



ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DEP. ARY DE CAMARGO PEDROSO
TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS

Fernanda Mialhe

Gabriel Spadoto Giovanetti

Irani dos Santos Piuissi

Lais Andrade Costa Teles

HUMANIZAÇÃO NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:
A importância do *feedback*

Piracicaba

2024

Fernanda Mialhe

Gabriel Spadoto Giovanetti

Irani dos Santos Piuissi

Lais Andrade Costa Teles

**HUMANIZAÇÃO NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:
A importância do *feedback***

Trabalho de Conclusão de Curso Técnico de Recursos Humanos, orientado pelo Prof. Vanderlei José Furlan Junior, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em RECURSOS HUMANOS.

Piracicaba

2024

AGRADECIMENTOS

Queremos agradecer a Deus, nossos pais, familiares e cônjuges, por não nos deixar desistir, abandonar ou pensar em parar. Gratidão também a alguns maravilhosos professores que passaram na nossa jornada, em especial a professora Flávia Martins, que sempre nos incentivou com a sua genialidade e que sempre nos aguçou os sentidos, nos levando a pensar de forma coerente e criativa. Agradecemos também uns aos outros por esses 18 meses de formação, companheirismo e amizade."

“FAÇA O TEU MELHOR NA CONDIÇÃO QUE
VOCÊ TEM, ENQUANTO VOCÊ NÃO TEM
CONDIÇÕES MELHORES PARA FAZER
MELHOR AINDA!”

MARIO SERGIO CORTELLA

RESUMO

O projeto se baseia no recrutamento e seleção, mais especificamente no antes, durante e depois da entrevista, apontando o lado tanto do candidato quanto da recrutadora, como por exemplo: “Como o candidato se sentiu durante a entrevista? Ouve alguma pergunta que o deixou desconfortável? Depois da entrevista a empresa forneceu *feedback*?”. São diversos questionamentos que levantamos sobre qual a melhor forma de levantar e ao lendo das pesquisas como por exemplo: “através das mídias sociais, em campo conversando com profissionais na área”, por meio disso tudo conseguimos atingir nossas expectativas, com os resultados, mas ainda estamos aprofundando mais na pesquisa para se ter uma resposta mais concreta junto das respostas atuais que temos.

Palavra-chave: *Feedback*, Candidato, Recrutamento e Seleção.

ABSTRACT

The project is based on recruitment and selection, more specifically before, during and after the interview, pointing out the side of both the candidate and the recruiter, for example: “How did the candidate feel during the interview? Do you hear any questions that make you uncomfortable? After the interview, did the company provide feedback?” There are several questions that we raise about what is the best way to raise and when reading research such as: “through social media, in the field talking to professionals in the field”, through this we managed to achieve our expectations, with the results, but We are still delving deeper into the research to have a more concrete answer along with the current answers we have.

Keyword: Feedback, Candidate, Recruitment and Selection.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Justificativa	2
1.2	Objetivo	3
1.3	Metodologia	3
2	REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1	Recrutamento e Seleção	4
2.2	O Processo de Recrutamento e Seleção	5
2.3	A Importância do Feedback no Recrutamento e Seleção	6
2.4	<i>Feedback</i> : ferramenta primordial na imagem e comunicação da organização.	7
2.5	Análise da pesquisa qualitativa	8
2.6	Análise da Pesquisa Quantitativa	9
2.7	Proposta a ser implantada	17
3	CONCLUSÃO	21
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22
	ANEXO 1: Folder Informativo	24
	APÊNDICE 1: Questionário das pesquisas quantitativas	25
	APÊNDICE 2: Questionário das pesquisas qualitativas	26

1 INTRODUÇÃO

A priori, em recursos humanos, quando falamos sobre humanização nos processos de recrutamento e seleção, temos que conceituar o que é humanização e o que é recrutamento e seleção.

Humanização é o ato ou o efeito de humanizar (FERREIRA, 2009). Humanizar, por sua vez, quer dizer: tornar humano, dar condição humana, fazer adquirir hábitos sociais polidos e, civilizar (FERREIRA, 2009). O fundamento da humanização que iremos estudar nesse trabalho, é o ato de humanizar um processo que é feito pelo Recursos Humanos.

Recrutamento, segundo CHIAVENATO (2015), é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização.

Ainda segundo CHIAVENATO (2015), a definição de seleção é a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização.

Após diversas experiências dos membros do grupo, o tema surgiu, pois foi observado que havia entre nós um senso comum: o desconforto e frustrações com as entrevistas, durante e após as mesmas.

Com isso, objetivo geral desse estudo é pautar como ocorre essa humanização, se ela há de fato ou não e quais as melhores formas de tornar esse processo o mais ameno possível.

1.1 Justificativa

Quando um indivíduo busca algum meio para arrumar um emprego em alguma empresa, ele primeiro verifica qual cargo se encaixa, qual empresa está recrutando e qual é o perfil ele está procurando.

Além desses fatores, ele busca uma melhoria na qualidade de vida. Sobre o assunto, CHIAVENATO (2016) explica:

Como a importância das necessidades humanas varia conforme a cultura de cada indivíduo e de cada organização, a QVT não é determinada somente pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas sobretudo, pela atuação sistêmica das características individuais e organizacionais. (CHIAVENATO, 2016, p. 58).

Partindo desse pressuposto, quando esse indivíduo se candidata a uma vaga e vai até o local para a entrevista, o que ele espera é, além de ter uma oportunidade de mostrar o seu potencial e ser aceito nessa vaga; ter suas expectativas – de certo modo – superadas ou que no mínimo chegue perto dessa superação, pois o custo para se ter acesso a essa entrevista nem sempre é viável e o candidato precisa fazer alguns sacrifícios para chegar nesse processo.

Contextualizando essa ideia, CHIAVENATO (2009) disserta:

Pessoas e organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros. Na mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de administrá-los ou não. (CHIAVENATO, 2009, P. 154).

Tomamos como exemplo a situação do João. João está alguns meses desempregado e depois de bastante procurar, encontra uma vaga em que seu perfil se encaixa e os benefícios correspondem as suas expectativas. Para ele chegar até o local da entrevista, ele precisará utilizar o transporte público e para isso, pega dinheiro emprestado com sua mãe.

O que João espera é que, além de se sair bem na seleção, ele possa ter uma melhor qualidade de vida e devolver o dinheiro que pegou emprestado, pois assim, mostraria que ele é uma pessoa de palavra.

