorno precisa ser de qualidade para que haja uma relação sólida e bom entendimento entre o emissor e o receptor; há a necessidade de que seja transmitido de forma cordial, para que seja transparecido o reconhecimento e o interesse pela pessoa que o recebe, fortalecendo sua autoestima; dar preferência para o contato visual, pois o contrário pode demonstrar indiferença; é primordial que haja objetividade, com uma informação clara e útil; deve ser focado nos comportamentos e atitudes, não deve haver pessoalidade; e sua aplicação não deve ser postergada e sim imediata.

Ferreira (2013), enfatiza que os prazos para dar uma resposta aos candidatos precisam ser cumpridos e, se por alguma eventualidade não for possível, deve-se haver uma comunicação clara e prestativa. O autor afirma ainda que, como um dos maiores motivos de insatisfação no decorrer de um processo seletivo para uma vaga de emprego é a ausência de informação sobre o resultado. Onde ao final do processo, é comum que muitas organizações simplesmente deixem de responder àqueles que foram descartados.

Dentre os inúmeros desafios encontrados pelos profissionais de RH, sem dúvidas o *feedback* permeia entre eles. A dificuldade em introduzir o retorno na rotina administrativa e fornecer aos candidatos é uma realidade de grande parte das organizações brasileiras (Vieira; Vargas, 2014). Como precursores dessa dificuldade estão: uma cultura organizacional arraigada em métodos conservadores; ideais e valores desatualizados, geralmente motivos para diferença entre as gerações; dificuldade em saber fornecer e receber o *feedback*; priorização de outras atividades, devido ao acúmulo de funções; receio de como o outro perceberá o retorno; desconhecimento ou falta de investimento em métodos e ferramentas adequadas e dos benefícios que o mesmo proporciona. (Vieira; Vargas, 2014; Massi *et al.*, 2018).

Embora estudado cada vez mais extensivamente, o impacto de uma decisão de rejeição em um indivíduo, bem como em uma organização nem sempre é claro (Robertson; Smith, 2001). Em caso de uma decisão negativa, explicações como “Você não encaixa em nossa equipe” ou “Decidimos optar pelo outro candidato, por estar mais qualificado” ou simplesmente “Você não foi selecionado para a vaga” são uma prática comum, quando há a aplicação do *feedback*. Contudo, observações como essas, prejudicam plausivelmente a autopercepção e o bem-estar dos candidatos. Isso, por sua vez, pode levar a várias estratégias comportamentais adaptadas como abandono de carreira, recomendações negativas da

organização; cessação de compras e/ou serviços da empresa e até mesmo litígio (Schinkel; Dierendinck; Andreson, 2004).

Pressupõe-se que os resultados e o *feedback* nos processos de seleção levem os candidatos rejeitados a se sentirem menos negativos sobre si mesmos e sobre a organização, do que se nenhuma explicação fosse oferecida (Schinkel; Dierendinck; Andreson, 2004). Os autores Lounsbury, Bobrow e Jensen (1989), destacam que os candidatos reagem de forma mais favorável ao teste quando recebem *feedback* sobre seu desempenho. Além disso, o *feedback* de rejeição plausivelmente permite que um candidato construa uma autoimagem mais precisa e desenvolva metas de carreira mais realistas e atingíveis (Robertson; Smith, 2001).

No entanto, prudência neste assunto é necessária. Em análise de estudos de *feedback*, Kluger e DeNisi (1996), enfatizam o fato de que o *feedback* pode ter efeitos altamente variáveis, em vez de meramente positivos. Aplicado à seleção, isso significa que, embora os candidatos rejeitados devam ter o direito de receber suas notas de teste, existe o risco de que sua autoestima seja prejudicada pela divulgação detalhada de tais dados (Robertson; Smith, 2001). Consistente com essa observação, as autoavaliações das pessoas que recebem *feedback* negativo frequentemente diminuem (Fletcher, 1991; Ilgen; Davis, 2000; Ployhart *et al.*, 1999). Portanto, ao fornecer uma devolutiva ao candidato, deve haver, por parte do recrutador, cautela, de forma a evitar que os sentimentos e reações supracitados, sejam provocados.

Já, dentre várias possibilidades de benefícios, a devolutiva negativa possui como principais argumentos para ser adotada: situar o candidato sobre o *status* do processo, evitando que fique alheio a uma resposta e perca outra oportunidade de trabalho; tornar o processo transparente, onde se deixa o candidato ciente das etapas, dos participantes e o motivo pelo qual foi aprovado ou reprovado no processo, evitando juízos como fraudes ou trapaça. O fortalecimento do *employer branding*, também se configura como outro benefício, pois nesse caso traz consigo a imagem positiva da organização e ao ser vista dessa maneira, fixa a imagem da marca ao público e pode gerar atração de bons profissionais do mercado (Massi *et al.*, 2018; Paixão; Oliveira; Costa, 2020). E é caracterizado como um recurso para desenvolver pessoas e carreiras, dado que o candidato recebendo o *feedback* construtivo, poderá ajustar seu comportamento, aprimorar seu conhecimento e se preparar para próxima oportunidade que surgir (Cruz, 2019).

Definidos os conceitos e bases teóricas utilizadas que serviram de fundamentação da pesquisa, na seção posterior serão demonstrados a natureza e os procedimentos metodológicos que foram adotados para coleta de informações e análise de dados.

3 METODOLOGIA

Na busca de permitir uma melhor compreensão sobre o trabalho desenvolvido, essa seção apresenta o percurso metodológico adotado para o alcance dos objetivos propostos.

3.1 Natureza e Classificação da Pesquisa

A presente pesquisa no ponto de vista de sua natureza caracteriza-se como aplicada, que é aquela que se interessa pela aplicação prática do conhecimento gerado, visando à solução de problemas (Barros; Lehfeld, 2014). Segundo Gil (2019), a pesquisa aplicada compreende estudos elaborados pelos pesquisadores, a fim de solucionar problemas identificados no âmbito das sociedades.

No contexto desta pesquisa, para abordagem do problema, será adotada uma abordagem qualitativa para explorar as percepções dos recrutadores em relação ao *feedback* fornecido aos candidatos não aprovados nos processos seletivos. Essa abordagem é apropriada, uma vez que busca compreender e interpretar os significados, atitudes, valores, crenças e aspirações presentes nas relações e fenômenos relacionados, indo além da simples mensuração de variáveis (Minayo, 2002). Ao utilizar métodos qualitativos, será possível obter análises mais profundas e ricas sobre as experiências dos recrutadores, permitindo uma compreensão abrangente do tema em estudo.

Em relação aos objetivos, a pesquisa possui caráter descritivo, uma vez que busca descrever as percepções e práticas dos recrutadores de RH em relação ao *feedback* no processo seletivo. Os objetivos específicos mencionados inicialmente, como apontar as razões para a realização ou não do *feedback*, levantar as formas de condução desse retorno e identificar as maiores dificuldades enfrentadas pelos profissionais de recrutamento e seleção, sugerem uma análise descritiva das percepções e comportamentos observados. A pesquisa tem o intuito de fornecer uma representação precisa das opiniões e ações dos profissionais.

Além disso, a presente pesquisa também possui um caráter exploratório. Pois, ao compreender as percepções dos recrutadores de RH sobre o *feedback* no processo seletivo, o estudo busca compreender um tema que pode não estar completamente explorado. A análise das razões, formas e dificuldades relacionadas ao *feedback* poderá revelar *insights* e informações que podem não ter sido previamente identificados na literatura ou na prática cotidiana. (Lakatos; Marconi, 2003; Gil, 2008; Kauark; Manhães; Medeiros, 2010).

3.2 Coleta de dados e indivíduos da pesquisa

A técnica adotada para coleta de informações foi por meio de entrevista estruturada, a qual possibilitou a obtenção de dados em profundidade a respeito das percepções e comportamento humano (Gil, 2019), visto que é um instrumento de coleta de dados rico que permite acesso aos processos psíquicos que interessam ao pesquisador, particularmente os sentidos e os significados da falar (Aguiar; Ozella, 2013).

Por meio da entrevista (Apêndice A), buscou-se obter informes contidos na fala dos atores sociais. Esse instrumento não se configurou como uma conversa despretensiosa ou neutra, pois se insere como um meio de coleta de fatos relatados por atores que vivenciam uma determinada realidade (Minayo, 2002). Dando maior flexibilidade ou liberdade para o entrevistador esclarecer perguntas, foi utilizado um questionário semiestruturado, onde permitiu o uso articulado de perguntas previamente concebidas e ao mesmo tempo, formulação das perguntas de forma diferente, se necessário, para garantia de estar sendo compreendido pelo entrevistado (Lakatos; Marconi, 2003), garantindo ao informante tratar livremente sobre o assunto proposto (Minayo, 2002).

Quanto a estrutura do roteiro de entrevista, estabeleceu-se três blocos de perguntas totalizando vinte e duas questões. O roteiro contemplou aspectos como a identificação do profissional entrevistado, formação, tempo de experiência com R&S e identificação do ramo da empresa em que trabalha. O segundo bloco, destinou a perguntas que explicam sobre como ocorre o processo seletivo nas empresas, sobre os recursos e metodologias utilizados para realizar o processo seletivo e das dificuldades encontradas para realização de um processo de R&S. E, por fim, o terceiro bloco se fixou em entender sobre como ocorre a devolutiva durante e após o findar do processo seletivo, quais as percepções dos recrutadores acerca dessa temática, quais as justificativas para fornecer ou não um *feedback* para o candidato e quais as dificuldades encontradas durante o percurso do processo de R&S.

Ao todo foram entrevistadas onze pessoas que realizam Recrutamento e Seleção de pessoal integrantes do quadro funcional de onze empresas de diferentes ramos de mercado, estabelecidas em Montes Claros-MG. Contudo, duas destas entrevistas foram realizadas como teste, tendo a finalidade de adequação do roteiro semiestruturado e garantir uma maior assertividade das perguntas, sendo estas posteriormente descartadas e desconsideradas na compilação e análise dos dados. Uma terceira entrevista foi descartada por motivos de superficialidade das respostas do entrevistado, não subsidiando dados para análise.

Desse modo, no total foram 8 entrevistas consideradas adequadas para análise. As entrevistas foram realizadas individualmente, sendo três delas realizadas por meio de videoconferência e cinco realizadas por meio de ligação telefônica e tiveram duração aproximada de 30 minutos.

A escolha das empresas e participantes nesta pesquisa teve por base de critério a acessibilidade, bem como o consentimento e a disponibilidade para as entrevistas. Atendidos esses critérios, um processo de filtragem adicional foi implementado para refinar a escolha das empresas. Neste estágio, foi dada prioridade às organizações que possuem departamentos de RH como parte integrante de suas operações internas, ao invés de serem focadas unicamente em atividades de R&S. Este critério de seleção foi adotado com o objetivo de evitar um possível enviesamento nos resultados da pesquisa. Dessa forma, a pesquisa concentrou-se em empresas cujas práticas de RH e R&S são incorporadas em um contexto empresarial mais amplo, proporcionando assim uma perspectiva mais abrangente e representativa do fenômeno em estudo.

Uma vez selecionados os atores participantes da pesquisa, as entrevistas foram agendadas mediante a disponibilidade do entrevistado, sendo realizados no período compreendido entre 02 de maio de 2023 a 19 de maio de 2023.

Observa-se a seguir no quadro 1 o perfil dos profissionais entrevistados pela pesquisa. Os nomes foram substituídos por nomes fictícios, bem como, por questões éticas e de segurança, omitiu-se informações específicas sobre as empresas estudadas, a fim de garantir o anonimato e sigilo aos participantes.

Quadro 1 - Perfil dos profissionais entrevistados pela pesquisa

Entrevistado	Idade	Gênero	Formação	Tempo de experiência	Ramo da Empresa	Cargo	Departamento que realiza o R&S
Sofia	24 anos	Feminino	Administração	4 anos	Concessionária de Veículos	Analista de RH	Gestão de Pessoas
Isabela	28 anos	Feminino	Administração	7 anos	Distribuidora de Bebidas	Coord. de Gente	Gente e Gestão
Joaquim	34 anos	Masculino	Gestão de RH	3 anos	Clinica Hospitalar	Analista de RH	Recursos Humanos
Laura	31 anos	Feminino	Psicologia	3 anos	Telemarketing	Analista de Pessoas	Recrutamento e Seleção
Beatriz	33 anos	Feminino	Psicologia	9 anos	Indústria Farmacêutica	Coord. de RH	Recursos Humanos
Angelina	24 anos	Feminino	Psicologia	2 anos	Farmácia	Auxiliar de RH	Recursos Humanos

Camila	44 anos	Feminino	Psicologia	8 anos	Contabilidade	Supervisora de RH	Gente, Gestão e Cultura
Juliana	27 anos	Feminino	Administração	2 anos	Indústria de Alimentos	Analista de RH	Pessoas e Organizações

Fonte: Dados da pesquisa

3.2 Tratamento e Análise de dados

A organização do material ocorreu através da transcrição de todas as entrevistas. Para essa transcrição utilizou-se de apoio a plataforma de transcrição *Reshape*, a qual forneceu suporte no momento da transcrição e permitiu o *download* em arquivo de texto editável para posterior correção ortográfica, caso houvesse necessidade. Ao final de cada transcrição, os dados de identificação de cada sujeito entrevistado foram alocados na primeira página de cada entrevista, as quais foram aglutinados em um único quadro.

A partir dos arquivos com todas as entrevistas transcritas foi realizada a leitura flutuante de todo material, com o objetivo de lembrar e revisitar todo o conteúdo promovendo o surgimento das primeiras conexões da pesquisadora com o texto. Posteriormente, utilizando o programa editor de planilhas *Microsoft Excel*, foi realizada a organização dos dados contendo nas colunas da primeira linha as perguntas utilizadas e abaixo as respostas de cada entrevistado para em seguida serem analisadas conforme a metodologia e objetivos do trabalho.

