

BENEFÍCIOS DO USO DE FEEDBACK CONSTRUTIVO PARA À EMPRESA NO PROCESSO DE SELEÇÃO

Leonardo Farias Santos da Paixão¹
Franklyn Jeferson Costa de Oliveira²
Cleberon Franclin Tavares Costa³

Psicologia



RESUMO

O *feedback* é uma ferramenta utilizada em diversos contextos, neste artigo apresentamos as concepções e repercussões desse procedimento aplicado nos processos seletivos das organizações. O objetivo deste estudo foi compreender o papel do *feedback* construtivo no processo de seleção de pessoas e os benefícios da sua aplicação no âmbito organizacional. Quanto ao método, adotou-se a revisão bibliográfica de artigos científicos e pesquisas empresariais que abordassem a percepção e experiência dos candidatos a respeito da interlocução pós-seleção nas organizações. A partir da revisão, verificou-se as vantagens da utilização desse procedimento como parte complementar da seleção de candidatos, como forma de manter uma imagem positiva no mercado, mantendo uma boa relação com os participantes. Apurou-se também os efeitos de quando esse dispositivo não é executado. Conclui-se que é factível a realização de estudos de campo para análise das experiências dos candidatos em processos seletivos a respeito do *feedback* construtivo em organizações no estado de Sergipe.

PALAVRAS-CHAVE

Feedback. Processo Seletivo. Imagem Organizacional.

ABSTRACT

Feedback is a tool used in various contexts, in this article we present the conceptions and repercussions of this procedure applied in the selective processes of organizations. The aim of this study was to understand the role of constructive feedback in the process of people selection and benefits of its application in the organizational scope. As to the method, we adopted a bibliographic review of articles and business research that addressed the perception and experiences of candidates regarding the post-selection dialogue in organizations. From the review, it was verified a need to use this procedure as a complementary part of the selection of candidates, as a way of maintaining a positive image in the Market, maintaining a good relationship with the participants. In addition, the effects of when this device does not run. It is concluded that field studies are feasible to analyze the experiences of candidates in selective processes regarding constructive feedback in organizations in the state of Sergipe.

KEYWORDS

Feedback. Selective Process. Organizational Image.

1 INTRODUÇÃO

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

Feedback, a luz da psicologia organizacional é um esclarecimento sobre os procedimentos organizacionais, como também, uma comunicação referente ao desempenho dos indivíduos, que para ser construtivo deve abordar aspectos positivos e negativos. A realização desse retorno de forma adequada permite mudanças e melhorias nos comportamentos dos candidatos, torna-os mais engajados, transmite uma valorização aos participantes, gera uma imagem positiva sobre a empresa e estimula bons pretendentes a não desistirem de entrar na empresa, mesmo não sendo aprovados em algum processo seletivo, ou seja, um *feedback* apresentado de maneira adequada possui a capacidade de motivar pessoas.

Ademais, um *feedback* demonstra possíveis melhorias, se baseia nos comportamentos, indica questões pertinentes e deve ser passado de forma clara (HATTIE; TIMPERLEY, 2007; ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010; BAKER *et al.*, 2013; ROMUALDO, 2014; DIAS; FERNANDES; IAMAUCHI, 2019).

Samulski (2009, p. 181), evidencia a importância dos processos de *feedback* e as orientações motivacionais, que exercem uma grande influência nas sensações de

autoestima, competência e autocontrole dos indivíduos. O momento de aplicação do feedback deverá proporcionar um esclarecimento sobre alguns aspectos de sua avaliação, possibilitando mudanças, valorizando o indivíduo e proporcionando crescimento profissional (ALMEIDA, 2009; VIEIRA; VARGAS, 2014).

A sonegação ou ausência do *feedback* é considerada por diversos especialistas como desatenção ao ser humano ou castigo psicológico e que tem como principal consequência a desmotivação do candidato frente às relações com a organização (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005; WILLIAMS, 2013; VIEIRA; VARGAS, 2014). O processo seletivo deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado. Empresas que demonstram preocupação com a experiência de seus candidatos, os valorizam e respeitam, passando uma imagem de profissionalismo e ética, criam vínculos de lealdade e confiança com os participantes das seleções (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005; LEME, 2007; ARAUJO; DIAS, 2008; FAISSAL *et al.*, 2009).

Além dos aspectos já citados referentes ao *feedback*, deve-se atribuir uma atenção de maneira cuidadosa a forma ou linguagem que será utilizada durante o procedimento. Para repassar um *feedback* em uma linguagem adequada, deve-se: cuidar para que a emoção transmitida não seja negativa, autoritária e/ou sarcástica; apresentar argumentos fundamentados em tom analítico e de forma clara e objetiva, evitando interpretações variadas (MARQUES, 2017).