Porém, durante o processo de seleção, João percebe que a vaga é perfeita para ele e que ele se saiu bem no processo, porém depois do prazo estipulado pela entrevistadora, João não recebeu nenhum *feedback* ou qualquer outro meio de saber como ele se saiu, apenas deduz que a vaga não é dele.

É nesse sentido que o presente trabalho de conclusão de curso irá se basear...

1.2 Objetivo

Sobre o objetivo geral do trabalho, tem-se a abordagem do recrutamento e seleção de uma forma mais humanizada, a fim de que, haja melhoria nesse processo que é o mais importante para o campo de estudo, demonstrando situações nas quais o setor de Recursos Humanos pode se utilizar do “Humanos” e melhorar a forma como conduz antes, durante e após a entrevista, para com os seus candidatos.

Quanto aos objetivos específicos, temos:

- Analisar o comportamento dos recrutadores por meio de depoimentos de candidatos;
- Verificar o melhor método para deixar essa humanização em evidência;
- Abordar a importância do *feedback* no processo de recrutamento e seleção.

1.3 Metodologia

Os métodos utilizados nesse trabalho foram por meio de pesquisas em livros e artigos sobre os temas recrutamento e seleção, psicologia e humanização.

Foram utilizados também questionários e dados sobre o resultado de pesquisas acerca do tema abordado. As pesquisas que serão aplicadas ao longo do projeto terão questões objetivas e subjetivas, das quais avaliaremos as respostas e a partir do resultado, elaboraremos a melhor forma de resolver o problema colocado.

Utilizar-se-á a pesquisa exploratória que de acordo com GIL (2008 p. 27) “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Ferramentas como o *Google Forms* e métodos tradicionais nos auxiliarão nessas pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Recrutamento e Seleção

Quando uma empresa decide abrir uma vaga, ela está na verdade em busca de uma pessoa para preencher e suprir uma necessidade que ela está tendo no momento. Para que isso seja possível, eles abrem um processo chamado Recrutamento. LACOMBE (2011) descreve que cada empresa possui sua ficha de requisição de pessoas, da qual é entregue pelo encarregado do setor, devendo indicar o motivo da contratação (aumento ou substituição de pessoal) e o perfil desejado para a admissão do colaborador.

Dessa maneira, com o objetivo contínuo de atrair pessoas para complementar o quadro de funcionários da organização, CHIAVENATO (2015) descreve o Recrutamento como um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização.

Por outro lado, GUIMARÃES E ARIEIRA (2005) reforçam essa ideia quando dizem que:

as empresas que estiverem desprovidas de talentos terão certamente dificuldades em competir, podendo, no limite, colocar em risco sua existência. Nesta fase, quanto maior a diversidade de candidatos que pode ser levada a se inscrever, melhor será para a organização, que poderá fazer suas escolhas com um espaço amostral mais amplo. (GUIMARÃES E ARIEIRA, 2005, P. 207)

Com isso, quando o recrutador realiza a divulgação das vagas a serem preenchidas, a fim de obter êxito na futura contratação, deve verificar se possui as características pessoais e profissionais que almejam. Para que isso ocorra, Lacombe (2011) diz que:

“para chegar no perfil ideal do candidato, é preciso conhecer a cultura da empresa, seus valores, sua ética e suas prioridades, bem como o chefe a quem o candidato vai se reportar. meios de comunicação que serão divulgadas.”

2.2 O Processo de Recrutamento e Seleção

Para se chegar a um resultado, é preciso aplicar algumas formas de recrutamento. São elas: recrutamento interno, recrutamento externo e recrutamento misto.

O recrutamento interno é definido por selecionar pessoas na própria empresa, viabilizando assim, a movimentação de oportunidades dentre os funcionários que já estão na corporação. Esse tipo de recrutamento pode ocorrer de três formas: Promoção (vertical), Transferência (horizontal) e Transferência por promoção (diagonal).

O recrutamento externo é quando há uma seleção com pessoas de fora da firma. LACOMBE (2011) o descreve como:

O recrutamento externo traz pessoas com novas experiências e percepções, e também novos conhecimentos, que podem colaborar para aperfeiçoar os procedimentos da empresa e para sensibilizar a administração para o ambiente externo e o mercado. (LACOMBE, 2011, P.87).

No recrutamento misto é utilizado as duas formas, ou seja, pessoas de dentro da companhia e pessoas de fora da companhia, em que, de acordo com CHIAVENATO (2015): “Um sempre deve complementar o outro, pois, ao se fazer um recrutamento interno, o funcionário escolhido é deslocado para a posição vaga e precisa ser substituído em sua posição atual”.

Após a escolha do perfil para a função definida, o próximo passo e a segunda etapa de um processo seletivo é a seleção.

Com o cargo já definido e a vaga já disposta no mercado por meio dos canais de comunicação, tais como jornal; mídias sociais e agências de empregos é realizado a escolha e a classificação dos candidatos para o processo seletivo. Em que segundo CHIAVENATO (2015) “é a escolha do homem certo para o cargo certo”, ou seja, o candidato selecionado deve condizer com a vaga disposta pela organização, com o intuito de aumentar a eficácia e o dinamismo dentro do ambiente corporativo.

Por outro lado, Lacombe (2011) salienta que a seleção do candidato deve considerar a cultura organizacional, e os valores e crenças do colaborador, para que o mesmo deva-se adaptar no ambiente organizacional em que se está inserido. Pois

deve se ponderar entre a personalidade do indivíduo, com sua qualificação profissional, nos casos em que a vaga a ser preenchida for atendimento ao público.

Para que se preencha o candidato ideal para a vaga ofertada, deve ser realizado diversos testes, tais como técnicos-profissionais; psicológicos; dinâmica em grupo; entrevistas com os futuros chefes, entre outros.

O processo de seleção merece atenção especial, já que é ele que vai definir, por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato vai ficar com a vaga. A seleção de pessoas implica uma comparação entre as características de cada candidato com um padrão de referência e uma escolha feita pelo chefe imediato. (GUIMARÃES E ARIEIRA, 2005, P. 208)

Após o processo de seletivo, no qual o candidato além das competências técnicas e pessoal, deve estar adequado para exercer a função. Para Caxito (2019) “As competências que o recrutador deve ter assemelham-se às dos profissionais de marketing, já que ambos visam atingir o cliente certo com a mensagem certa.”