A análise das entrevistas foi realizada com base na abordagem teórica-metodológica da Análise dos Núcleos de Sentido (ANS), adaptada a partir da técnica de Análise de Conteúdo desenvolvida por Bardin (1977). O núcleo de sentido, como parte da análise de conteúdo, consistiu em uma técnica de pesquisa onde foi visado extrair informações significativas e relevantes de um conjunto de dados, representados pelos textos das entrevistas (Bardin, 1977). De acordo com Mendes (2007), a ANS, refere-se ao conjunto de elementos que compõem a essência, a ideia central ou o significado subjacente de um texto ou conjunto de dados. É o cerne do conteúdo, aquilo que dá sentido, direção à análise e agrupa o conteúdo manifesto e oculto do texto, a partir de temas que formam um núcleo de sentido. Esses núcleos recebem definições que servem de apoio às interpretações que forem realizadas.

A condução da análise dos dados abrange várias etapas, a fim de que se possa conferir significação aos dados coletados (Minayo, 2002). Tendo em vista tamanha diversidade palavras e termos utilizados, mas ainda assim, aproximação terminológica, optou-se por tomar como balizador, deste estudo, as etapas da técnica propostas por Bardin (1977), uma vez que,

é uma obra frequentemente citada em estudos qualitativos na área das Ciências Sociais Aplicadas. As etapas da análise contemplaram 3 fases: 1ª) pré-análise 2ª) exploração do material e 3ª) agrupamento de temas para tratamento, inferência e interpretações.

A primeira fase, pré-análise, foi desenvolvida de forma a sistematizar as ideias iniciais e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas. De forma geral, efetuou-se a organização do material a ser investigado. Sendo esta fase uma leitura flutuante dos textos. Já a segunda fase, a exploração do material, se deu na definição do *corpus* de análise, onde foram selecionados excertos com as falas de cada participante, destacando as falas mais significativas; identificação e nomeação dos temas recorrentes, com base nos conteúdos verbalizados. E na terceira e última fase foi realizado o agrupamento de temas de acordo com as semelhanças semânticas de modo a permitir uma interpretação do material relativo ao objeto da pesquisa.

De forma a sumarizar as categorias analisadas, o quadro 2 apresenta uma síntese das dez categorias geradas e utilizadas para a análise dos dados, bem como uma breve definição de cada uma.

Quadro 2 - Síntese das categorias utilizadas

Categorias analisadas	Significado
As fases do processo seletivo	Esta categoria aborda as diversas etapas que compõem o processo seletivo nas organizações. O objetivo é mapear e compreender cada fase, desde a identificação inicial da necessidade de contratação até a efetiva escolha do candidato a ser admitido. Ao explorar esta categoria, pretendeu-se verificar como o R&S ocorre e em que fase ele se finaliza, buscando verificar se os recrutadores consideram o <i>feedback</i> aos candidatos não aprovados, como parte do processo ou não.
Dificuldade em encontrar profissionais capacitados	Esta categoria foca nas dificuldades enfrentadas pelos profissionais de RH ao conduzir processos de Recrutamento e Seleção. O foco foi analisar se os recrutadores consideram a devolutiva como um impasse durante o processo.
Valores do candidato compatíveis com a cultura da empresa	Essa categoria investiga e identifica o principal fator destacado pelos entrevistados, responsável pela reprovação de candidatos em processos seletivos.
É muito importante que as empresas forneçam <i>feedback</i> aos candidatos inscritos para uma vaga	Essa categoria discute a percepção dos recrutadores sobre a relevância do <i>feedback</i> às pessoas que se candidataram a uma vaga.
O candidato vê a empresa com os bons olhos quando há um retorno	Essa categoria discute a percepção dos recrutados sobre a relevância do <i>feedback</i> aos candidatos não aprovados. O objetivo é investigar como os recrutadores percebem os benefícios que este <i>feedback</i> pode trazer para a organização, em termos de construção da imagem da empresa.
A importância de fornecer <i>feedback</i> aos candidatos, destacando princípios éticos, transparência, respeito e a preservação da imagem da empresa	Essa categoria aborda a importância do <i>feedback</i> fornecido aos candidatos por parte das empresas, com ênfase especial nos benefícios para os candidatos, conforme entendido pelos recrutadores. O objetivo é explorar e entender como os recrutadores percebem o impacto que o <i>feedback</i> pode ter no desenvolvimento profissional e na experiência geral do candidato.

A empresa dá o retorno para os processos seletivos externos, através de e-mail	Essa categoria descreve os meios e métodos que as empresas utilizam para dar retorno aos candidatos.
Não entramos nos detalhes, apenas dizemos que por razões estratégicas não demos continuidade naquele momento	Essa categoria discute o que é abordado pelos recrutadores ao fornecer o <i>feedback</i> aos candidatos, visando entender se há um <i>feedback</i> qualitativo, ou somente a resposta da aprovação ou reprovação.
Diante de <i>feedbacks</i> negativos em processos seletivos, os candidatos manifestam diversas reações, desde agradecimento até frustração e raiva	Esta categoria tem como foco verificar as reações dos candidatos ao receberem um retorno negativo em processos seletivos, na visão do recrutador.
Às vezes o tempo é um desafio	Essa categoria apresenta as maiores dificuldades que o recrutador enfrenta para fornecer o <i>feedback</i> .

Fonte: Dados da pesquisa

Buscou-se atender os seguintes critérios, conforme enumera Bardin (1997): a exaustão, que se refere ao objetivo de esgotar todas as unidades de registro relevantes no conteúdo analisado, isso significa identificar e incluir todas as ocorrências significativas de unidades de análise que se enquadrem nos critérios estabelecidos para a pesquisa; a pertinência, que envolve a seleção criteriosa das unidades de registro que são relevantes para a pesquisa ou para os objetivos estabelecidos; a exclusividade, que diz respeito à não duplicação de unidades de registro, evitando distorções ou vieses resultantes de repetições excessivas de determinadas unidades de registro; a homogeneidade, concernente a similaridade ou consistência das unidades de registro dentro de uma mesma categoria ou tema.

As unidades de registro foram agrupadas, compartilhando características semelhantes com uma conexão temática clara. O que facilitou a análise e a interpretação dos dados, permitindo a identificação de padrões ou tendências relevantes; e a recorrência, que indica a repetição de unidades de registro ao longo do conteúdo analisado. Sendo a recorrência um indicador da importância, relevância ou ênfase dada a determinados temas, conceitos ou ideias no texto. A identificação da recorrência ajudou ainda a compreender a frequência com que determinados elementos aparecem e sua representatividade no conjunto de dados (Bardin, 1977).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa que teve como objetivo explorar percepções dos recrutadores que atuam no município de Montes Claros – MG, acerca do *feedback* a candidatos não aprovados em processos seletivos, bem como demais objetivos específicos do trabalho.

A análise dos dados coletados nas entrevistas foi conduzida com base na abordagem do Análise de Núcleo de Sentido, o que permitiu a identificação e compreensão aprofundada dos temas emergentes a partir das perspectivas dos entrevistados.

A fim de obter uma compreensão abrangente das percepções dos profissionais de RH sobre o *feedback* aos candidatos não selecionados, foram elegíveis 8 entrevistas com profissionais atuantes em diferentes empresas e setores. As entrevistas exploraram uma variedade de aspectos relacionados aos processos seletivos e devolutivas, com um foco especial na prática de fornecer *feedback* em caso de reprovação do candidato.

A análise dos dados revelou a emergência de diversos temas-chave que permeiam as percepções dos profissionais de RH. Esses temas constituem os "núcleos de sentido" que encapsulam as perspectivas e reflexões dos entrevistados sobre o *feedback* aos candidatos não aprovados.

Através deste processo de análise, foram identificadas as seguintes categorias principais: 1) "As fases do processo seletivo"; 2) "Dificuldade em encontrar profissionais capacitados"; 3) "Valores do candidato compatíveis com a cultura da empresa"; 4) "é muito importante que as empresas forneçam *feedback* aos candidatos inscritos para uma vaga."; 5) "O candidato vê a empresa com os bons olhos quando há um retorno"; 6) "A importância de fornecer *feedback* aos candidatos, destacando princípios éticos, transparência, respeito e a preservação da imagem da empresa"; 7) "A empresa dá o retorno para os processos seletivos externos, através de e-mail"; 8) "Não entramos nos detalhes, apenas dizemos que por razões estratégicas não demos continuidade naquele momento."; 9) "Diante de *feedbacks* negativos em processos seletivos, os candidatos manifestam diversas reações, desde agradecimento até frustração e raiva"; 10) "Às vezes o tempo é um desafio"

Essas categorias foram elencadas em quadros explicativos, que sintetizam suas definições, temas constituintes e verbalizações dos participantes.

4.1 As fases do processo seletivo adotadas nas empresas

Na categoria 1, Quadro 3, revela o processo sequencial de R&S para preenchimento das vagas de emprego. Em cada excerto, há uma descrição dos passos que são tomados desde o momento em que a necessidade de contratação é identificada até a admissão do candidato selecionado.

Quadro 3 - Primeira Categoria

Primeira Categoria: "As fases do processo seletivo"			
Definição: Nessa categoria são considerados os fluxos e passos que são tomados desde o momento em que a necessidade de contratação é identificada até a admissão do candidato selecionado			
Temas:	Vaga Candidatos Triagem	Entrevista Testes Gestor	Admissão Perfil do candidato Competências necessárias
Exemplos de verbalizações:			
“Identificada a necessidade de contratação. Os gestores enviam uma solicitação para mim e aí eu faço a divulgação de vaga [...] a gente faz a triagem de acordo com o perfil da vaga. A gente faz contanto com os candidatos selecionamos, aí a gente envia uma prova de conhecimentos [...]. Passada essa parte a gente vê que se saiu melhor e chama para uma entrevista [...] com a gente do RH, depois os melhores colocados a gente envia para o gestor entrevistar, os que ele escolhe a gente faz um teste prático e seleciona o melhor para contratar.” (Isabela)			
“O gestor da vaga envia quais requisitos e sugestão para as etapas do processo através do perfil profissiográfico da vaga, através desse perfil é criado a vaga e disponibilizada no sistema para que os candidatos possam se cadastrar, e fazemos a publicação [...]. Após isso é feita a triagem de currículos, depois temos as etapas de provas [...], depois fazemos as entrevistas e damos o <i>feedback</i>, de acordo ao formato desenhado pelo responsável juntamente com o gestor da vaga.” (Laura)			
“... o supervisor do departamento solicita uma pessoa para preencher a vaga, nos entendemos os requisitos para aquela vaga com base nas atividades que a pessoa vai desenvolver. Posteriormente, nós fazemos a arte da vaga e realizamos a publicação[...]. Quando os currículos começam a chegar [...], fazemos a triagem daqueles que possuem as competências que buscamos. Entramos em contato [...] e marcamos a entrevista para avaliar as habilidades, experiências e adequação cultural dos candidatos. Para os aprovados, marcamos um teste de conhecimentos específicos na área, sendo aprovados, marcamos uma entrevista com o supervisor que solicitou, ele aprovando nós entramos em contato com o candidato informamos de sua aprovação e chamamos para admissão.” (Juliana)			

Fonte: Dados da pesquisa

Através das entrevistas, as declarações fornecidas descreveram de maneira abrangente o processo de recrutamento e seleção de candidatos para preencher vagas em uma organização. Embora haja pequenas nuances em cada explicação, foi percebido algumas similaridades que podem ser destacadas em relação às etapas e procedimentos envolvidos.

Percebe-se que o núcleo de sentido nas falas está no processo sequencial de Recrutamento e Seleção (R&S), que é essencial para as organizações modernas conforme destacado por Chiavenato (2010). Este processo inicia com a identificação da necessidade de

contratação, uma etapa crucial que Moreira (2017) ressalta como o ponto de partida para o planejamento eficaz da força de trabalho.

Após essa identificação, o processo avança para a divulgação da vaga, onde, segundo Marras (2011), a forma como a oportunidade de trabalho é comunicada tem um impacto direto na qualidade dos candidatos atraídos. Após, é realizada a etapa de triagem de currículos, avaliação de conhecimentos e competências, aspectos fundamentais segundo Bohlander e Snell (2009) para garantir que os candidatos mais qualificados sejam considerados. A fase de entrevistas, incluindo testes práticos e encontros com gestores, é vital para avaliar a adequação do candidato ao cargo e à cultura organizacional, uma visão apoiada por Faisal (2015).

Chiavenato (2010) também enfatiza a importância de adaptar o processo de R&S à cultura e necessidades específicas da organização, indicando que algumas empresas podem adotar uma estrutura mais formalizada e padronizada, enquanto outras preferem abordagens ajustadas às especificidades de cada vaga.

Nota-se também que nas falas dos entrevistados é descrito o processo de R&S das organizações, iniciando pela identificação da necessidade de contratação por parte dos gestores. Isso está alinhado com o conceito de que as organizações coordenam atividades visando a produção de bens e serviços, e para isso, é fundamental atrair os talentos certos. A divulgação da vaga e a triagem com base no perfil do cargo estão de acordo com a abordagem de R&S detalhada nos excertos, onde a descrição de cargos e requisitos essenciais é fundamental para atrair os candidatos adequados, conforme proposto por Gil (2014).

As etapas de provas e entrevistas visam avaliar as competências dos candidatos, correspondendo ao processo de seleção mencionado pelos autores fonte utilizados nesse estudo. Além disso, foi possível perceber que a interação com o gestor para entrevistar os candidatos selecionados reflete o envolvimento descentralizado na seleção, promovendo uma abordagem sistêmica de gestão de pessoas. O que vai de encontro as proposições de Bohlander e Snell (2009), quando descrevem que apesar de ser uma função formal do setor de RH, é frequente que o líder do departamento no qual a vaga está disponível desempenhe um papel decisivo na aprovação final da contratação do candidato, devido à sua *expertise* mais específica em relação às atividades envolvidas.