A imagem organizacional é o conjunto de impressões que as pessoas sentem e expressão em relação a uma marca, esta imagem é formada a partir de todas as estruturas e processos de uma instituição, cada processo de uma empresa gera conhecimentos e crenças sobre ela (LIEVENS, 2017). Para Marcondes (2000) a imagem de uma organização ocorre por meio de uma postura e ações adotadas de forma bem administrada, funcionando como um grande guarda-chuva, que protege os produtos ou serviços de uma empresa. Portanto, a inserção do *feedback* construtivo na seleção de pessoas pode favorecer a imagem organizacional, produzindo conhecimentos e crenças favoráveis à organização.

O feedback é utilizado nas organizações como uma ferramenta para a gestão de pessoas, aplicada na busca por desenvolver o colaborador, dando a ele retorno positivo e/ou negativo sobre seu desempenho. É perceptível a ampla discussão do uso desse procedimento internamente nas empresas, entre os funcionários e principalmente na relação entre líderes e subordinados. Porém, as repercussões do uso e não uso de um feedback construtivo nos processos seletivos podem também afetar a organização no mercado e em sua imagem, além dos aspectos éticos que podem estar envolvidos. O objetivo deste estudo foi compreender o papel do *feedback* construtivo na seleção de pessoas e benefícios da sua aplicação no âmbito organizacional.

2 MÉTODO

Adotou-se como procedimento metodológico do presente estudo a revisão bibliográfica, que tem como objetivo realizar análise de diversas posições a respeito de

uma mesma questão (GIL, 2002), sendo feito o levantamento a partir de periódicos e pesquisas empresariais publicados nos últimos 5 anos em português e inglês. As pesquisas utilizadas no levantamento bibliográfico foram realizadas por meio dos bancos de dados das plataformas de pesquisa on-line *Scientific Electronic Library Online (SCIELO)*, *Periódicos Eletrônicos em Psicologia (PEPSIC)*, *Google Acadêmico*, *Talent Board*, *World Wide Science* e *LinkedIn Talent Solutions*.

Os descritores usados para a busca de textos foram: *feedback*, processo seletivo, recrutamento, organizações e experiências dos candidatos. Utilizou-se como critério de inclusão: (1) A pesquisa precisaria discutir sobre o uso de *feedback* em processos seletivos; (2) Os processos seletivos deveriam ter sido realizados em organizações; (3) Os artigos necessitam abordar a perspectiva dos candidatos a respeito do uso ou não do *feedback*.

Após aplicação dos critérios de inclusão, foram realizadas as seguintes etapas: leitura dos resumos, seguidamente, leitura do artigo na íntegra de forma exploratória (GIL, 1999), na qual busca-se entender a totalidade do texto e sua pertinência com os objetivos de compreender o papel do *feedback* construtivo na seleção de pessoas e os benefícios da sua aplicação no âmbito organizacional. Posteriormente, foi realizada uma nova leitura, de forma analítica e crítica, extraindo os resultados e características relevantes das pesquisas.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O *LinkedIn Talent Solution* (2015), em pesquisa realizada em fevereiro e março de 2015 com 20.931 usuários da rede social *LinkedIn* em todo o mundo que estavam empregadas, verificou que 94% dos participantes querem receber o *feedback* das entrevistas em processos seletivos, porém apenas 41% recebem algum tipo de retorno das empresas. Destaca-se que os participantes consideram quatro vezes mais para futuras oportunidades, as empresas que oferecem *feedback* construtivo.

Entre os participantes, 83% relatam que uma experiência de entrevista negativa pode mudar a percepção sobre a empresa que eles gostavam e/ou admiravam anteriormente, enquanto, 77% dos participantes afirmam que uma experiência positiva durante uma entrevista ou seleção é importante para a decisão final de querer se unir à organização ou continuar em busca de outros empregos e oportunidades (LINKEDIN TALENT SOLUTION, 2015).

Outras pesquisas feitas em relação às experiências dos candidatos foram desenvolvidas pela Talent Board (2019), organização sem fins lucrativos que investiga sobre o valor comercial das experiências de candidatos, os dados expostos aqui são do relatório de pesquisas da América do Norte. As pesquisas que geraram o relatório de 2018 foram realizadas a partir de 200 empresas e 130 mil candidatos, sendo que, 92% das pessoas que participaram das pesquisas não foram contratadas nos processos seletivos. Portanto, a grande maioria da população estudada neste relatório é de pessoas rejeitadas pelas organizações.

De acordo com Talent Board (2019), o uso de um *feedback* imediato na seleção de candidatos entrevistados, seguida de sua opinião, tornou os participantes 52% mais

propensos a aumentar a sua relação com o empregador, ou seja, a se candidatar novamente, indicar a empresa para outras pessoas, fazer compras ou solicitar serviços. Considerando que os candidatos que não receberam *feedback*, são duas vezes mais propensos a romper o relacionamento com a organização, isto é, deixar de ser cliente e optar por outras empresas na realização de compras ou solicitação de serviços.