2.3 A Importância do Feedback no Recrutamento e Seleção

A fim de minimizar a frustração de não receber o *feedback*, o profissional de recursos humanos responsável por conduzir a entrevista deve se utilizar da humanização. Esta, por sua vez, pode ser mais bem executada se seguir alguns passos, como lista BORGES (2022):

“Transforme a entrevista em uma conversa, pois é muito intimidante para o candidato se sentir em um interrogatório, o que aumenta o seu nervosismo; alinhe expectativas: estabeleça uma clara e objetiva comunicação sobre os requisitos da vaga para dar a chance ao candidato de explorar os pontos de afinidade com a oportunidade oferecida; e o principal de todos: dê *feedback* para aqueles que não foram aprovados”.

O *feedback* conforme Perini e Zanol (2023) é “uma resposta dada a um estímulo como uma maneira de desenvolver pessoas e reforçar ou corrigir determinadas atitudes. Na sua tradução do inglês para o português, *feedback* representa a junção

de *feed* (alimentar) e *back* (de volta). Isto é, o ato de realimentar, dar resposta a uma ação, atitude ou comportamento”.

Para que seja possível, é necessário realizar um *feedback* após o processo seletivo, pois é essencial tanto para o candidato, quanto para a empresa, seja positivo ou negativo. Todavia, de acordo com IChies (2023), ao informar um *feedback* de maneira construtiva requer sensibilidade e habilidade por parte dos recrutadores e gestores envolvidos. Identificando os erros ou acertos durante o processo, é importante não somente para o entrevistado, mas também para a empresa, com o intuito de aprimorar ainda mais o seu processo.

O que pode ser realizado por meio de ligação, preferencialmente, pois quanto mais pessoal e personalizado, melhor, afinal o candidato investiu tempo e dinheiro para ir até a entrevista, o que ele espera é, no mínimo, é um telefonema agradecendo a participação e o motivo real de não ter sido aprovado.

2.4 *Feedback*: ferramenta primordial na imagem e comunicação da organização.

O *feedback* é uma das formas de demonstrar ao candidato, o quanto a empresa realiza de forma humanizada o processo de recrutamento e seleção. Levando em consideração que do outro lado, há seres humanos com expectativas e sonhos, que almejam um retorno tanto do *feedback* positivo, quanto o negativo.

De acordo com Chies (2023), "um retorno do processo seletivo por parte do recrutador, seja ele positivo ou não, também torna a experiência do candidato mais positivo que tem impacto direto na atração e retenção de talentos." Ou seja, quando a empresa não fornece o *feedback* ao candidato, deixa uma impressão negativa, fazendo com que muitas vezes o candidato recorra as redes sociais para expor seus depoimentos, muitas vezes nada construtivos sobre a devida empresa.

Ao realizar o *feedback*, que conforme Knapik (2012) não é uma tarefa simples de ser realizada, por solicitar ao recrutador possuir cautela e aptidão, a fim de reduzir o impacto, que na maioria das vezes o candidato sofre ao receber um retorno tanto negativo, quanto positivo. E com isso, se sobrepor as resistências e até efetuar uma correção nos apontamentos levantados.

Com isso, ao realizar o *feedback*, além de ser um processo cortês da empresa, com os candidatos que se dispõem a participar, muitas vezes por diversas entrevistas, dinâmicas e testes, a fim de concorrer uma vaga dentro de um processo seletivo. E com isso, o candidato possa seguir seus objetivos sem criar expectativas se foi selecionado ou não para a vaga em questão, e que estarão preparados para novas oportunidades no mercado de trabalho.

Para que a empresa se engaje a proporcionar *feedback* ao candidato, a empresa Gupy possui um “Selo de *Feedback*”, que é a forma de reconhecer, dentre as diversas empresas, aqueles que proporciona um alto índice de retorno aos candidatos a entrevista de emprego.

2.5 Análise da pesquisa qualitativa

Quando um candidato passa por uma entrevista de emprego, o mesmo espera que de alguma forma seja selecionado para a vaga que tanto almeja, porém isso na maioria das vezes não ocorre. E com isso cabe ao recrutador de fornecer ao candidato um *feedback*!

Com isso, realizamos um questionário qualitativo, com o intuito de descrever como são as rotinas dos recrutadores e se oferecem algum, ou nenhuma resposta ao candidato após o prazo estipulado após a entrevista. Obtivemos 5 respostas de profissionais que atuam no departamento de recrutamento e seleção.

O questionário é composto por 5 questões, 4 delas são qualitativas e apenas 1 quantitativa, sendo que na pergunta um e dois as cinco profissionais responderam que na área de recursos humanos atuam na triagem de currículos, ou no diálogo com os candidatos até a entrevista de seleção.

Na questão três, perguntamos se elas forneciam o *feedback* para os candidatos depois do prazo da entrevista, e algumas afirmaram que sim, já em outras dependia se o candidato aceitasse.

Já na questão quatro, foi questionado se os recrutadores apontam as falhas e se elas poderiam explicar como realizavam esse apontamento, em que obtivemos apenas três respostas afirmativas, no qual em uma das respostas a recrutadora fornecia o *feedback* no caso de solicitação do candidato, a empresa esclarece os pontos a melhorar. Por outro lado, outra recrutadora explicou que o *feedback* é

fornecido ao candidato de modo como demonstra interesse na vaga, se apresenta uma boa postura, comunicação adequada, sem gírias ou palavrões. Além de que tivemos dois recrutadores que não apontam as falhas dos candidatos, somente se foi selecionado ou não para o cargo em questão.

E na última questão questionamos quais são os requisitos dos perfis dos candidatos, que o recrutador seleciona normalmente, em que obtivemos as seguintes respostas:

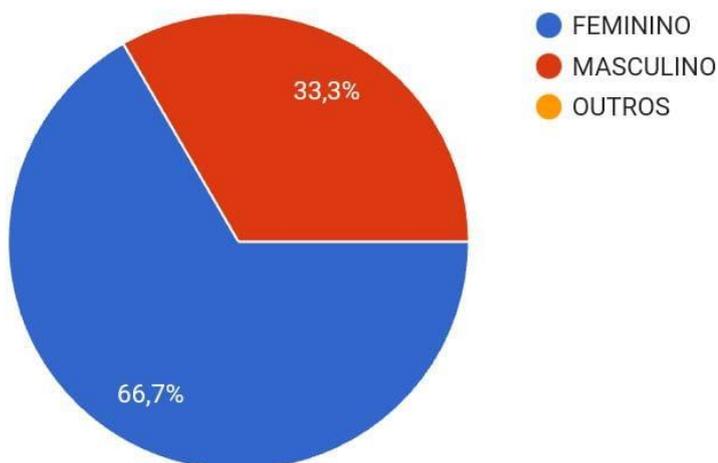
- Geralmente, conhecimento ou experiência na área, cursos relacionados a atuação, trabalho em equipe, comunicação, responsabilidade.
- Depende do setor da vaga em questão, se for vaga administrativa normalmente são requisitos de graduação na área, experiência, pacote office intermediário, entre outros. Objetivo é sempre encontrar o melhor candidato para vaga que atenda todos os requisitos necessários.
- Normalmente é solicitado conclusão do Ensino Médio, perfil de vendas, trabalho em equipe e cumprir metas.
- Muitas vezes encontramos o candidato dentro do perfil quanto às competências profissionais, mas nossa área de atuação é bem específica e muito não aceitam a jornada de trabalho 6x1 e nem trabalhar no período das 14h às 23h.
- São perfis de profissionais da área farmacêutica, atuar com ética, zelo pela saúde, educação, postura e responsabilidade social no atendimento da população/clientes. O desempenho de forma geral é excelente, principalmente na atenção farmacêutica oferecida.