Foi destacado também a importância do perfil da vaga na definição das etapas do processo. Isso está diretamente alinhado com o planejamento de pessoal mencionado por Gil (2014), onde os profissionais envolvidos preveem as necessidades de recursos humanos para atingir os objetivos organizacionais.

A entrevistada Camila, enfatiza sobre a relação entre os requisitos da vaga e as competências buscadas nos candidatos, o que está em sintonia com o conceito de R&S baseados em conhecimento, habilidades e competências destacados por Chiavenato (2009). A triagem, as entrevistas para avaliação de habilidades, experiências e adequação cultural dos candidatos e a realização de testes de conhecimentos específicos também estão de acordo com as etapas discutidas por Chiavenato (2010); Marras (2011) e Carvalho (2016).

Em todas as falas, pode-se observar a aplicação dos princípios e métodos de R&S. Entretanto, foi possível notar que há um destaque dado à entrevista como uma etapa que precede o *feedback* ao candidato. Uma vez que ao entrevistar o candidato, o recrutador possui as informações necessárias para definir qual será a pessoa ideal para o cargo. Após a satisfação de todos os critérios necessários, o recrutador entra em contato novamente, comunicando ao candidato sua seleção para a vaga e iniciando os trâmites de contratação.

Tal qual como descritos pelos autores referencias deste estudo, inicialmente, os oito entrevistados não consideraram o *feedback* aos candidatos reprovados como parte do processo seletivo na empresa em que atuam, o que é evidenciado por Cruz (2019) quando descreve a ausência de conteúdo nas literaturas, no que tange a qual tratativa adotar para os candidatos que não obtiveram êxito no processo seletivo. No entanto, durante o decorrer das entrevistas, houve uma mudança nas percepções desses entrevistados. De certo modo, considera-se que eles foram influenciados a reconhecer e acrescentar a fase de *feedback* como uma parte relevante do processo seletivo, quando foram questionados especificamente sobre esse aspecto.

Isso ilustra a dinâmica das percepções e opiniões dos entrevistados em relação ao *feedback* no processo de seleção. Inicialmente, eles podem não ter dado muita importância a essa etapa ou podem não ter percebido sua relevância. No entanto, quando solicitados a refletir sobre o assunto durante as entrevistas, eles passaram a considerar a devolutiva como um componente valioso do processo, o que indica que, embora inicialmente subestimado, o *feedback* aos candidatos reprovados é reconhecido como algo que pode ter benefícios significativos para a empresa e para os candidatos.

4.2 As dificuldades encontradas no decurso do processo seletivo

Mediante a descrição processos seletivos, entende-se que impasses podem surgir durante o percurso. Desse modo, na categoria 2, Quadro 4, revela as dificuldades que os recrutadores encontram durante o processo seletivo.

Quadro 4 - Segunda Categoria

Segunda Categoria: "Dificuldade em encontrar profissionais capacitados"			
Definição: As maiores dificuldades que o profissional de RH encontram para realização de um processo de Recrutamento e Seleção			
Temas:	Dificuldade Candidatos qualificados Recrutamento	Prazos apertados Quantidade de processos Processo manual	Perfil Currículo sem informação Especialização
Exemplos de verbalizações:			
“...pra umas vagas a gente tem dificuldade de achar alguém com qualificação também, hoje a gente vê muita gente que quer o serviço, mas não tem qualificação ou experiencia.” (Isabela)			
“... tem duas coisas que hoje eu acho que dificulta demais o processo [...] e gente sem qualificação para assumir aquele cargo.” (Joaquim)			
“... a principal dificuldade é encontrar candidatos com o perfil esperado pela empresa [...]. Mas, imagino que seja um reflexo da geração atual, sabe?! Percebo também, a dificuldade que os candidatos possuem para confeccionarem currículos, o que acaba dificultando nos processos de triagem no quesito qualificações e competências também, né?! [...]” (Angelina)			
“Aqui a gente vê a dificuldade encontrar profissionais capacitados no mercado...” (Camila)			
“Hoje temos como maiores dificuldade encontrar candidatos com perfis de autonomia e especializados.” (Juliana)			

Fonte: Dados da pesquisa

A busca por candidatos qualificados espelha o desejo que das empresas em encontrar profissionais talentosos que possuam habilidades, conhecimentos e experiências específicas para atender às demandas da organização. Esta necessidade demonstra o que Chiavenato (2009) destaca sobre a composição três características do candidato ideal sendo eles, o conhecimento, a habilidade e a competência. Destaca-se assim o papel essencial do RH nas organizações, pois ao trazer para empresa um candidato com os requisitos certos, além de contribuir para o processo de geração do conhecimento nas organizações, gera ainda conforme Faissal (2015), um capital intelectual que amplia o valor do R&S, cria uma vantagem competitiva e propicia o alcance dos objetivos organizacionais. Desse modo, quanto mais assertivo o processo seletivo, maior o diferencial competitivo das empresas perante ao mercado.

Contudo, fatores como a rápida evolução das tecnologias e dos mercados, a concorrência entre empresas e a demanda por habilidades especializadas podem criar obstáculos significativos, assim como traz Araújo e Antigo (2016), pode ser justificativa para esse problema. A escassez de candidatos qualificados muitas vezes é originada da crescente necessidade de atualização constante, levando a uma disparidade entre as habilidades existentes no mercado e aquelas procuradas pelas organizações.

Assim, à medida que novas tecnologias emergem e as indústrias e comércio se transformam, as empresas demandam profissionais com conhecimentos e habilidades atualizados para acompanhar essas mudanças. No entanto, a educação e a formação nem sempre podem conseguir acompanhar esse ritmo, deixando uma lacuna entre o que é ensinado nas instituições de ensino e o que realmente é necessário no mercado de trabalho.

A falta de investimento em educação e formação trazida por Araújo e Lima (2014) também desempenha um papel importante nesse problema. Governos e empresas muitas vezes não dedicam recursos suficientes para desenvolver habilidades relevantes, o que perpetua a lacuna entre a oferta e a demanda por profissionais qualificados.

No geral, os efeitos da falta de profissionais qualificados são sentidos em várias esferas do mercado de trabalho. Ao se enfrentar dificuldades para encontrar candidatos adequados, pode acabar, comprometendo o trabalho e o ambiente organizacional da empresa (Carvalho; Nascimento, 2016).

Desse modo, essa busca tem se tornado um desafio constante enfrentado pelas empresas em suas iniciativas de buscar novos talentos. Essa dificuldade é impulsionada por uma série de fatores que podem ser comparados com os motivos que levam à reprovação de candidatos durante o processo seletivo.

Os entrevistados destacaram dificuldades enfrentadas durante os processos seletivos. Em geral, apontaram o grande desafio que é encontrar profissionais que se adequem nas exigências do cargo e da empresa. Além disso, ressaltaram a dificuldade devido a pressão dos prazos apertados, que muitas vezes comprometem uma avaliação mais detalhada dos candidatos. Outra questão levantada foi o excesso de processos manuais, que tendem a consumir tempo e recursos dos profissionais. No entanto, é interessante notar que, apesar das inúmeras complicações mencionadas, mais uma vez não se falou sobre a dificuldade em fornecer *feedback* aos candidatos que participaram do processo. Esse aspecto muitas vezes passa despercebido, e a ausência de um retorno construtivo após a participação no processo seletivo pode ser prejudicial tanto para a imagem da empresa quanto para a experiência dos próprios candidatos em busca de crescimento profissional.

No decorrer das várias etapas de um processo seletivo, os candidatos são submetidos a uma série de avaliações para determinar quem melhor se alinha aos requisitos do cargo e à cultura da empresa. Nesse contexto, é essencial compreender os diversos aspectos que podem levar à reprovação de um candidato, indo além das qualificações técnicas.

4.3 A reprovação do candidato no processo seletivo

Além das fases do processo seletivo em si, há uma miríade de elementos interdependentes que influenciam o resultado para cada candidato. A análise vai desde as habilidades técnicas até as competências comportamentais, bem como a capacidade de comunicação e o alinhamento cultural. Na categoria 3, Quadro 5 a seguir, é destacado um elemento em comum citado durante as entrevistas, sendo visto como algo passível de reprovação do candidato no processo, se dá na adequação do mesmo à cultura organizacional da empresa.

Quadro 5 - Terceira Categoria

Terceira Categoria: “Valores do candidato compatíveis com a cultura da empresa”			
Definição: Essa categoria aponta o principal fator que leva a uma reprovação do candidato no processo seletivo			
Temas:	Cultura da Empresa Identificação com os valores da empresa Reprovação do candidato	Critérios de reprovação Critérios estabelecidos pela empresa	Perfil esperado Cultura organizacional
Exemplos de verbalizações:			
“Aqui na empresa, [...] o que a gente sempre tenta encontrar nos candidatos são os valores que sejam compatíveis mesmo com os valores aqui da empresa. Hoje, a gente não reprova candidatos por questões técnicas, candidatos que, talvez, nunca teve experiência. Porque a gente entende que nós conseguimos ensinar o candidato. Hoje, o principal motivo de reprovação é baixa identificação com os valores mesmo da empresa.” (Sofia)			
“Eu procuro levar em conta o perfil mais aderente para a posição, a cultura da empresa e se as competências técnicas e comportamentais batem com que a gente procura para aquela vaga.” (Joaquim)			
“As ferramentas utilizadas dentro do nosso processo de recrutamento e seleção são a base para entender se o candidato tem ou não o perfil desejado para aquela vaga em questão. Levamos em conta o desempenho nas entrevistas, perfil cultural que bate com o da empresa, [...] e os testes psicológicos para entender o perfil do candidato.” (Beatriz)			
“A avaliação é realizada de acordo com o que é pedido da vaga, [...] o que a empresa prega em sua cultura organizacional e o que a função em que a pessoa está se candidatando vai demandar dela. Se a pessoa tem o perfil esperado, tá tudo certo.” (Juliana)			

Fonte: Dados da pesquisa

Um fator destacado durante as entrevistas é o alinhamento cultural como sendo um elemento comum em muitas empresas. Assim como destaca Hofstede (2001), se um candidato não se enquadra na cultura da empresa, pode não se adaptar bem à equipe e ao ambiente de trabalho, levando a uma baixa produtividade e insatisfação no trabalho, o que torna esse aspecto um ponto de atenção muito importante aos olhos do recrutador.

A seleção de um candidato ideal para o cargo na empresa é processo que pode se tornar complexo, pois vai além das habilidades técnicas. Ao analisar as declarações dos recrutadores, foi revelado um foco crescente na identificação de candidatos que se alinhem de forma significativa com a cultura da empresa.

A entrevistada Sofia, destaca que a busca por talentos se concentra em encontrar indivíduos cujos valores coincidam com os da empresa. Destaca que o critério para reprovação não é necessariamente a falta de experiência técnica, pois a empresa acredita que habilidades de *hard skills* e conhecimento técnico podem ser ensinados. Em vez disso, destacou que o motivo predominante para a reprovação é a falta de identificação do candidato com os valores da empresa. A fala “a gente não reprova candidatos por questões técnicas[...]. Hoje, o principal motivo de reprovação é baixa identificação com os valores mesmo da empresa.”, reflete uma mudança significativa na abordagem das empresas, priorizando a cultura organizacional forte como um fator crítico para o sucesso.

O entrevistado Joaquim, destaca sobre a importância de encontrar um candidato cujo perfil seja aderente à posição e à cultura da empresa. Já a entrevistada Helen, frisa sobre o uso de ferramentas avançadas, como entrevistas, avaliação da compatibilidade cultural e testes psicológicos, como uma parte fundamental do processo de seleção, assim como destacado pelos autores Chiavenato (2010); Marras (2011); Bohlander; Snell (2009); Carvalho (2016) e Gil (2007). De forma que esses métodos possam auxiliá-los na avaliação mais completa do perfil do candidato e ajudam a determinar se ele se encaixa nas necessidades da empresa.

E por fim, em sua fala, a entrevistada Juliana reforça a ideia de que a avaliação é realizada com base no que é exigido pela vaga, na cultura organizacional e nas demandas específicas da função. Tornando-se assim a compatibilidade com o perfil esperado, um fator determinante.

A pesquisa revelou que, em um cenário marcado pela globalização e modernização do mercado de trabalho, a dinâmica organizacional na busca por novos talentos tem sido impactada. Essa evolução tem levado as empresas a enfatizar cada vez mais a importância da compatibilidade e do alinhamento com a cultura organizacional na seleção de candidatos. Nesse contexto, as declarações dos recrutadores mostram que há uma predisposição que reflete em um reconhecimento crescente de que a adequação cultural é importante para o sucesso tanto do indivíduo quanto da organização.

Dessa maneira, assim como destaca Hofstede (2001), a incompatibilidade cultural de um candidato com a empresa pode resultar em desafios significativos. De modo que, quando um candidato não se enquadra bem na cultura da empresa, isso pode levar a dificuldades de

adaptação à equipe e ao ambiente de trabalho, resultando em baixa produtividade e insatisfação. O que leva o alinhamento cultural a torna-se um aspecto essencial no processo seletivo, com implicações diretas na eficiência e harmonia no ambiente de trabalho.

Por conseguinte, observa-se uma abordagem mais estratégica das empresas, em relação a seleção de candidatos, pois considera tanto as habilidades técnicas quanto a afinidade cultural, o que promove uma parceria mais saudável e duradoura entre as organizações e seus colaboradores. Essa tendência pode contribuir para a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e equipes mais eficazes, onde tanto as organizações quanto os candidatos podem alcançar seus objetivos e visões em conjunto.