Candidatos contratados são importantes para o negócio, pois eles são os indivíduos que ajudam a crescer e a sustentar o mercado. Contudo, todos os candidatos, contratados ou não, podem ter impacto na forma como a empresa é percebida por outras pessoas. O grande número de candidatos rejeitados durante o processo de recrutamento pode também influenciar rapidamente na marca da empresa. As pessoas falam com as outras sobre suas experiências boas e ruins como candidatos, especialmente quando consideramos seus círculos internos (familiares, amigos, colegas de profissão).

Quando se analisa quantos candidatos compartilham suas experiências positivas e negativas com o seu círculo interno, em 2018, 78% dos entrevistados declararam compartilhar suas experiências positivas, enquanto 65% partilham as suas experiências negativas. Estes dados, se mantêm incrivelmente ano após ano, com diferentes populações de empresas e seus candidatos quando comparado a relatórios de anos anteriores (TALENT BOARD, 2019).

Segundo o *LikendIn Talent Solution* (2015), a utilização do *feedback* destaca-se como uma maneira simples de deixar uma impressão positiva da empresa, demonstra interesse ao sucesso dos participantes, motiva-os a continuar se empenhando e demonstra que eles podem se tornar uma das próximas contratações. Além disso, bons candidatos podem não ser contratados, com a realização de um *feedback* apropriado, a empresa ainda mantém uma boa relação com ele, podendo contratá-lo futuramente.

A Talent Board realiza pesquisas sobre a experiência dos candidatos desde 2010 e a organização atribui uma premiação para as empresas que proporcionaram as melhores experiências para os candidatos que se submeteram a processos seletivos. Ademais, após 9 edições de premiações e relatórios, é perceptível 3 aspectos em comum entre as empresas ganhadoras do prêmio: 1- A organização apresenta uma comunicação consistente com o candidato no processo seletivo; 2- A empresa pede e fornece *feedbacks* a candidatos contratados recentemente e também aos rejeitados; 3- A instituição é visualizada como justa entre os candidatos que passaram pelo processo de seleção (TALENT BOARD, 2019).

Massi e outros autores (2018), em pesquisa realizada com 178 respondentes, que estavam participando de processos de seleção em organizações, na sua maioria mulheres com mais de 25 anos, obteve que 58% aguardam com expectativa o *feedback* dos processos seletivos, sendo eles positivos ou negativos, 61% dos participantes o recebem após o processo seletivo, desses, 67% recebeu entre 1 e 2 semanas. Ressalta-se que 61% dos candidatos que obtiveram *feedback* durante seu processo seletivo, relatam que este foi a partir de mensagens padronizadas, 26% receberam mensagens que estimulam a não desistir de tentar outras oportunidades e apenas 7% receberam mensagens detalhando os pontos que devem melhorar.

Na mesma pesquisa, Massi e outros autores (2018), apresentam que 71% dos participantes consideram importante receber uma devolutiva do processo seletivo. Fatores como a diminuição da ansiedade, foram mencionados pelos participantes, além disso, a devolutiva ajuda no desenvolvimento de competências que podem ser incorporadas em processos seletivos futuros que podem ocorrer na mesma empresa ou em outras.

O *feedback* sobre os processos de seleção e os resultados desses processos levam os candidatos a se sentirem menos negativos em relação a si mesmos e à organização do que se nenhuma explicação fosse oferecida. Além disso, o *feedback* realizado com os candidatos rejeitados, permite que um candidato construa uma autoimagem mais precisa e desenvolva metas de carreira mais realistas e atingíveis (SCHINKEL; VAN DIERENDONCK; ANDERSON, 2004).

Em relação ao não recebimento de *feedback*, os participantes destacam a falta de respeito, indignação e a antiética das empresas, portanto não apresentar uma devolutiva para os candidatos desperta sentimentos negativos neles em relação a organização. É relevante destacar que 35% dos participantes afirmam já ter cometido um marketing negativo das empresas que não apresentam uma devolutiva dos processos seletivos (MASSI *et al.*, 2018).

Vieira e Vargas (2014), em pesquisa realizada com 21 recrutadores e/ou gerentes, é demonstrado os aspectos e a visão das pessoas que estão na empresa, ao invés dos candidatos, como visto nas pesquisas apresentadas anteriormente. Os representantes das empresas responsáveis pela gestão de pessoas, apresentaram quais são as dificuldades encontradas que impedem e/ou inviabilizam a execução do *feedback* após os processos seletivos.