Com isso, pudemos observar que na maioria das vezes são fornecidos o *feedback* por parte do recrutador, mas somente um dos recrutadores apontou as falhas dos candidatos.

2.6 Análise da Pesquisa Quantitativa

De acordo com a pesquisa aplicada para 125 pessoas nos meses de março e abril de 2024, no qual 66,7% é do gênero feminino e apenas 33,3% pertence ao sexo masculino. Conforme gráfico 1.

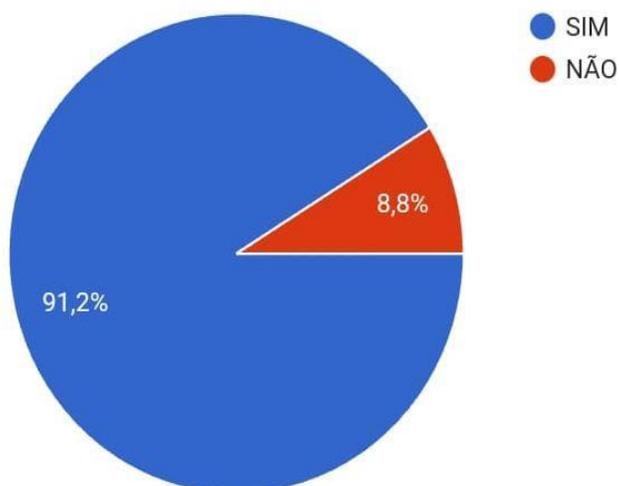
Gráfico 1 - Gênero dos entrevistados



Fonte: *Google Forms*

No gráfico 2, apresenta a quantidade de entrevistados que já participaram de um processo seletivo.

Gráfico 2 – Participantes de processo seletivo

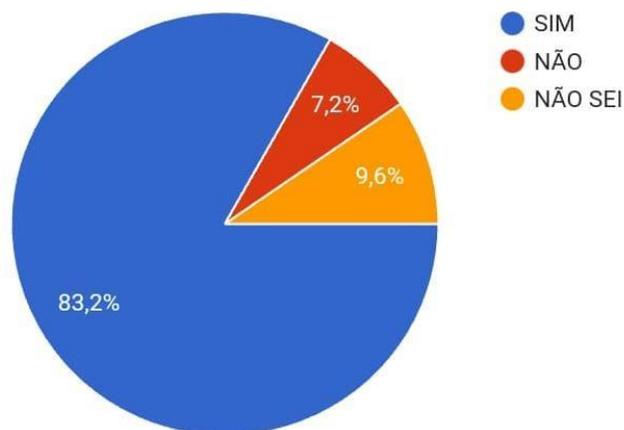


Fonte: *Google Forms.*

A segunda pergunta do questionário foi se você já participou de algum processo seletivo, em que 91,2% dos entrevistados responderam que sim e apenas 8,8% nunca participaram de um processo seletivo.

Já no gráfico 3 mostra a quantidade de pessoas que conhecem o significado de *feedback*.

Gráfico 3 – Significado de *feedback*

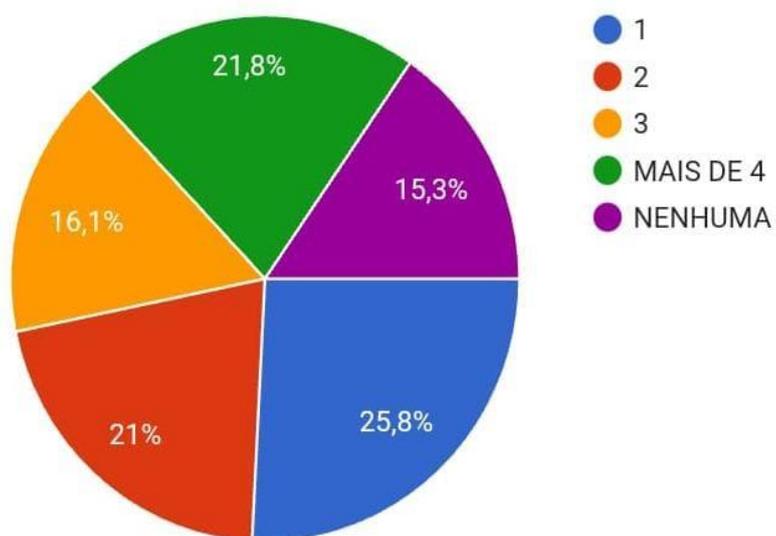


Fonte: Google Forms.

Em relação aos conhecimentos dos entrevistados sobre o que significa *feedback* e para que ele serve, representa 83,2% maior do que a quantidade de pessoas que não sabem ou não conhecem o significado da palavra "*feedback*".

Na questão 4 foram abordadas a quantidade de *feedback* que as pessoas que conhecem seu significado já receberam.

Gráfico 4 – Quantidade de *feedback*

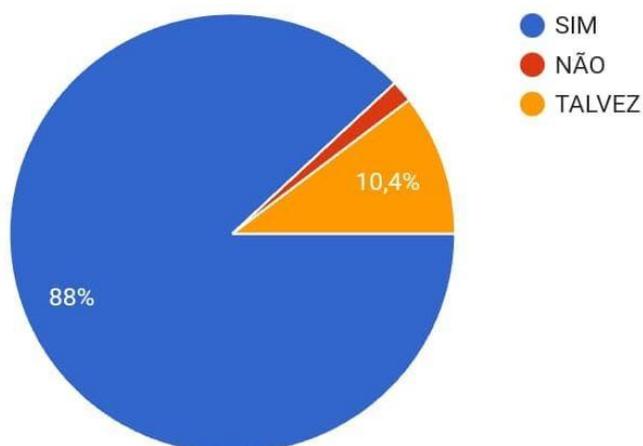


Fonte: Google Forms.