Após a discussão sobre as fases adotadas pelos recrutadores nos processos seletivos, as dificuldades que enfrentam, e os motivos que levam à reprovação dos candidatos, especialmente devido a compatibilidade dos valores do candidato com a cultura da empresa, a próxima seção dedicar-se-á a direcionar a atenção para a etapa subsequente do processo seletivo, onde se adentrará na discussão sobre as percepções dos recrutadores, a importância e o impacto do *feedback* no pós-seleção, um componente que pode ser fundamental para o aprimoramento contínuo do recrutamento e seleção.

4.4 O *feedback* no processo seletivo

Nas próximas categorias, serão exploradas as questões relacionadas ao *feedback* abrangendo as percepções do recrutador entrevistado, no que tange a importância, os benefícios de se dar o retorno, os métodos, como a devolutiva é dada, a reação do candidato e os obstáculos enfrentados pelos profissionais de R&S. Esta análise proporcionará uma compreensão mais detalhada sobre a devolutiva como uma ferramenta importante para o engajamento e desenvolvimento pessoal e profissional.

4.4.1 Benefícios e percepções do recrutador

No âmbito do R&S, à medida que se avança para a conclusão das etapas do processo, é fundamental abordar a importância do *feedback*, na perspectiva do recrutador, para todas as pessoas que dedicaram algum tempo para participar do processo, tanto para aqueles que obtiveram êxito na seleção, quanto para aqueles que não seguiram adiante.

Este *feedback* é essencial para aprimorar a experiência dos candidatos e otimizar o processo seletivo como um todo. Neste contexto, a Categoria 4, conforme ilustrada no Quadro 6, destaca as percepções dos recrutadores em relação ao *feedback* no processo seletivo,

levando em consideração o contexto em que o candidato se encontra, onde se contempla a posição de alguém que busca por uma oportunidade de trabalho.

Quadro 6 – Quarta Categoria

Quarta Categoria: “é muito importante que as empresas forneçam <i>feedback</i> aos candidatos inscritos para uma vaga.”			
Definição: Essa categoria discute a percepção dos recrutadores sobre a relevância do <i>feedback</i> às pessoas que se candidataram a uma vaga			
Temas:	Muito importante Expectativa Uma obrigação	Desenvolvimento dos candidatos Demonstra respeito	Justo Ansiedade Esperançoso
Exemplos de verbalizações:			
“Eu considero que seja muito importante, pro candidato, porque a gente sabe que os candidatos, eles têm certa ansiedade pelo processo seletivo, eles estão esperando, cria expectativa. Então, a gente acredita que é importante dar um retorno, mesmo que negativo, pra esse candidato.” (Sofia)			
“Todo mundo que passou por um processo tem que receber um <i>feedback</i> negativo ou positivo, mas tem que receber. Porque eles ficam na expectativa sabe? Aí eu acho muito importante...” (Isabela)			
“... a devolutiva e o <i>feedback</i> não é só extremamente necessário, mas é uma "obrigação" para gente do RH.” (Joaquim)			
“Na minha percepção o <i>feedback</i> é uma das etapas mais importantes de um processo seletivo. [...] hoje o recrutamento e seleção aqui na (nome da empresa) visa o desenvolvimento dos candidatos” (Laura)			
“Dar um <i>feedback</i> para o candidato é de extrema importância e considero justo. O candidato despende de tempo para se inscrever na vaga e muitas vezes para ir até o local participar das etapas do processo. Então, nada mais justo que ele tenha o retorno de não ser aprovado no processo seletivo” (Beatriz)			
“É muito importante que o candidato receba um retorno sobre sua inscrição para uma vaga. Mas acredito que seja importante que o candidato receba um retorno mesmo se o currículo não seja selecionado desde a primeira etapa, que é a triagem de currículos, para que não fique esperançoso ou confiante de que será chamado para as próximas etapas.” (Angelina)			
“Na minha opinião é muito importante que as empresas forneçam <i>feedback</i> aos candidatos inscritos para uma vaga. Porque isso demonstra respeito, transparência e profissionalismo, além de proporcionar uma experiência positiva ao candidato, independente do resultado final.” (Camila)			
“Extremamente importante que esse retorno seja dado apesar do resultado.” (Juliana)			

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar os excertos de fala de cada entrevistado foi possível identificar diversos pontos relevantes. Contanto, com unanimidade, todos os oito entrevistados julgaram a devolutiva no processo seletivo como elemento importante no R&S. A entrevistada Sofia destaca a ansiedade e a expectativa dos candidatos durante o processo seletivo, onde enfatiza sobre a importância de fornecer *feedback*, mesmo que seja negativo. Essa declaração demonstra que há um nível de sensibilidade para com o estado emocional dos candidatos e a

necessidade de proporcionar clareza e alívio para aqueles que aguardam avidamente por uma resposta.

A entrevistada Isabela ressalta a universalidade da necessidade de *feedback*, independentemente do resultado, positivo ou não. Ela enfatiza a importância de atender às expectativas dos candidatos e fornecer *feedback*, apoiando o argumento de que essa é uma prática crucial. Já o entrevistado Joaquim vai além e descreve a devolutiva como uma responsabilidade dos profissionais de RH.

Nessa mesma vertente, o entrevistado Camila ressalta ainda que, fornecer uma resposta demonstra “respeito”, “transparência” e “profissionalismo”. Além disso, enfatiza que a devolutiva contribui para uma experiência positiva ao candidato, independentemente do resultado. Esse posicionamento leva a crer que a empresa coloca o candidato no centro do processo e valoriza a qualidade da interação.

As afirmações acima abordam o que é descrito por Ferreira (2013), que destaca a existência de expectativas mútuas de aprovação entre o recrutador e o candidato e que os aspectos como confidencialidade, respeito e transparência desempenham um papel fundamental nesse contexto. Devido à expectativa do candidato de ser contratado, é importante que, no caso de não atender aos requisitos do cargo, haja uma comunicação adequada, conforme ressaltado por Faissal (2015). Isso implica em fornecer *feedback* sobre o desempenho do candidato e/ou expressar gratidão pela sua participação no processo seletivo.

Já a perspectiva da entrevistada Laura sobre o *feedback* como uma etapa importante do processo seletivo, reforça a ideia de que este não é apenas um meio de comunicação, mas também uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento do candidato. Há uma estreita correlação entre a devolutiva e o desenvolvimento individual, indicando que a empresa adota uma abordagem mais ampla, que vai além de apenas preencher a vaga.

Ela busca aprimorar as habilidades e competências dos candidatos para futuras oportunidades, em linha com o pensamento de Marques (2016), que define o *feedback* como uma ferramenta de desenvolvimento capaz de motivar, corrigir e inspirar os indivíduos, aplicável em diversos ambientes organizacionais. Desse modo, essa colocação demonstra que a empresa não apenas respeita a expectativa do candidato, mas também contribui significativamente para seu crescimento profissional e pessoal.

A entrevistada Beatriz enfatiza um nível de equidade ao afirmar que, fornecer *feedback* é um ato de justiça, uma vez que os candidatos investem tempo e esforço no processo seletivo. Essa visão ressalta a necessidade de reconhecer o investimento dos candidatos, mesmo quando o resultado é negativo.

Já a entrevistada Angelina argumenta ainda que o retorno deve ser fornecido desde o início do processo, na triagem de currículos, para evitar que os candidatos desenvolvam falsas esperanças. Essa perspectiva destaca a importância de manter os candidatos informados e realistas desde o início do processo seletivo, além de garantir uma comunicação clara entre as partes. Ao passo que retoma a discussão de Faissal (2015), de modo que o candidato ao pleitear uma vaga fomenta expectativas, sonha com a possibilidade de contratação, e aguarda que, sobretudo, um retorno seja dado sobre sua candidatura.

Por fim, a entrevistada Juliana salienta que é de grande importância de fornecer o *feedback*, enfatizando que este deve ser fornecido independentemente do resultado ser positivo ou negativo. Juliana destaca que o ato de dar uma resposta é valioso em si, sem estar condicionado ao sucesso do candidato. Observa-se que essa declaração destaca, que a ação de fornecer uma resposta é valiosa por si só e não deve ser condicionada ao sucesso do candidato.

Esta visão ressalta a relevância do *feedback* como uma ferramenta de comunicação e desenvolvimento, e não apenas como um meio de informar sobre a aprovação ou rejeição. Assim como Marques (2016) destaca, considerando que o *feedback* é uma ferramenta de desenvolvimento, que pode ser utilizada para motivar, corrigir e inspirar os indivíduos. Isso sugere que o *feedback* é benéfico tanto para quem o recebe quanto para quem o oferece, pois promove a transparência, o respeito e a oportunidade de crescimento e aprendizado.

Em suma, os entrevistados convergem suas percepções sobre a importância do *feedback* para os candidatos em um processo seletivo. As declarações que foram realizadas enfatizaram que o *feedback* não apenas reduz a ansiedade dos candidatos, mas também promove conduta honesta e profissional por parte da empresa. Além disso, alguns apontam que o *feedback* pode ser uma ferramenta de desenvolvimento para os candidatos e que deve ser fornecido em todas as fases do processo, e não somente no resultado.

Já do ponto de vista organizacional os entrevistados alegam em sua maioria, que há benefícios importantes para empresa quando fornecem a devolutiva. Nesse contexto, o Quadro 7 traz na Categoria 5, declarações dos recrutadores que tendem a compreender que o *feedback* não apenas proporciona uma experiência mais positiva para os candidatos, mas também pode fortalecer a reputação da empresa, promover uma cultura de respeito e transparência e, em última instância, contribuir para a identificação de talentos mais adequados para o crescimento e sucesso da organização.

Quadro 7 - Quinta Categoria

Quinta Categoria: “O candidato vê a empresa com os bons olhos quando há um retorno”		
Definição: Essa categoria discute a percepção dos recrutados sobre a relevância do <i>feedback</i> aos candidatos não aprovados, na perspectiva do benefício para a organização		
Temas:	Importância da devolutiva para a empresa	Fortalecimento da marca Experiência do candidato Comunicação com candidatos
Exemplos de verbalizações:		
“E pra empresa também, a gente acredita que é importante. A gente acredita que o candidato vê a empresa com os bons olhos também quando dá esse retorno. Então, avaliamos como de muita importância.” (Sofia)		
“É bom para gente na empresa também porque a pessoa não sai falando que nunca recebeu uma resposta.” (Isabela)		
“Sem dúvidas, a devolutiva é um dos fatores mais importantes para o <i>employer branding</i> da empresa. Isso faz com que nossa empresa e a nossa marca seja fortalecida no mercado, mas também é importante para o candidato, pois receber um “não” é melhor que nenhum <i>feedback</i> .” (Joaquim)		
“Em vagas externas precisamos cuidar da experiência que o candidato está tendo com nossa empresa, para que seja a melhor possível, de modo que ele se sinta confiante.” (Laura)		
“Além do fato de que a empresa fica bem vista pelas pessoas, porque sempre dá uma resposta para aqueles que esperam a vaga.” (Camila)		

Fonte: Dados da pesquisa

A discussão sobre os resultados obtidos na entrevista e o *feedback* aos candidatos que participaram no processo seletivo revela a importância fundamental desse aspecto na gestão de RH. O *feedback*, como mencionado pelos entrevistados e autores fonte, desempenha um papel crucial na orientação e direcionamento dos candidatos, fornecendo-lhes informações sobre seu desempenho, comportamento e ações realizadas.

Em sua fala, a entrevistada Sofia, destaca a importância para empresa dar uma resposta final aos candidatos, no sentido de que, acredita-se que quando a empresa fornece *feedback*, isso gera uma imagem positiva da empresa aos olhos dos candidatos, o que geram um valor e fortalece o relacionamento com o público externo à empresa.

No excerto destacado da fala da entrevistada Isabela, a importância de fornecer *feedback* é reforçada. Pois, além de criar uma imagem positiva da empresa, dar uma resposta aos candidatos também evita que eles falem negativamente sobre o processo, o que resultará futuramente em comentários negativos que prejudicaram a reputação da empresa no mercado de trabalho.

A fala do entrevistado Joaquim, traz consigo um fator que vem se difundindo entre pessoas, profissionais e organização, que se configura como uma visão da empresa como

sendo uma marca empregadora ou o *employer branding*, ou seja, uma gestão estratégica da imagem e reputação da empresa como lugar que possui sua empregabilidade marcante, tanto internamente para seus colaboradores atuais, quanto externamente para candidatos em potencial e o público em geral (Stocker, 2020). Essa estratégia visa, principalmente, atrair, reter e engajar talentos, construindo uma imagem positiva e autêntica da empresa como um ótimo lugar para trabalhar, assim como destaca Massi *et al.* (2018) e Paixão; Oliveira; Costa (2020).

É possível depreender a partir da fala do entrevistado Joaquim que a forma como a empresa lida com os candidatos, mesmo quando a resposta for negativa, desempenha um papel fundamental na construção da imagem da empresa no mercado. Além disso, destaca-se a partir da fala, que é preferível para o candidato receber um "não" como resposta, do que não receber nenhum retorno, pois isso encerra o processo e fornece clareza para quem espera uma resposta.

Outro ponto relevante destacado nas entrevistas está na fala das entrevistadas Laura e Camila, pois retrata a importância de cuidar da experiência do candidato, especialmente em vagas externas. Pois, garantir que os candidatos tenham a melhor percepção possível é visto como essencial, a fim de que eles se sintam confiantes enquanto concorrem a uma vaga. Em análise, isso sugere que a empresa ganha uma reputação positiva no mercado de trabalho ao ser comunicativa e que fornece *feedback* aos candidatos, independentemente do resultado.