Dentre as principais dificuldades, foram citadas: 1- A não valorização do *feedback* como um instrumento da gestão de pessoas, esse aspecto foi citado por 62% dos participantes da pesquisa; 2- Despreparo para agir no momento em que se executa o *feedback*, a percepção de não se sentir preparado para tal atividade e a falta de assertividade contribuem para a não aplicação do procedimento, esse argumento foi apresentado por 38% dos participantes; 3- Bloqueio ou dificuldade em realizar escuta e se comunicar, exposto por 33% da população estudada; 4- Excesso e abundância de atividades a serem desenvolvidos, de tal forma que outros processos considerados não prioritários acabam sendo deixados de lado, citado por 33% dos entrevistados.

A partir dos fatores que inviabilizam a inserção do *feedback* construtivo como procedimento complementar dos processos seletivos, Vieira e Vargas (2014) sugerem ações que podem gerar a inserção dessa ferramenta, dentre elas estão: a valorização dos funcionários e da ferramenta, esclarecimento sobre o processo e suas vantagens, capacitação para tal atividade, incentivo a compreensão e engajamento, designação adequada de tarefas e cooperação de líderes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da pesquisa realizada, foi possível concluir que a prática do *feedback* construtivo não é comum nas organizações, sendo que essas não percebem a

importância da utilização desta ferramenta nos processos seletivos como propagadora de uma imagem positiva no mercado. Verifica-se que as poucas instituições que utilizam o procedimento, acabam por criar uma boa imagem institucional, pois veem seus candidatos como seus potenciais clientes, preocupando-se com a reputação da marca, que, ao negar uma devolutiva adequada e construtiva demonstra uma conduta pouco ética e desfavorável.

Fica claro, também, que ainda que relevante do ponto de vista empresarial e acadêmico, há poucas publicações que abordam os benefícios do *feedback* construtivo tanto para os candidatos quanto para as empresas. Diante dessas constatações, visualizou-se uma necessidade de realizar novos estudos que explorem a percepção e experiência de candidatos a respeito desse procedimento em organizações no estado de Sergipe, por meio de uma pesquisa de campo, para entender o impacto regional causado pela falta de utilização da ferramenta.

REFERÊNCIAS

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

ARAUJO, G. C.; DIAS, E. M. Estudo sobre os processos de recrutamento e seleção em agroindústrias: uma análise em dois estudos de casos. Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociedade Rural, 47. **Anais...**, 2008.

ARRUDA, Â. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. Feedback em processos educativos e organizacionais. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, 2010.

BAKER, A. *et al.* Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. **Canadian Psychology/Psychologie Canadienne**, v. 54, n. 4, p. 260, 2013.

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

DOSE, E. M. C. A importância do feedback na educação a distância. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, p. 1565-1571, 2017.

FAISSAL, Reinaldo *et al.* **Atração e seleção de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Editora atlas, 2002.

GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. O. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v. 6, n.2, jul./dez. 2005.

HATTIE, J.; TIMPERLEY, H. The power of feedback. **Review of educational research**, v. 77, n. 1, p. 81-112, 2007.

LEME, R. **Seleção e entrevista por competências**: com o inventário comportamental. Rio de Janeiro: QualityMark, 2007.

LIEVENS, F. **Organizational image/reputation. The Sage encyclopedia of industrial and organizational psychology**. 2017.

LINKEDIN TALENT SOLUTIONS. **Global recruiting trends 2015**: Insights for the modern recruiter on what talent wants around the world. 2015. Disponível em: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/global-talent-trends-report.pdf. Acesso em: 28 set. 2019.

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

MASSI, M. L. G. *et al.* Feedback aos candidatos não aprovados nos processos seletivos das empresas. **Revista Científica Hermes**. n. 22, p. 422-448, set.-dez., 2018.

ROMUALDO, S. R. L. *et al.* Análise da relação entre processo de feedback e o desempenho profissional. **Revista EDUC-Faculdade de Duque de Caxias**, v. 1, n. 2, jul.-dez. 2014.

SAMULSKI, D. M. **Psicologia do esporte**: conceitos e novas perspectivas. São Paulo: Manole, 2009.

SCHINKEL, S.; VAN 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. 1-2, p. 197-205, 2004.

TALENT BOARD. **2018 North American Candidate Experience Benchmark research Report**. 2019. Disponível em: <https://www.thetalentboard.org/candidate-awards/candidate-research-reports/>. Acesso em: 30 set. 2019.

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

WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem!** uma história sobre a importância de dar e receber feedback. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

Data do recebimento: 04 de setembro de 2019

Data da avaliação: 10 de setembro de 2019

Data de aceite: 10 de setembro de 2019

1 Acadêmico do curso de Psicologia na Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: farias.live@outlook.com

2 Acadêmico do curso de Psicologia na Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: jefersonfranklyn@gmail.com

3 Mestre e doutorando em Saúde e Ambiente – Universidade Tiradentes – UNIT; Professor na Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: costacleberson90@gmail.com