Conforme o gráfico 4, 25,8% dos entrevistados receberam apenas 1 *feedback*, já 21% e 21,8% receberam respectivamente 2 e mais de 4 *feedbacks* ao decorrer das entrevistas de emprego já realizadas. Porém 15,3 % não receberam nenhum tipo de retorno.

No gráfico 5, apresenta se o entrevistado considera importante receber o *feedback*.

Gráfico 5 - Importância do *Feedback*

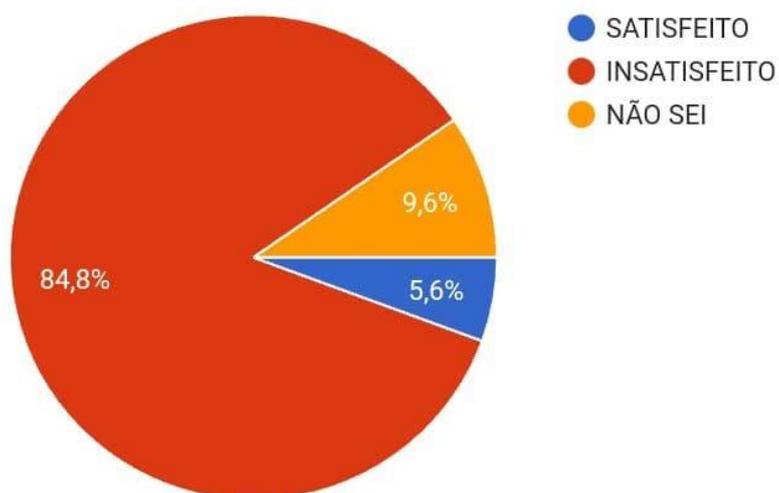


Fonte: Google Forms.

Nota-se pelo que 88% dos entrevistados consideram importante receber *feedback* após uma entrevista de emprego, inclusive alguns apontaram que é essencial o retorno do recrutador. Porém 10,4%, apontou que o *feedback* é irrelevante em seu cotidiano.

No gráfico 6 demonstra como o candidato se sente quando não recebe um *feedback* após a entrevista de emprego.

Gráfico 6 – Nível de satisfação do *feedback*

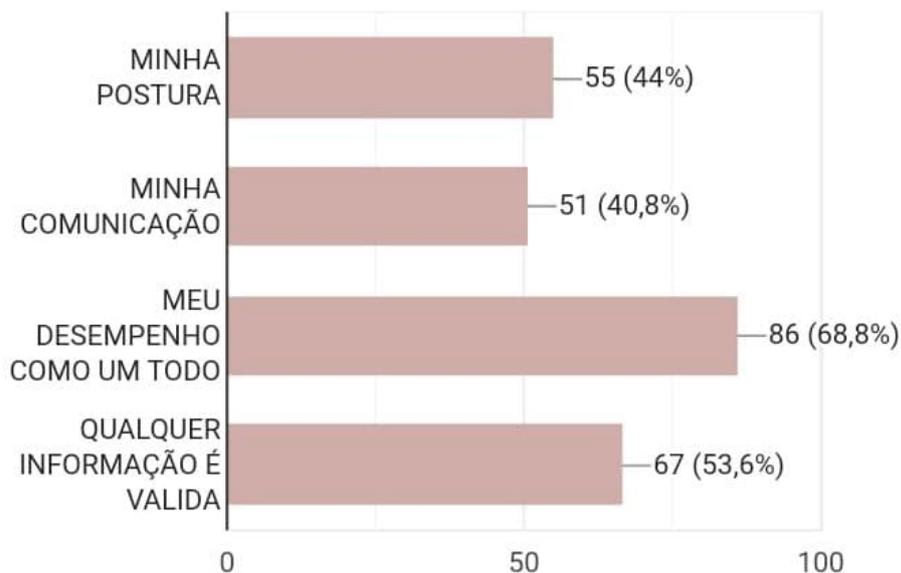


Fonte: Google Forms.

Conforme o gráfico 6, 84,8% dos entrevistados se sentem muito insatisfeitos quando não recebem um *feedback* da empresa. Em que na maioria das vezes de acordo com alguns dos entrevistados afirmavam que ficavam tristes e até mesmo frustrados por não receberem nenhum tipo de retorno da empresa.

Na questão 7, abordava quais pontos que o entrevistado esperava que sejam abordados em seu *feedback*.

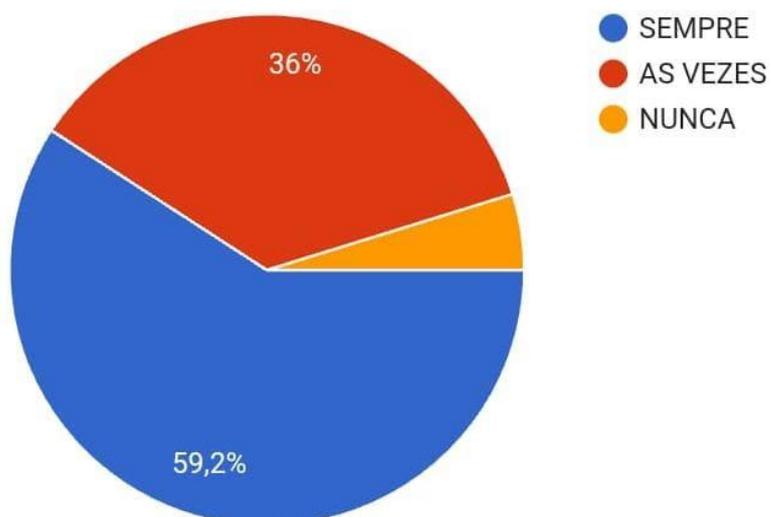
Gráfico 7 - Pontos abordados do *feedback*



Fonte: Google Forms.

No gráfico 7, mostra que 68,8% esperam que seu desempenho como um todo, seguido com 53,6 %, em segundo lugar ficou qualquer informação é válida e em terceiro e quanto lugar ficou respectivamente, com 44% e 40,8% dos entrevistados esperam que sejam abordados a postura e a comunicação dos sejam abordados em seus *feedbacks*.