Em síntese, as falas dos entrevistados destacam de maneira evidente sobre a importância basilar do *feedback* e da gestão da experiência do candidato na área de RH. Fornecer *feedback* aos candidatos não apenas orienta e direciona sua trajetória, mas também constrói uma imagem positiva da empresa, fortalece seu relacionamento com o público externo e reforça o conceito de *employer branding* da organização. Logo, a maneira como uma empresa trata seus candidatos, mesmo quando a resposta for negativa, desempenha um papel considerável na construção de sua reputação no mercado de trabalho.

Portanto, constata-se que fornecer informações e a atentar-se à experiência do candidato emergem como práticas fundamentais que contribuem para uma imagem positiva e da empresa como um bom lugar para trabalhar, cujos benefícios que vão além do processo seletivo.

A reflexão sobre a importância do *feedback* aos candidatos abre caminho para uma discussão ainda mais abrangente sobre o valor intrínseco do processo de seleção de pessoal como um todo. A maneira como uma organização se relaciona com seus candidatos, desde o momento em que eles se pleiteiam uma vaga até o *feedback* após a finalização do processo

seletivo, pode gerar um reflexo não apenas à ética e aos princípios da organização, mas também pode demonstrar ao público e mercado, o seu compromisso com a valorização do ser humano.

Ao explorar as razões que levam as empresas a fornecer *feedback* aos candidatos, foi possível aprofundar a compreensão sobre como essa prática não se limita apenas a um gesto de cortesia, mas se traduz também em benefícios tangíveis nos negócios. Os motivos levam a considerar aspectos como o desenvolvimento do candidato, a otimização dos processos seletivos, a construção de relações de confiança e, conseqüentemente, o impacto na eficiência organizacional.

A partir dessa discussão, será possível não apenas destacar as motivações por trás do *feedback* aos candidatos, mas também abordar no futuro estratégias eficazes para sua implementação, adaptadas às necessidades e objetivos de diferentes empresas. Além disso, é possível avaliar como as práticas de *feedback* podem evoluir e se adaptar às mudanças constantes no mercado de trabalho e nas expectativas dos candidatos, promovendo, assim, uma gestão de RH mais eficaz e voltada para o futuro.

Desse modo, explorando ainda mais sobre a perspectiva do recrutador sobre os benefícios de se conceder o retorno ao candidato, a Categoria 6, Quadro 8 dedica-se a expor as principais razões que levam a empresa a fornecer o *feedback* para o candidato.

Quadro 8 - Sexta Categoria

Sexta Categoria: “A importância de fornecer <i>feedback</i> aos candidatos, destacando princípios éticos, transparência, respeito e a preservação da imagem da empresa”			
Definição: Essa categoria delinea as razões que justificam a empresa fornecer o retorno aos candidatos			
Temas:	Muito importante	Rotina da função	Organização interna
	Experiência do candidato	Ética	Dados para indicadores
	Transparência	Respeito	Imagem da empresa
Exemplos de verbalizações:			
“Hoje não tem razão para gente não dar o retorno, pois a gente considera muito importante.” (Isabela)			
“Para proporcionar a melhor experiência possível dos candidatos com a nossa empresa, prezado sempre pela transparência e responsabilidade e respeito.” (Laura)			
“É um procedimento que faz parte da rotina da função de recrutamento do setor da empresa.” (Angelina)			
“As razões que justificam a realização do <i>feedback</i> aos candidatos incluem princípios éticos, transparência no processo seletivo, o respeito pelo esforço dos candidatos e preservação da imagem da empresa.” (Camila)			
“Para que o candidato tenha a tranquilidade em saber se foi aprovado ou não, além de auxiliar na tomada de decisões para outras candidaturas caso ele esteja tentando. Quando damos o retorno, é possível que possamos organizar nossas rotinas internas também e ter dados para indicadores.” (Juliana)			

Fonte: Dados da pesquisa

O fornecimento de *feedback* aos candidatos em processos seletivos é uma prática cada vez mais valorizada na área de R&S e as razões que levam os recrutadores a adotar essa abordagem podem ser analisadas com base em suas percepções.

Conforme o excerto de fala da entrevistada Isabela o fornecimento de *feedback* é considerado “muito importante”. Ao afirmar que “não tem razão para não dar o retorno”, o recrutador sugere ainda que o *feedback* não é apenas uma cortesia, mas uma responsabilidade, não encontrando justificativa para negar o *feedback*. Esta ideia é reforçada por Faissal (2015), que argumenta que, em momentos de fragilidade humana, os profissionais de R&S precisam compreender e respeitar a situação dos candidatos. Fornecer *feedback* construtivo se torna fundamental para que os candidatos não selecionados possam identificar e trabalhar em suas áreas de melhoria e decidir sobre seus próximos passos, como reforçado por Neves e Tessmann (2013).

A recrutadora Laura enfatiza a “transparência, responsabilidade e respeito”. Isso indica que o *feedback* é uma maneira de demonstrar a integridade da empresa no processo seletivo. A transparência é uma variável que é valorizada aqui, porque os candidatos merecem entender por que foram selecionados ou não, e isso cria uma imagem positiva da empresa e uma boa experiência para a pessoa. Além disso, respeitar e assumir a responsabilidade pelas decisões tomadas no recrutamento reflete o compromisso da empresa. Isso reforça uma cultura organizacional de respeito mútuo e responsabilidade, não apenas dentro da empresa, mas também nas suas interações externas, estabelecendo um padrão elevado de conduta profissional.

A afirmação do entrevistado Angelina indica que o *feedback* está integrado à cultura organizacional e a política interna da empresa. O fato de ser um “procedimento que faz parte da rotina” aponta para uma prática estabelecida e institucionalizada, na qual o *feedback* é a norma, e não uma ocorrência isolada. Embora o entrevistado não tenha enfatizado explicitamente a importância do *feedback* tanto para o candidato quanto para a empresa, é notório que o ato de realização do retorno é uma formalidade e é uma etapa inerente à rotina da empresa, logo torna-se uma fase inevitável.

Alinhada a mesma perceptiva da Laura, a recrutadora Camila enfatiza uma série de valores e princípios que justificam o fornecimento de *feedback*. O respeito pelo esforço dos candidatos implica em reconhecer e valorizar o tempo e a energia que eles investem no processo. Além disso, novamente a transparência é dita como algo importante, indicando o comprometimento em manter um processo justo e aberto e que consequentemente, contribui

para a confiança mútua entre candidato e empresa. Por fim, a preservação da imagem da empresa é crucial, pois ao se aplicar o *feedback*, se evitam frustrações e comentários negativos dos candidatos insatisfeitos.

O entrevistado Juliana destaca na sua fala a importância do *feedback* para os candidatos, pois oferece “tranquilidade”, permitindo que saibam se foram aprovados ou não. Essa ação é benéfica para candidatos que podem estar esperando respostas para tomar decisões sobre suas carreiras. Mas além disso, ao dar se dar uma resposta, ajuda a empresa a organizar suas rotinas internas e fornece dados para indicadores, o que pode melhorar o processo de R&S. Costa, Junior e Reis (2009) complementam essa visão ao afirmar que o *feedback* é uma ferramenta para fornecer informações sobre desempenho, comportamento ou ações, com o objetivo de orientar e motivar a melhoria contínua.

Em resumo, o *feedback* aos candidatos é uma prática que atende a uma variedade de objetivos e valores, onde tanto os recrutadores quanto a literatura acadêmica concordam sobre a relevância do *feedback* nos processos seletivos. Ela demonstra ética, transparência, respeito e responsabilidade por parte da empresa. Além disso, proporciona uma experiência positiva para os candidatos, auxilia na tomada de decisões e ajuda na organização interna da empresa.

4.4.2 Práticas, responsabilidades e conteúdo adotados no retorno ao candidato

No universo do RH, a etapa da devolutiva emerge como um dos momentos mais delicados e significativos para os candidatos. Mais do que um simples retorno, o *feedback* tem o poder de moldar percepções, construir relações de confiança e influenciar futuras candidaturas, conforme salienta Marques (2016). Neste contexto, entender as práticas, responsabilidades e os conteúdos envolvidos nesse processo é fundamental para uma gestão de talentos eficaz.

A cultura de *feedback* tem suas raízes na transparência, no respeito mútuo e na contínua busca pelo desenvolvimento pessoal e profissional (Costa; Junior; Reis, 2009). Para os candidatos, ao receber um *feedback* construtivo e bem estruturado pode ser uma ferramenta valiosa de autoconhecimento, auxiliando-os a identificar áreas de melhoria e aprimoramento. (Massi *et al.*, 2018; Duarte, 2019). Por outro lado, para as empresas, adotar uma postura de abertura e clareza no retorno aos candidatos não apenas potencializa sua imagem no mercado, mas também reforça seu compromisso com a ética e o respeito humano.

Contudo, um desafio reside em como elaborar e comunicar esse *feedback* de maneira equilibrada, evitando causar desmotivação ou interpretações de forma equivocada. Na

Categoria 7, Quadro 9, serão explorados os principais métodos e abordagens que as empresas adotam ao dar uma resposta do desempenho do candidato no processo seletivo.

Quadro 9 - Sétima Categoria

Sétima Categoria: “A empresa dá o retorno para os processos seletivos externos, através de e-mail”			
Definição: Essa categoria descreve os meios e métodos que as empresas utilizam para dar retorno aos candidatos			
Temas:	Plataforma E-mail	WhatsApp Dificuldade em ligar	Candidato reprovado Foco no desenvolvimento
Exemplos de verbalizações: “O nosso processo hoje [...] é feito dentro da plataforma. Então, a resposta que a gente cadastra e ele já envia o e-mail pro candidato. Então, os nossos retornos são todos via e-mail mesmo.” (Sofia) “Hoje, a gente, como é um processo muito grande e aí tem dificuldade com ligação, a gente dá por WhatsApp. Para ligação depende muito da dimensão da função.” (Isabela) “Os nossos <i>feedbacks</i> são focados no desenvolvimento do candidato, e os <i>feedbacks</i> externos mandamos peças de banner no e-mail ou ligamos para informar da reprovação...” (Laura) “Hoje, a empresa dá o retorno para os processos seletivos externos, através de e-mail, informando que o processo seletivo foi finalizado e que o candidato não atende naquele momento, o perfil esperado para a vaga.” (Beatriz) “Após o processo seletivo, depois que realizar análise de perfil e provas, o candidato que é reprovado, recebe um e-mail com o <i>feedback</i> negativo, e é informado que poderá participar novamente dos nossos processos após 3 meses da data de realização da entrevista inicial...” (Angelina) “A forma como nossa empresa dá <i>feedback</i> aos candidatos pode variar, fazemos isso por e-mail, telefone ou WhatsApp. Mas na maioria das vezes é feito pelo WhatsApp.” (Camila) Nesse caso, tem as seguintes formas de retorno, quando ele entra no seu cadastro na plataforma, consegue ver em qual fase está e se foi aprovado ou não. Outras formas que utilizamos também são mensagens por e-mail ou pelo WhatsApp.” (Juliana)			

Fonte: Dados da pesquisa

A entrevistada Sofia destaca que utiliza uma plataforma de gestão de RH, que envia *feedback* automaticamente via *e-mail*. Já a entrevistada Isabela aponta para a utilização do *WhatsApp* como sendo um método preferencial para dar um retorno, principalmente ao levar em conta a escala do processo de R&S. No entanto, é válido salientar que a menção de que a ligação por telefone “depende muito da dimensão da função”, aponta que nem todos os candidatos recebem o mesmo tipo de *feedback*. Essa postura, em muitas vezes, pode afetar a percepção de equidade no decorrer do processo seletivo.

À primeira vista, há um contraste na resposta da entrevistada Laura. Inicialmente, a fala está alinhada com Vieira e Vargas (2014), que enfatiza a chance de o candidato assimilar suas potencialidades e características que necessitam de aperfeiçoamento. Entretanto, no

decorrer da discussão, deixa claro que faz uso de "peças de *banner*" com mensagens padrão para *feedbacks* externos, o que indica respostas menos personalizadas e, como Williams (2005) sugere, a pessoalidade é vital para um *feedback* eficaz.

Semelhantemente à Sofia, a entrevistada Beatriz, diz que fornece um *feedback* genérico por *e-mail*. Já a entrevistada Angelina vai além e destaca ainda que há um prazo para que esse mesmo candidato possa participar novamente do processo. Há, de certo modo, uma abordagem motivacional subentendida, pois ao oferecer uma explicação — mesmo que implícita — há uma tentativa de fazer com que os candidatos rejeitados se sintam menos desapontados consigo mesmos e com a organização. Isso está em consonância com Schinkel, Dierendonck e Anderson (2004), que sugerem que os candidatos podem ter uma reação menos negativa quando lhes é dada alguma forma de esclarecimento ou justificativa para a decisão.

A entrevistada Camila aponta a flexibilidade adotada no processo de *feedback*, se adaptando ao que pode ser mais conveniente ou eficaz em diferentes situações. E a entrevistada Juliana, semelhante a Sofia, destaca o uso de uma plataforma de gestão, onde o candidato tem livre acesso ao seu cadastro e pode acompanhar a evolução da sua candidatura em tempo real. Além disso, a combinação de métodos também sugere um esforço para garantir que o *feedback* chegue ao candidato de uma forma ou de outra.

No geral, as falas dos entrevistados evidenciam o uso variado de canais de comunicação para fornecer *feedbacks* aos candidatos reprovados no processo. Nesse cenário, o *e-mail* surge como o método mais comumente utilizado, mas o uso emergente do *WhatsApp* e de plataformas de gestão de RH, demonstram uma adaptação às tecnologias e hábitos atuais.