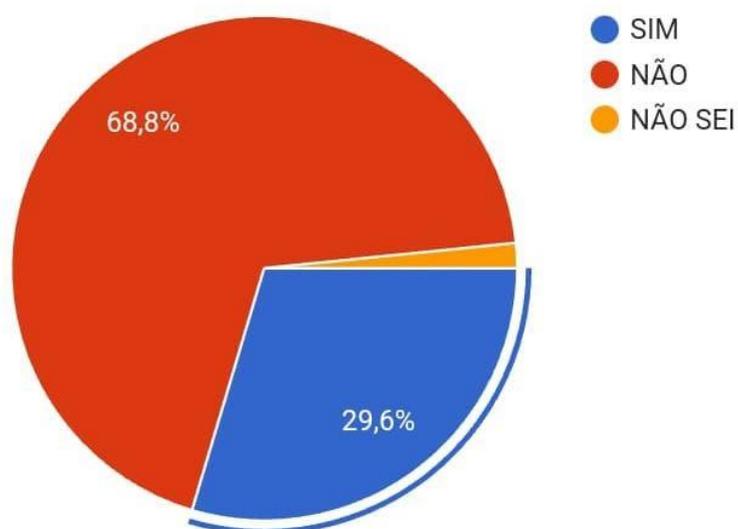
Gráfico 8 – Preparação do processo seletivo



Fonte: *Google Forms.*

De acordo com o gráfico 8, 59,2% dos entrevistados se preparam para a entrevista de emprego, em que buscam informações sobre a empresa que se candidatou a vaga, pensa na vestimenta adequada, chegar antes do horário combinado, entre outros fatores. Porém pela falta de tempo, como alguns dos entrevistados comentaram, 36 % deles as vezes se prepara, e apenas 4,8% dos entrevistados, não se programa para fazer parte de um processo seletivo.

Gráfico 9 – Pedido do *Feedback*

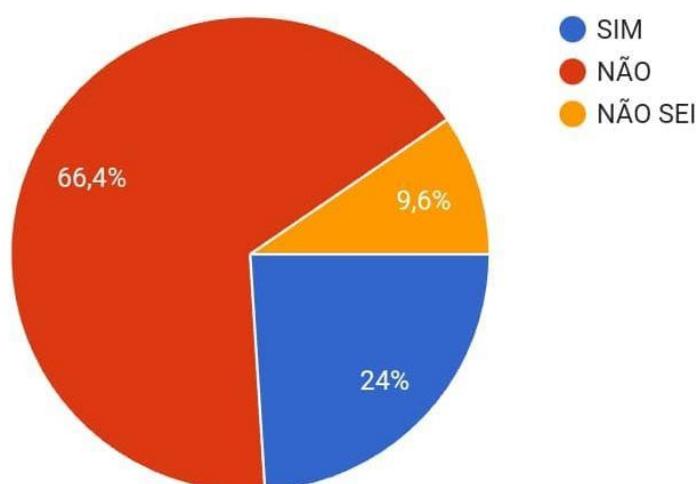


Fonte: Google Forms.

No gráfico 9, apresenta que 68,8% dos entrevistados não solicitam nenhum tipo de *feedback* aos entrevistadores. E somente 29,6% já solicitaram *feedback*, sendo o principal meio de comunicação apontado o “*Whatsapp*”, em que na maioria dos pedidos atendidos pelos recrutadores, informando se os candidatos foram aprovados ou não no processo seletivo.

Na questão 10, foi apontado se o candidato desenvolveu algum transtorno emocional pela falta de *feedback*.

Gráfico 10 – Transtorno emocional

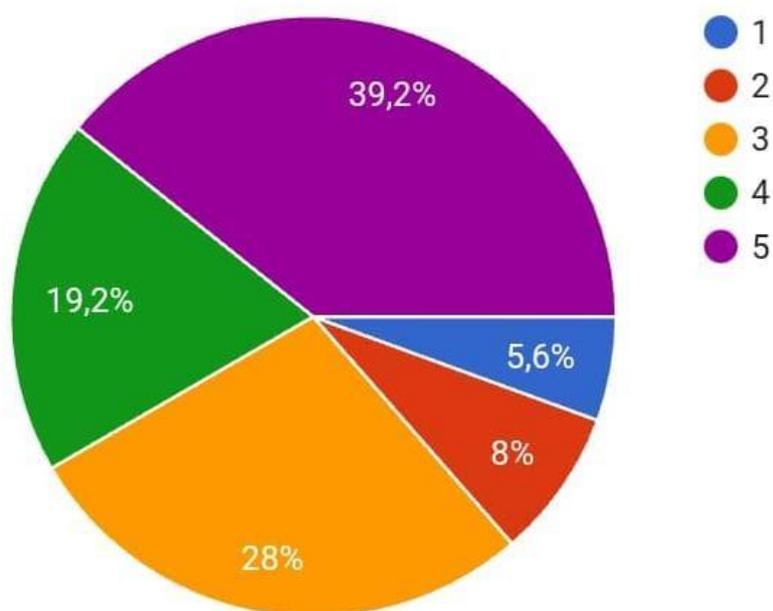


Fonte: Google Forms.

No gráfico 10, aponta de 66,4% dos entrevistados não desenvolveram nenhum algum tipo de transtorno emocional grave. Mas apontavam que ficavam ansiosos na expectativa de ser selecionado para a vaga de desejo, ou até mesmo ficava na espera de receber o retorno da empresa apontando o motivo de ser ou não selecionado, Sendo que os demais 24% apontaram que dependendo da vaga em questão ficavam até o dia todo sem comer ou até tinham insônia, por conta da falta de *feedback*.

E na última questão, foi abordado que em uma escala de 1 a 5, em que 1 significa nenhum impacto e 5 é muito impacto, quanto receber um *feedback* te impacta.

Gráfico 11 – Escala de impacto do *Feedback*



Fonte: Fonte: Google Forms.

Portanto no gráfico 11, aponta que 39,2% dos entrevistados determina que não receber o *feedback* impacta muito sua vida, e apenas 5,6% apontaram que a falta de *feedback*, não influencia.

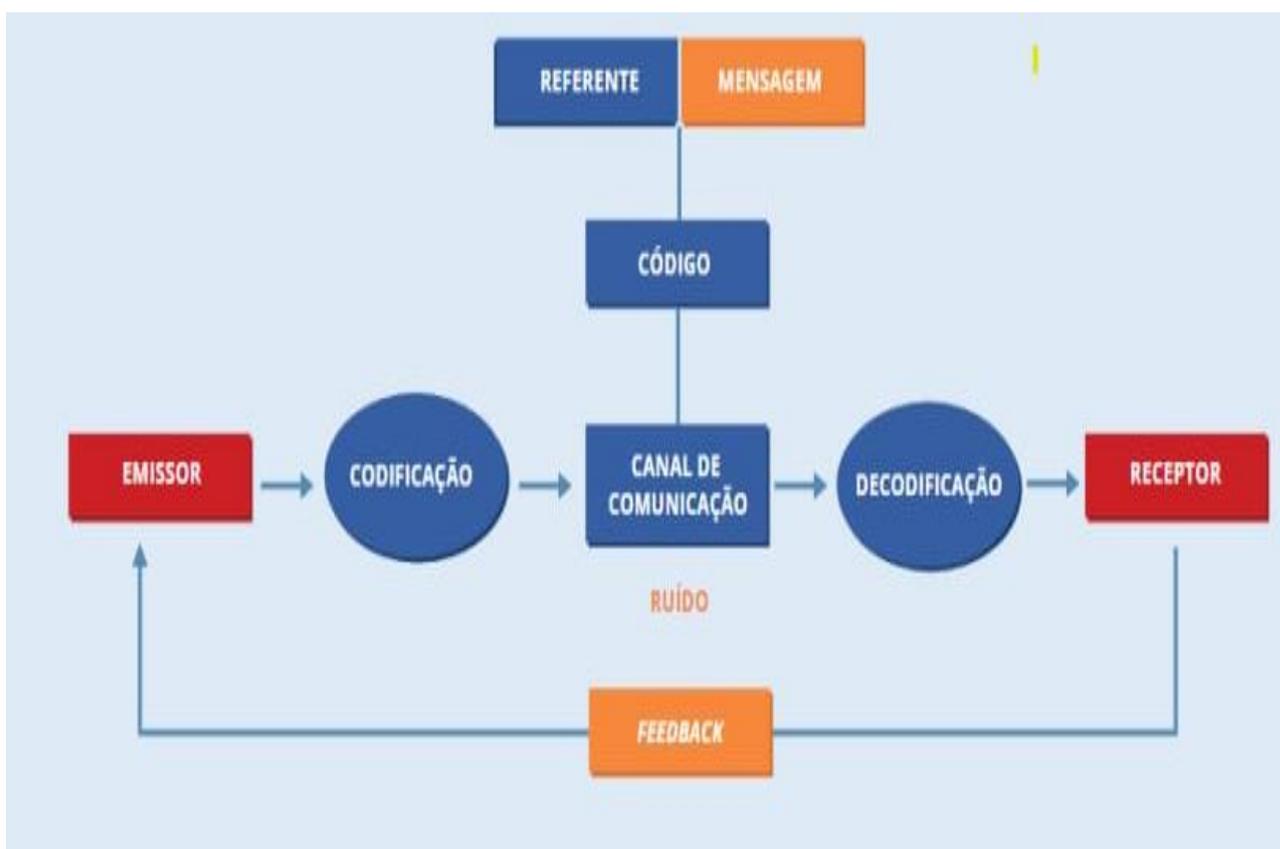
2.7 Proposta a ser implantada

Conforme o Anexo 1, foi desenvolvido um folder informativo com dicas, baseado nos artigos de Chies (2023) e Borge (2022), com dicas de como aplicar o *Feedback* positivo e negativo, de forma mais humanizada ao candidato durante e após o processo seletivo.

Na figura 1, podemos verificar o processo de comunicação, em que o receptor é a pessoa que irá receber algum tipo de informação, e o emissor é o que emite uma informação. Ou seja, de acordo com Pimentel (2024)

“A comunicação é um meio de troca de informações que, mal interpretadas, poderão causar sérios prejuízos financeiros, desencontros de execução de tarefa assim como constrangimento pessoal e organizacional”.

Figura 01 – Elementos do processo de comunicação



Fonte: Pimentel, 2024

Em que, ao realizar o processo de recrutamento e seleção o candidato (receptor) envia o *feedback* ao recrutador.

Esse folder será divulgado em redes sociais e direcionado para micro e pequenas empresas da cidade de Piracicaba - SP, pois entendemos que possa auxiliar nos processos seletivos das mesmas. Em que obtivemos o retorno abaixo.

Figura 02 – Publicação no linkedin

Fernanda Mialhe • Você
Auxiliar administrativa na Cncar
3 d • Editado • 🌐

Olá, sou estudante do último módulo de Recursos humanos pela Etec. Em que desenvolvemos um Folder informativo sobre Dicas de um feedback positivo e negativo ao candidato após o processo de Recrutamento e Seleção.

**DICAS PARA
FEEDBACK
POSITIVO E
NEGATIVO**

- 1 SEJA ESPECÍFICO!**

A dica que demos para o *feedback* positivo e negativo, é de exemplificar para o candidato por que ele não é ou não é o mais indicado para preencher a vaga.
- 2 FEEDBACK CONSTRUTIVOS!**

Destaque as habilidades notáveis do candidato durante o processo seletivo. E no caso de negativa, sugira melhorias nas áreas que não se destacou ao decorrer do processo.
- 3 SEJA EMPÁTICO!**

Ao realizar o *feedback* tanto negativo, quanto positivo busque ser sensível e empático possível com o candidato. Assim o candidato se sentirá mais respeitado e valorizado.
- 4 ADMINISTRE UMA DISCUSSÃO!**

No *feedback* positivo, seja motivador e incentivador com o futuro colaborador. Já no negativo, permita que o candidato dê sua opinião sobre os pontos da avaliação. Esclarecendo as dúvidas e expondo suas perspectivas durante o processo seletivo, tendo sempre um diálogo respeitoso e objetivo.
- 5 INCENTIVE O CANDIDATO!**

No *feedback* negativo, agradeça a participação do candidato e informe que a organização entrará em contato pra futuras oportunidades. Já no positivo incentive o futuro colaborador a desenvolver suas habilidades.