Além disso, há uma ênfase dada à transparência e ao desenvolvimento do candidato nas falas, que concordam com as funções do *feedback* descritas por Van Oudenho Vem (1999) apud Schinkel; Dierendinck e Andreson (2004) e Araújo e Rothstein (2021). Entretanto, é importante ponderar que enquanto as empresas buscam oferecer *feedbacks* construtivos, nem sempre a prática pode alcançar o ideal descrito nas literaturas. Onde por exemplo, a menção da entrevistada Laura sobre *feedbacks* externos via "peças de *banner* no *e-mail*" sugere uma abordagem menos personalizada, que pode não se alinhar perfeitamente com a necessidade de reconhecimento e interesse pela pessoa que recebe o *feedback*.

Ademais, as práticas de *feedback* retratadas evidenciam um esforço das empresas em alinhar-se aos princípios teóricos sobre a importância e a metodologia do *feedback* propostos por Ferreira (2013) e Williams (2005), como a importância de ser de qualidade, cordial, objetivo, com foco no comportamento e atitudes, sem pessoalidade, e de aplicação imediata,

atentando-se ao cumprimento dos prazos. No entanto, como em qualquer prática, existe um espaço entre a teoria e a aplicação, e cabe às organizações continuar aprimorando suas abordagens para maximizar os benefícios do *feedback* para os candidatos.

Entendidas as práticas adotadas, a categoria a seguir definida como Categoria 8, representada pelo Quadro 10, traz a discussão sobre qual o conteúdo abordado no retorno ao candidato.

Quadro 10 - Oitava Categoria

Oitava Categoria: “Não entramos nos detalhes, apenas dizemos que por razões estratégicas não demos continuidade naquele momento.”			
Definição: Essa categoria discute o que é abordado pelos recrutadores ao fornecer o <i>feedback</i> aos candidatos			
Temas:	Processo de seleção Comunicação dos resultados <i>Feedback</i> genérico	Razões para decisões Pontos positivos e potencialidades Áreas de melhoria	Método de comunicação Consideração para futuras oportunidades
Exemplos de verbalizações:			
“A gente só agradece pela participação e informa se foi selecionado ou não. Geralmente a gente não fala porquê.” (Sofia)			
“Em geral, informa que o candidato não foi direcionado para as próximas etapas, e surgindo outra oportunidade, a pessoa que vai ser direcionada e a gente entra em contato.” (Isabela)			
“Não entramos nos detalhes, apenas dizemos que por razões estratégicas não demos continuidade naquele momento.” (Joaquim)			
“Geralmente é abordado sobre as competências e habilidades que não foram atendidas durante o processo seletivo para aquela vaga em questão. Mas nada muito aprofundado ou específico.” (Beatriz)			
“Nos <i>feedbacks</i> negativos enviados por e-mail não possuem diretamente o ponto que levou a reprovação, pois é enviado para todos os reprovados. É uma mensagem padrão.” (Angelina)			
“É bem padrão mesmo, não abordamos competências e habilidades, só informamos que ele não foi selecionado.” (Camila)			
“Dependendo do candidato e da vaga é dado um <i>feedback</i> sobre como melhorar algumas habilidades para próximas candidaturas. No mais, damos uma resposta padrão a todos.” (Juliana)			

Fonte: Dados da pesquisa

A análise das falas dos entrevistados, em contraste com o referencial teórico, revela um cenário complexo no processo de *feedback* em seleções de emprego. O conteúdo do *feedback*, conforme apontado por Neves e Tessmann (2013), é crucial, não apenas como uma forma de resposta afirmativa ou negativa, mas como uma ferramenta para o crescimento e desenvolvimento do candidato. Este aspecto é fundamental, pois o candidato busca entender os motivos da decisão, quais aspectos de sua performance foram valorizados e o que pode ser aprimorado.

A entrevistada Sofia, por exemplo, reflete uma abordagem mais superficial no processo de *feedback*, limitando-se a fornecer respostas somente de aprovação ou rejeição, sem justificativas detalhadas. Desse modo, atendendo somente a função informativa, onde são fornecidas informações sobre a aprovação ou não do candidato. Deixando de lado a função motivacional influenciando o comportamento e a atitude, e a função avaliativa, relacionada ao desempenho do candidato com base em critérios específicos (Van Oudenhoven, 1999 *apud* Schinkel; Dierendinck; Anderson, 2004; Araujo; Rothstein, 2021). Esta prática, embora comum, pode deixar o candidato insatisfeito e sem compreensão clara dos motivos de sua não seleção, contrariando as diretrizes de *feedback* construtivo destacado por Paixão; Oliveira e Costa (2020).

A entrevistada Isabela oferece uma perspectiva um pouco mais otimista, sugerindo que, mesmo que o candidato não tenha sido escolhido desta vez, pode haver uma oportunidade futura. Contudo, essa abordagem ainda carece de um *feedback* detalhado sobre o desempenho do candidato, essencial para o aprendizado e aprimoramento. Tornando esse retorno incompleto, que Willians (2005) descrevem como um possível gerador de bloqueios, travas profissionais e castigos psicológicos.

O entrevistado Joaquim cita “razões estratégicas” em sua devolutiva, mas não entra em pormenores do porquê da reprovação do candidato, o que pode ser interpretado como uma desculpa ou evasão, ao invés de uma justificativa genuína, contrariando os princípios estabelecidos por Willians (2005) de que o retorno deve ser de qualidade para que haja uma relação sólida e bom entendimento entre o emissor e o receptor e que haja objetividade, com uma informação clara e útil ao candidato.

Comparando-se as declarações anteriores, a entrevistada Beatriz oferece um *feedback* mais construtivo ao mencionar as competências e habilidades. No entanto, a falta de profundidade pode não ser suficiente para o candidato compreender e melhorar seu desempenho futuro.

A fala da entrevistada Angelina indica um processo impessoal e genérico, enviado por *e-mail*. Semelhantemente a Angelina, a entrevistada Camila também revela um processo que carece de uma personalização. Já a entrevistada Juliana, sugere que alguns candidatos recebem *feedbacks* mais detalhados, o que pode ser benéfico. No entanto, o fato de que a maioria recebe uma “resposta padrão” novamente aponta para uma abordagem genérica e impessoal, consideradas nesse âmbito do R&S, como uma prática comum para Schinkel; Dierendinck e Anderson (2004).

A descrição dessas falas sugere uma lacuna significativa entre a teoria e a prática. Enquanto a teoria sublinha a importância de *feedbacks* qualitativos e construtivos, que promovem o desenvolvimento do candidato, as práticas observadas tendem a ser genéricas e superficiais, não proporcionando aos candidatos a orientação e o direcionamento necessários para seu crescimento profissional e pessoal.

Em última análise, um processo seletivo humanizado e eficaz demanda *feedbacks* bem-elaborados, que orientam e capacitam os candidatos para futuras oportunidades de trabalho. Esta necessidade se acentua quando consideramos o candidato desempregado, que aguarda ansiosamente por um retorno após sua participação no processo seletivo. Para tais indivíduos, o trabalho vai além de uma mera ocupação: é uma fonte vital de subsistência, molda sua identidade, provê sustento à família e ocupa um papel central na organização societal (Neves; Tessmann, 2013; Argolo; Araújo, 2004).

4.4.3 Receptividade e reflexões: a reação do candidato ao *feedback* recebido

Ao receber um *feedback* negativo em um processo seletivo, a reação do candidato pode ser vista sob diversas perspectivas, especialmente quando consideramos o valor intrínseco do trabalho na vida do ser humano. Assim como Marx (1903) define, trabalhar não se resume apenas à necessidade de obter renda para a sobrevivência; mas também uma condição de existência do homem, uma fonte de realização pessoal, desenvolvimento de habilidades e construção de identidade

Nesse contexto, enfrentar uma rejeição profissional pode ser particularmente impactante, pois atinge diretamente a autoestima e a percepção de competência do indivíduo. Desse modo, é fundamental para o recrutador, esteja atento a como o candidato absorve e reage a esses *feedbacks* negativos, pois a depender da reação, válida a decisão de não prosseguir com esse candidato, já que revela aspectos sobre a resiliência, capacidade de autocrítica e disposição para evoluir e adaptar-se, características fundamentais em ambientes de trabalho em constante transformação.

Na sequência, o Quadro 11, Categoria 9, traz excertos de fala que expressam suas percepções sobre as reações do candidato, ao receber uma devolutiva negativa.

Quadro 11 - Nona Categoria

Nona Categoria: “Diante de *feedbacks* negativos em processos seletivos, os candidatos manifestam diversas reações, desde agradecimento até frustração e raiva”

Definição: Essa categoria destaca qual a reação do candidato ao receber um retorno negativo		
Temas: <i>Feedback</i> negativo Variedade de respostas	Agradecimento Ausência de resposta	Desapontamento Frustração
Exemplos de verbalizações: “Já quando é negativo é variável. Tem uns que agradecem pela respostas, tem outro que ficam tristes e perguntam porque, tem outros que nem respondem. E é raro, mas tem uns que ficam muito nervoso e xinga a gente e a empresa.” (Isabela) “...quando o <i>feedback</i> é negativo e indica que o candidato não passou no processo seletivo, é comum que haja uma mistura de sentimentos, como decepção, frustração e tristeza.” (Joaquim) “Bom, é normal em alguns casos o candidato não ficar satisfeito e expressar esse sentimento na forma de falar [...] por esta frustrado.” (Laura) “Em casos de reprovação, muitos não respondem ao e-mail, outros agradecem, mesmo apesar de não terem conseguido, e outros demonstram frustração e raiva.” (Angelina) “No caso de um <i>feedback</i> negativo, é comum que ele se sinta desapontado. Já ocorreu algumas vezes de alguns ficarem com bastante raiva e mandar algumas mensagens um pouco grosseiras.” (Camila) “Quando são reprovados eles as vezes somente agradecem ou então nem respondem.” (Juliana)		

Fonte: Dados da pesquisa

Em sua fala a entrevistada Isabela, indica uma variedade de reações dos candidatos. Alguns são “educados e agradecem”, outros expressam “tristeza ou confusão” e perguntam os “motivos da rejeição”. Há também os que não dão retorno algum e os que reagem de forma agressiva. Essa situação exemplifica a diversidade de emoções e reações das pessoas quando confrontadas com más notícias, levando a refletir sobre o quão delicado para o RH lidar com as devolutivas.

O entrevistado Joaquim, enfatiza os sentimentos negativos que podem surgir após um *feedback* desfavorável: decepção, frustração e tristeza. Ele foca nas emoções mais comuns que os candidatos sentem quando são rejeitados. Em sua fala a entrevistada Laura reconhece a insatisfação do candidato como uma atitude normal, uma vez que não era a resposta que o mesmo esperava. Já a entrevistada Angelina categoriza as reações dos candidatos em três grupos: os que não respondem, os que agradecem apesar da notícia desfavorável e os que manifestam sentimentos negativos, como frustração e raiva.

A entrevistada Camila também reconhece que o desapontamento é uma reação comum. No entanto, também destaca casos extremos onde candidatos reagiram com raiva e até foram grosseiros em suas mensagens. Indicando que, enquanto a maioria pode se sentir

apenas desapontada, há aqueles que têm dificuldades maiores em lidar com a negação. E a entrevistada Juliana faz uma declaração mais concisa e destaca duas reações principais: agradecimento ou ausência de resposta.

Nas falas dos entrevistados, há a evidência da variabilidade nas reações dos candidatos ao receberem um *feedback* negativo durante o processo de R&S. As reações abrangem desde o agradecimento pela oportunidade, até a manifestação de frustração, decepção e, em raras ocasiões, raiva. Estas respostas emocionais, conforme destacado por Drumond (2002), são uma consequência direta da centralidade e do significado que o trabalho assume na vida do indivíduo.

O trabalho, descrito por Vargas (2016), não é apenas uma fonte de renda, mas um meio através do qual as pessoas se identificam, pertencem e se sustentam na sociedade. Nesse cenário, o desemprego não é apenas a ausência de uma ocupação, mas carrega também aspectos que vão além de não ter uma função, interferindo diretamente na autoestima, identidade e no sentido de pertencimento do indivíduo. Dada essa perspectiva, é compreensível a variedade de emoções que os candidatos expressam ao serem informados de que não foram selecionados em um processo seletivo.

No geral, nos excertos de fala os entrevistados evidenciam a complexidade e diversidade de reações humanas à rejeição ou *feedback* negativo que percebem nos processos seletivos. Embora muitos candidatos respondam com maturidade e profissionalismo, outros têm dificuldade em lidar com o desapontamento, o que pode levar a respostas emocionais mais intensas. Para profissionais de RH, entender e estar preparado para essa gama de reações é essencial para lidar com as situações de maneira dinâmica, eficaz e empática.

Desse modo, dada a centralidade do trabalho na vida do indivíduo, é fundamental que os profissionais envolvidos no processo de R&S reconheçam o impacto que o *feedback* tem na vida dos candidatos. Eles devem oferecer conforme salienta Willians (2005), respostas construtivas, transparentes e empáticas, entendendo que, para muitos, a busca por uma oportunidade de emprego vai muito além da necessidade financeira e está intrinsecamente ligada à identidade, autoestima e ao desejo de pertencimento na sociedade.

4.4.4 Os obstáculos do recrutador ao entregar *feedbacks*

Um processo seletivo é repleto de variáveis e detalhes que requerem a atenção e *expertise* do recrutador. Uma das tarefas mais desafiadoras neste contexto é fornecer *feedback* aos candidatos. Isso porque, em muitas situações, as dificuldades não estão apenas em

identificar os pontos de melhoria do candidato, mas também em transmitir essas informações de maneira construtiva, sem gerar mal-entendidos ou sentimentos negativos. Além disso, o volume elevado de candidaturas, a pressão por agilidade nos processos e a falta de tempo são barreiras adicionais que tornam essa tarefa ainda mais complexa.

Dando continuidade ao que foi exposto anteriormente, quando perguntados a respeito, os entrevistados destacaram, quais os motivos implicam em que a resposta nunca chegue ao candidato. Eles destacaram o tempo como um fator determinante, conforme demonstrado na Categoria 10, Quadro 12.

Quadro 12 - Décima Categoria

Décima Categoria: “Às vezes o tempo é um desafio”			
Definição: Essa categoria apresenta as maiores dificuldades que o recrutador enfrenta para fornecer o <i>feedback</i>			
Temas:	Dificuldade de tempo Prioridades do RH	Motivos para não fornecer <i>feedback</i> Volume de candidatos	Devolutiva como parte do processo seletivo
Exemplos de verbalizações:			
“...fazer uma devolutiva mesmo [...] a gente não consegue por questão de tempo mesmo. Temos muitos processos seletivos, são muitos candidatos.” (Sofia)			
“Mas as vezes o tempo é um desafio, porque nosso processo é muito manual.” (Isabela)			
“...aqui temos outras prioridades dos Recursos Humanos e tempo é curto. Em alguns casos, o volume de candidatos pode ser muito alto.” (Joaquim)			
“As razões são o tempo dedicado para o processo, o interesse em trabalhar naquela empresa. E tem aqueles que desistem também, esse a gente entende que ele sabe que foi desclassificado.” (Beatriz)			
“A devolutiva já faz parte do processo seletivo, é a última etapa. Então não podemos deixar de realizá-la [...], mas caso tenha algum que não recebeu, consideramos que pode ter sido uma quebra no processo, pelo tempo ou pelo excesso de atividades.” (Angelina)			
“As principais razões para não fornecer um <i>feedback</i> podem incluir coisas como questões judiciais [...] a falta de tempo também, porque temos outras demandas no departamento e aqueles também os candidatos que desistem, nós também não damos retorno, porque entendemos que ele já sabe que foi reprovado.” (Camila)			
“Para não dar um retorno, pode ser devido ao processo ter sido muito intenso e volumoso.” (Juliana)			

Fonte: Dados da pesquisa

A análise dos trechos apresentados revela preocupações e desafios enfrentados pelos profissionais do RH em relação ao processo seletivo e à comunicação com os candidatos. Apesar de haverem inúmeras razões, outrora mencionadas para se fornecer o retorno, nessa categoria, percebe-se que apesar de haver o reconhecimento da importância sustentado por razões substanciais, nota-se que nem sempre é uma prioridade.

Em várias passagens (Sofia, Isabela, Joaquim, Beatriz, Angelina, Camila) a questão do tempo é mencionada como um dos principais obstáculos para concluir tarefas, principalmente a de dar uma devolutiva aos candidatos. Isso pode indicar uma sobrecarga de atividades ou que o RH carece de métodos mais eficientes para gerenciar seu tempo. Ferreira (2013) aborda diretamente este ponto ao mencionar que os prazos para responder aos candidatos precisam ser cumpridos. Isso reitera a ideia de que a gestão de tempo é fundamental para garantir uma boa comunicação e satisfação do candidato durante o processo seletivo.

No trecho destacado a entrevistada Isabela evidencia que o processo é "muito manual", o que pode ser um dos fatores que contribui para a ineficiência e a falta de tempo. Seria provável que a partir da adoção de ferramentas tecnológicas, poderia ajudar a agilizar o processo.

Em sua fala o entrevistado Joaquim sugere que o departamento de RH tem várias outras tarefas e prioridades além dos processos seletivos. Isso pode contribuir para a falta de tempo e a dificuldade em dar *feedback* aos candidatos. Vieira e Vargas (2014) também discute a priorização de outras atividades, devido ao acúmulo de funções. Isso alinha-se com o posicionamento do entrevistado, que sugere que devido ao excesso de candidatos o retorno pode demorar muito tempo, desse modo elege outras atividades, além dos processos seletivos.

É válido destacar que embora o entrevistado reconheça a importância do retorno em outras falas como: "... a devolutiva e o *feedback* não é só extremamente necessário, mas uma obrigação...", ele admite que não é uma tarefa imperiosa. Isso é evidenciado pelo fato de que a prática de fornecer *feedback*, especialmente aos candidatos não selecionados, permanece limitada (Schinkel, Dierendinck e Andreson (2004); Massi *et al.* (2018).

Os desafios enfrentados pelos profissionais de RH em relação ao *feedback* são multifacetados. Vieira e Vargas (2014) destacam que uma das principais barreiras é a dificuldade em integrar o retorno como uma prática regular na rotina administrativa. A priorização de outras atividades administrativas, frequentemente devido ao acúmulo de funções, também contribui consideravelmente.

Desse modo, embora a necessidade e a importância do *feedback* sejam reconhecidas, as realidades práticas e/ou culturais dentro das organizações muitas vezes impedem sua eficácia e implementação regular.

Os entrevistados em vários momentos deixam a entender que se esforçam para dar uma resposta para todos que participaram da seleção. Todavia, como destacado nos excertos das entrevistadas Beatriz e Camila, há aqueles candidatos que desistem do processo ou que simplesmente não respondem quando chamados para participar de alguma fase. É

mentionado pelas entrevistadas que para essas pessoas realmente eles não dão um retorno, pois presumem que já sabem que foram desclassificados. Essa atitude indica um esforço do departamento em otimizar seus recursos e focar em candidatos ainda ativos no processo, dado que têm muitas outras tarefas para realizar.

O cunho judicial, foi outra questão levantada nas entrevistas. A entrevistada Camila menciona que questões judiciais como uma possível razão para não fornecer *feedback*. Isso sugere preocupações legais ou a necessidade de ser cauteloso ao comunicar resultados aos candidatos para evitar litígios. Schinkel; Dierendinck e Andreson (2004), validam esse pensamento e ainda acrescentam que além das preocupações legais evidenciadas, há outras consequências potencialmente prejudiciais para a empresa. Se um candidato se sente injustiçado ou desvalorizado, ele pode não apenas parar de usar os serviços ou produtos da empresa, mas também pode influenciar negativamente a reputação da organização, fazendo recomendações negativas.

Já a entrevistada Juliana sugere que a intensidade e volume do processo seletivo pode ser um motivo para não dar retorno. Isso pode indicar que, em alguns casos, o processo é tão desgastante para a equipe de RH que fornecer *feedback* se torna uma tarefa secundária. A menção sobre priorização de outras atividades, devido ao acúmulo de funções ressoa com a declaração de Vieira e Vargas (2014). Em um ambiente corporativo onde as equipes estão constantemente sob pressão e com múltiplas responsabilidades, tarefas como fornecer retorno aos candidatos podem facilmente ser deixadas de lado, não por negligência, mas por um sistema sobrecarregado.

Os trechos revelam um cenário em que o departamento de RH enfrenta diversos desafios, para conduzir o processo seletivo, atrelados a restrição do tempo, priorização de tarefas, recursos e processos manuais, e preocupações legais. A questão do *feedback* aos candidatos, apesar de reconhecida como importante, acaba sendo ofuscada por outros imperativos emergentes.

A necessidade de otimização com a implementação de ferramentas tecnológicas e a revisão de processos internos surgem como possíveis soluções para aliviar essa sobrecarga e garantir uma comunicação mais eficaz e transparente com os candidatos. Adicionalmente, é essencial que as empresas estejam cientes das repercussões, não apenas legais, mas também de reputação, ao não fornecer *feedback* adequado, reforçando a importância de abordar proativamente esses desafios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou compreender as percepções dos recrutadores que atuam no município de Montes Claros – MG, acerca do *feedback* a candidatos não aprovados em processos seletivos, quais as razões que justificam dar o retorno ao candidato, as práticas e conteúdos adotados no retorno, a reação do candidato ao receber um *feedback* negativo e os principais obstáculos enfrentados pelo recrutador ao fornecer a devolutiva.

Para tanto, considera-se que o objetivo proposto foi cumprido de forma satisfatória, dado que partir da ANS, foi possível obter uma compreensão mais profunda e detalhada dos procedimentos e percepções dos recrutadores no contexto do *feedback*. Esta metodologia permitiu não apenas identificar os padrões subjacentes às práticas de *feedback*, mas também entender as motivações e desafios enfrentados pelos recrutadores no momento da devolutiva.

O processo de R&S é vital para o sucesso organizacional, sendo uma série de etapas que começa com a identificação da necessidade de contratação e culmina na admissão do candidato adequado. Os relatos coletados nas entrevistas confirmaram que há uma sequência padrão e a importância das etapas, variando em detalhes de acordo com cada empresa.

A ausência de *feedback*, identificada na literatura foi evidenciada na prática, e levou a reflexão da necessidade das organizações em repensar esse aspecto. A devolutiva aos candidatos não selecionados não apenas é uma prática ética, como pode gerar benefícios para a empresa, ao melhorar sua imagem no mercado e oferecer uma oportunidade de aprendizado para o candidato. A conscientização sobre essa etapa reforça a ideia de um processo de seleção que visa não apenas o preenchimento de uma vaga, mas também a construção de relacionamentos duradouros e benéficos para ambas as partes.

No âmbito das adversidades encontradas no decorrer do processo, foram possíveis de identificar a dificuldade do recrutador em encontrar profissionais capacitados no mercado de trabalho. Os fatores como a rápida mudança tecnológica, a competitividade do mercado e a busca por habilidades especializadas tornam-se barreiras, resultando em uma lacuna entre as competências disponíveis e as desejadas pelas empresas.

O estudo revelou que conceder *feedback* aos candidatos que participaram de um processo seletivo e não foram aprovados traz benefícios significativos. Do ponto de vista do recrutador, essa prática é vantajosa tanto para o candidato quanto para a empresa. Pois acreditam que para o candidato, o *feedback* contribui para a redução da ansiedade e das expectativas, além de promover respeito e valorização para aqueles que aguardam uma

oportunidade de trabalho. Além disso, essa abordagem favorece o desenvolvimento pessoal e profissional dos candidatos.

Identificou-se, no que tange a empresa, o que leva os recrutadores a fornecer o *feedback* é o fato de acreditarem que há o benefício de contribuir com a construção de uma imagem positiva, previne que sejam feitos comentários negativos, fortalece a visão de marca empregadora e como um bom local para se trabalhar, geram impacto na eficiência organizacional e conduzem para uma melhor adaptação e evolução do R&S da empresa.

Entretanto, apesar de incisivamente considerarem o *feedback* com um fator importante do R&S, a realidade mostrou-se totalmente ao contrário. Verificou-se que na percepção dos entrevistados deste estudo, eles consideram que em suas empresas ofertam o *feedback* aos candidatos participantes de seus processos seletivos. Entretanto, na prática, o que realmente fazem, de modo efetivo, é comunicar a decisão do processo seletivo, confirmando se o candidato foi selecionado ou não.

Quanto as práticas, especificamente, os meios pelos quais o *feedback* é dado aos candidatos que participaram do processo seletivo, averiguou-se que, de acordo com os relatos dos entrevistados as suas organizações realizam a devolutiva através de meios eletrônicos como um *e-mail* padronizado, *software* de gestão de RH ou através de uma mensagem em aplicativo.

Ainda de modo mais específico, verificou-se o que é abordado no momento do *feedback* ao candidato. A análise das falas dos entrevistados revelou uma discrepância entre a teoria e a prática no processo de *feedback*. Embora os estudos enfatizem a importância de um *feedback* detalhado e construtivo, a realidade apresentada pelos entrevistados revelou um cenário predominantemente genérico e impessoal, onde se limitam a respostas padronizadas, em muitos casos, justificadas pelo excesso de trabalho e falta de tempo.

Em relação a percepção destes processos, os entrevistados afirmam que a receptividade e reação do candidato variam bastante, percorrendo os extremos de emoções que permeiam desde a raiva à gratidão.

Por conseguinte, no que se refere aos obstáculos enfrentados pelo recrutador para fornecer o retorno aos candidatos que foram reprovados no processo, foram detectados, o próprio *feedback* como algo desafiador, pois se deve não só à necessidade de identificar pontos de melhoria nos candidatos, mas também de comunicar esses pontos de forma construtiva, evitando mal-entendidos ou sentimentos negativos. O tempo que se despende para dar a devolutiva, vários entrevistados o mencionaram como um obstáculo, indicando possíveis sobrecargas de trabalho ou ineficiências no processo.

O excesso de processos manuais também foi algo que chamou atenção. Pois ainda que haja uma modernização da gestão do RH, atividades baseadas em métodos mais conservadores foram detectadas, sugerindo uma falta de recursos ou uma resistência às mudanças e à implementação de ferramentas para otimizar o processo,

Além do fato de haver uma gama de tarefas realizadas de forma manual, foi possível notar que apesar de o *feedback* ser considerado importante, não é visto como uma prioridade. O excesso de trabalho no RH, faz com que os recrutadores o cumpram somente em último caso, ou quando está descrito como parte do processo operacional do setor.

Existiu também uma preocupação legal em relação às consequências judiciais de fornecer *feedback*, o que leva a cautela excessiva dos recrutadores ou até mesmo a evitação do retorno aos candidatos.

Portanto, depreende-se desse estudo que um processo seletivo é repleto de variáveis e detalhes que requerem a atenção e expertise do recrutador. Uma das tarefas mais desafiadoras neste contexto é fornecer *feedback* aos candidatos. Isso porque, em muitas situações, as dificuldades não estão apenas em identificar os pontos de melhoria do candidato, mas também em transmitir essas informações de maneira construtiva. Além disso, o volume elevado de candidaturas, a pressão por agilidade nos processos e a falta de tempo são barreiras adicionais que tornam essa tarefa ainda mais complexa.

A discussão sobre os resultados obtidos nas entrevistas revela a importância fundamental desse aspecto na gestão de RH. O *feedback*, como mencionado pelos entrevistados desempenha um papel importante na orientação e direcionamento dos candidatos, fornecendo-lhes informações sobre seu desempenho, comportamento e ações realizadas.

Além disso, desempenha um papel crítico na relação entre candidatos e organizações. Fornecer *feedback* de maneira eficaz não apenas auxilia os candidatos a compreender seu desempenho, mas também contribui para a transparência do processo e a imagem positiva da organização. No entanto, é importante salientar que a aplicação do *feedback* deve ser realizada com sensibilidade e considerar o impacto que pode ter nas pessoas, mantendo sempre o objetivo de promover o desenvolvimento profissional e aprimoramento contínuo.

Sendo assim, a sintetização de todo o sistema de fornecer e receber *feedback*, revelam, através das literaturas e entrevistados, que disponibilizar uma devolutiva eficiente pode ser uma importante técnica de comunicação dos recrutadores, desde que fornecido de maneira adequada e cautelosa, pois ao aplicá-lo, estabelece-se uma ação de humanização nos processos seletivos, que geram confiança, respeito e compreensão nas relações entre empresa

e trabalhador. Ele possui o poder de ferir, como também de cura e pode ajudar cada indivíduo que o recebe, a superar grandes obstáculos em sua vida.

Como uma possível limitação deste estudo, verifica-se que o universo analisado foi reduzido. Porém, os resultados obtidos podem sugerir uma tendência em um contexto mais amplo. Ademais as considerações, o presente estudo limitou-se também quanto à pouca experiência da pesquisadora com a abordagem da Análise de Núcleo de Sentido. Assume-se que possam haver falhas teórico-metodológicas nas análises, ressaltando que em se tratando da investigação sobre a ANS, é pertinente considerar os desafios e as potencialidades de cruzar diferentes abordagens teórico-metodológicas. Os núcleos de sentido, fornecem construções sutis e muitas vezes implícitas, e podem ser interpretados de diferentes maneiras, especialmente quando se consideram múltiplas perspectivas teóricas. Assim, a triangulação dos dados e uma reflexão cuidadosa sobre a metodologia se tornam essenciais.

Para estudos futuros, o estudo abre novas oportunidades para pesquisas relacionadas a *feedback* nas organizações com foco no candidato, inclusive, possibilitando a coleta da versão das pessoas ao receber o *feedback* que é fornecido pelas empresas das quais tenham participado do processo seletivo.

Em termos de contribuições, espera-se que haja colaboração na ampliação da discussão da literatura, sirva de base para estudos futuros, desenvolvimento de treinamento para os recrutadores e processos de recrutamento mais eficazes.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, W., M., J.; OZELLA, S. Apreensão dos sentidos: aprimorando a proposta dos núcleos de significação. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 94, n. 236, p. 299-322, jan.-abr. 2013.
- ALMEIDA, S. T. E.; CAVALCANTE, C. E. “Temos Vagas!” Recrutamento e seleção em agências de emprego da cidade de João Pessoa/PB. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 10, n. 19, p. 49-70, jan-jun, 2014.
- ARAUJO, M. E. S.; ROTHSTEIN, J. O *feedback* como ferramenta motivacional nas organizações: como este instrumento pode influenciar as relações de trabalho. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. v. 8, n. 2, p. 147-185, junho, 2021.
- ARAÚJO, T., P., de.; LIMA, R., A., de. Formação profissional no Brasil: revisão crítica, estágio atual e perspectivas. *Estudos Avançados*, V. 28, N 81, P. 175–190, 2014.
- ARAÚJO, J., P., F., de.; ANTIGO, M. F. (2016). Desemprego e qualificação da mão de obra no brasil. *Revista De Economia Contemporânea*. V. 20 N 2, P. 308–335, 2016.
- ARGOLO, J. C. T.; ARAÚJO, M. A. D. O impacto do desemprego sobre o bem-estar psicológico dos trabalhadores da cidade de Natal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 161-182, out/dez, 2004.
- BARRICK, M. R.; MOUNT, M. K. The Big Five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. **Personnel Psychology**. v. 44, n. 1, p. 1-26, março, 1991.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso *versus* Análise de Conteúdo. **Revista Texto e Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-684, out-dez, 2006.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIN, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. Volume 1. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- CHIAVENATO, C. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, C. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COSTA, M. E. B.; JUNIOR, L. C. B.; REIS, A. M. V.; TONET, H. **Desenvolvimento de Equipes**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CRUZ, R. S. **Dar ou não dar *feedback* no processo seletivo?** Eis a questão. 2010. 45 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019.
- DIAS, G.; FERNANDES, T.; IAMAUCHI, B. **Feedback ao candidato: 14 modelos para você usar no seu recrutamento**. São Paulo: Gupy, 2019.

DRUMOND, V. A. T. **O Princípio da Integração do Trabalhador na Empresa no Sistema Jurídico-Constitucional Brasileiro**. 2002. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2002.

DUARTE, N. **A arte de dar *feedback***. Harvard Business Review Press. Tradução de Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

FAISSAL, R.; PASSOS, A. E. V. M.; MENDONÇA, M. C. F.; ALMEIDA, W. M. C. **Atração e seleção de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2015.

FARIAS, J. S.; SANTOS, L. A.; LICCIARDI, N. A Importância da Inovação como Diferencial Competitivo nos Processos de Recrutamento e Seleção. **South American Development Society Journal**. v. 4, n. 12, p. 151 – 177, 2018.

FERREIRA, F., S.; VARGAS, E., C. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica (UNIFAP)**. V. 4, N. 2, p. 21-39, jul.-dez. 2014.

FERREIRA, R. G. Vale tudo? Ética nos processos de recrutamento e seleção. **GV Executivo**. v. 12, n. 2, p. 18-22, jul-dez, 2013.

FLETCHER, C. Candidates' reactions to assessment centers and their outcomes: A longitudinal study. **Journal of Occupational Psychology**. v. 64, n. 2, p. 117–127. junho, 1991.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRARDI, D. M.; GIRARDI, J. F.; ROSSA, L. B.; ROSSA, L. B; GIRARDI, A., F. Atração e seleção de talentos e a criação do conhecimento: as práticas das maiores indústrias catarinenses. In: **VIII Congresso Nacional De Excelência Em Gestão**, 8., 2012. Rio de Janeiro. VIII CNEG, 2012.

GOLEMAN. D. **Inteligência emocional** – Rio de Janeiro: Objetiva, 2011

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: Comparing values behaviors institutions, and organizatoins across nations**. 2. Ed. Londres: Sage Publications, 2001.

ILGEN, D.R. AND DAVIS, C.A. Bearing bad news: Reactions to negative performance *feedback*. **Applied Psychology: An International Review**. v. 49, n. 3, p. 550–565, 2000.

IPEA. **Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise**. Brasília: Ipea. Ano 25, 2019.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KLUGER, A. N.; DENISI, A. The effects of *feedback* interventions on performance: A historical review, a metaanalysis, and a preliminary *feedback* intervention theory. **Psychological Bulletin**. v. 119, n. 2, p. 254–284, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. de. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOUNSBURY, J. W.; BOBROW, W.; JENSEN, J. B. Attitudes toward employment testing: Scale development, correlates, and "known-group" validation. **Professional Psychology: Research and Practice**. v. 20, n. 5, p. 340–349, 1989.

LUKÁCS, G. 1885. **Para uma ontologia do ser social I. v. 2**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho, Mario Duayer e Nélío Schneider. São Paulo: Boitempo, 2012.

MARQUES, J. R. *Feedback: Ferramenta fundamental para o desenvolvimento*. **Portal Instituto Brasileiro de Coaching (IBC)**, 2016. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/feedback-ferramenta-fundamental-desenvolvimento-equipes/>>. Acesso em: 4 dez. 2022.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARX, K. O capital, Livro I: O processo de produção do Capital. Tradução de Rubens Enderle, São Paulo: Boitempo, 2016. 751p.

MASSI, M. L. G.; SILVA, C. O.; LIMA, F. F.; MACHADO, G. H. F. *Feedback aos candidatos não aprovados nos processos seletivos das empresas*. **Revista Científica Hermes**, Brasil, v. 22, p. 422-488, set-dez, 2018.

MENDES, A. M. **Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais**. In: MENDES, A. M. (Org). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. p. 49-59.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MOREIRA, G. F. A importância da gestão estratégica no recrutamento e seleção de pessoal nas organizações. **Revista Práticas de Administração Pública**, Rio Grande do Sul, v. 1, n. 2, p. 57-70, mai-ago, 2017.

MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M.; WARR, P.G. **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**. 2 ed. New York: Elsevier Science, 2013.

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

OLIVEIRA, I. R. V.; MACÊDO, M. E. C. O Papel Determinante do Currículo no Processo de Recrutamento e Seleção. **Id On Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v.14, n. 49, p. 212-228, fevereiro, 2020.

PAIXÃO, L. F. S.; OLIVEIRA, F. J. C.; COSTA, C. F. T. Benefícios do Uso de *Feedback* Construtivo para à Empresa no Processo de Seleção. **Caderno de Graduação Ciências Humanas e Sociais**. v. 6, n. 1, p. 251-260, março, 2020.

PLOYHART, R. E.; RYAN, A. M.; BENNETT, M. Explanations for selection decisions: Applicants' reactions to informational and sensitivity features of explanations. **Journal of Applied Psychology**. v. 84, n. 1, p. 87–106, 1999.

PONTES, B. R.; SERRANO, C. **A arte de selecionar talentos: Planejamento, recrutamento e seleção por competência**. 3. ed. São Paulo: DVS Editora, 2005.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. F. de. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.

ROBERTSON, I. T.; ILES, P. A.; GRATTON, L.; SHARPLEY, D. The impact of personnel selection and assessment methods on candidates. **Human Relations**. v. 44, n. 9, p. 963–982, 1991.

ROBERTSON, I. T.; SMITH, M. Personnel selection. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 74, p. 441-472, 2001.

SCHINKEL, S.; DIERENDONCK, D.; ANDERSON, N. The Impact of Selection Encounters on Applicants: An Experimental Study into *Feedback* Effects after a Negative Selection Decision. **International Journal Of Selection And Assessment**. v. 12, n.1, p. 197-205, março/junho, 2004.

STOCKER, F.; CORREA, A. S.; SOUZA, I. P. D.; BATISTA, S. A. O Impacto do Employer Branding na Atração e Retenção de Talentos. **Revista de Carreiras e Pessoas**. v. 10, n. 2, p. 246-259, 2020.

STUMPF, S. A.; HARTMAN, K. The impact of career exploration and interview readiness on interview performance and outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, v. 24, n. 2, p. 221-235, abril, 1984.

VARGAS, F. B. Trabalho, Emprego, Precariedade: dimensões conceituais em debate. **Caderno CRH**, Salvador, v. 29, n. 77, p. 313-331, maio-ago, 2016.

VIEIRA, F.; VARGAS, E. C. O uso inteligente do *feedback*: se é tão bom, por que não se pratica? In: **Semana acadêmica Inovação e Sustentabilidade**, 2014, Faculdade de Tecnologia e Ciências do Norte do Paraná. Semana Acadêmica Inovação e Sustentabilidade, 2014.

WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem!** Uma história sobre a importância de dar e receber *feedback*. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

XAVIER, M., V., S. **Gestão por Competências focando Recrutamento e Seleção por Competências**. Monografia (Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Candido Mendes, 2010.

ZAIA, I., M.; PORTO, R., M.; AYRES, M., T. **A Consciência Do Viés Inconsciente**: mudanças nos Processos Seletivos para Jovens Profissionais e Soft Skills como elemento de destaque. In: XXIV SemeAd: Seminários em Administração, nov.-2021.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Projeto de Pesquisa: O CANDIDATO QUE NÃO SERVE: Análise das perspectivas de recrutadores sobre *feedback* a candidatos não aprovados no processo seletivo

Objetivo: Compreender as percepções dos recrutadores que atuam no município de Montes Claros – MG, acerca do *feedback* a candidatos não aprovados em processos seletivos.

Acadêmico(a): Maria Cecília Medeiros Batista

Nº. Matrícula: 2018064619

BLOCO 1 – *Perfil do Entrevistado*

1. Nome completo:
2. Empresa:
3. Cargo:
4. Idade:
5. Gênero:
6. Formação/Curso
7. Como se demonstra o departamento que exerce a função de R&S?
8. Há quanto tempo exerce a função de R&S?

BLOCO 2 – *Fases do Processo Seletivo*

9. Descreva como ocorre o processo de recrutamento e seleção adotado pela empresa que você atua?
10. Me fale um pouco sobre os recursos/metodologias que você utiliza para realizar o processo seletivo (*softwares*, testes, entrevistas, redes sociais, etc.)?
11. Comente sobre as dificuldades que você encontra para realização de um processo de Recrutamento e Seleção?
12. Qual o tempo médio gasto em um procedimento de recrutamento e Seleção, desde o início do processo até a contratação?
13. Como os seus valores pessoais e percepções interferem no processo de recrutamento e seleção. O que você avalia ao reprovar um candidato para a vaga?

BLOCO 3 – *O feedback*

14. Fale-me um pouco sobre como a empresa que você atua dá um *feedback* para os candidatos.
15. Qual é o cargo do responsável pelo *feedback* do processo seletivo?
16. O profissional que realiza o *feedback*, se prepara antes de realizá-lo? Se sim, como esse processo funciona? Como o retorno é conduzido?
17. Qual é o conteúdo tratado quando a empresa dá um retorno ao candidato? (competências/habilidades/instrução/perfil/etc...)
18. Geralmente, 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)?
19. Fale um pouco sobre como você percebe o *feedback* aos candidatos reprovados em um processo seletivo?
20. Todos os candidatos que participam do processos recebem o retorno?
21. Quais as razões que justificam a realização ou não da devolutiva aos candidatos?
22. Comente sobre as possíveis dificuldades para que uma empresa conceda retorno aos candidatos reprovados em um processo seletivo?