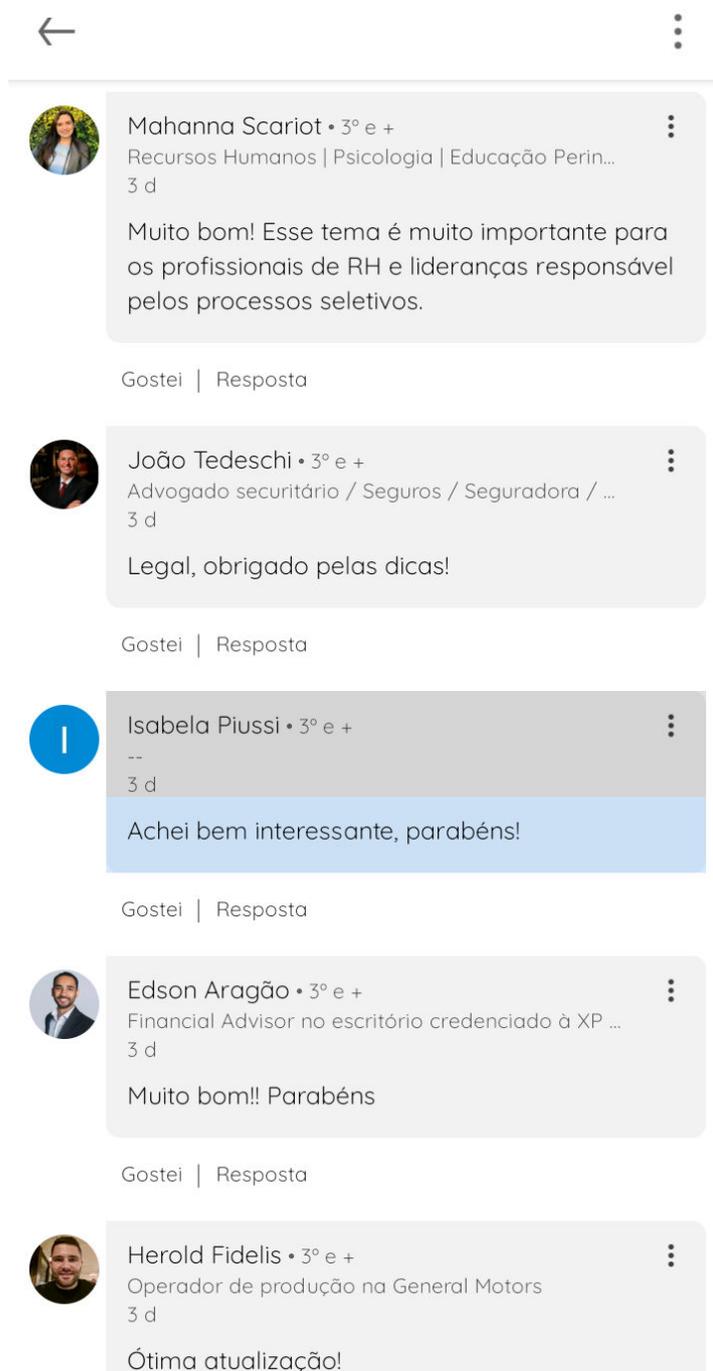
👍 3 6 comentários • 1 compartilhamento

Fonte: Elaboração própria

Após a publicação no linkedin, obtivemos diversos comentários positivos sobre o folder. Entre elas podemos destacar uma profissional na área de recursos humanos,

dizendo que “ esse tema é muito importante para os profissionais de RH e lideranças responsável pelos processos seletivos.”

Figura 03 –Comentários da publicação no linkedin



Fonte: Elaboração própria

Portanto, os comentários na figura 3, demonstra que o trabalho é relevante para auxiliar o recrutador a esclarecer com os candidatos, os motivos para contratar ou dispensar um candidato.

3 CONCLUSÃO

Conclui-se que o estudo teve por objetivo geral, a abordagem do recrutamento e seleção de uma forma mais humanizada, a fim de que, haja melhoria nesse processo que é o mais importante para o campo de estudo, abordando a importância do *feedback* demonstrando é a melhor forma de agregar valores a organização.

Foi realizada uma revisão teórica sobre os principais tópicos como: recrutamento e seleção, o processo de recrutamento e seleção e a importância do *feedback* no recrutamento e seleção, tendo como ênfase o impacto que o *feedback* tem no candidato. O projeto em questão levou em conta um questionário com perguntas quantitativas com os candidatos que já passaram pelo processo de recrutamento e seleção, no qual foi constatado que 91,2% dos entrevistados já participaram do processo seletivo, sendo que 88% consideram importante receber *feedback*, sendo que 84,8% ficam insatisfeitos por não receber nenhum retorno. E 66,4% dos entrevistados não desenvolveram nenhum algum tipo de transtorno emocional, porém apontavam que ficavam ansiosos na expectativa de ser selecionado para a vaga, ou até mesmo ficava na espera de receber o retorno da empresa apontando o motivo de ser ou não selecionado.

Já no questionário quantitativo realizado com os recrutadores, foi identificado que ambos enviam *feedback* aos candidatos. Mas somente 3 de 5 entrevistados apontam as falhas, em que uma das respostas a recrutadora fornecia o *feedback* no caso de solicitação do candidato, a empresa esclarece os pontos a melhorar. Por outro lado, outra recrutadora explicou que o *feedback* é fornecido ao candidato de modo como demonstra interesse na vaga, se possui uma boa postura e uma comunicação adequada. Além de que tivemos dois recrutadores que não apontam as falhas dos candidatos, somente se foi selecionado ou não para o cargo em questão.

Portanto, ao realizar o *feedback* o recrutador não somente está praticando um ato de empatia perante o candidato, como possibilitará ao candidato se preparar para outra entrevista, a fim de alcançar a tão almejada vaga de emprego. Além de posicionar o candidato de sua participação dentro do processo seletivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORGE, Isis. 10 formas de humanizar o processo seletivo. *Você RH*, 2022. Disponível em: <<https://vocerh.abril.com.br/coluna/isis-borge/10-formas-de-humanizar-o-processo-seletivo>>. Acesso em: 28 de novembro de 2023.

BORGE, Isis. Ansiedade atrapalha candidatos na entrevista de emprego. *Você RH*, 2023. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/coluna/isis-borge/ansiedade-atrapalha-na-entrevista-de-emprego/>. Acesso em: 09 de maio de 2024.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa. 4. ed. – Curitiba, PR: Positivo, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 7. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O capital humano nas organizações. Edição. 4ª ed. Editora Campus. 2004.

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

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa. 4. ed. – Curitiba, PR: Positivo, 2009

CHIES, Renata. Como dar feedback em processo seletivo: negativo e positivo [+ Exemplos prontos]. *Factorial RH*, 2023. Disponível em: <https://factorialhr.com.br/blog/feedback-processo-seletivo/>. Acesso em: 11 de abril de 2024.

GIL, Antonio Carlos. Métodos de Pesquisa Social. 6ª ed. São Paulo. Editora Atlas. 2008.

GUIMARÃES, Marilda. F.; ARIEIRA, Jailson de O. O processo de recrutamento e seleção como uma Ferramenta de gestão. *Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR*, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos humanos: princípios e tendências. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

PIMENTEL, Isabela. Etapas do processo de comunicação. Disponível em: <https://comunicacaointegrada.com.br/elementos-do-processo-de-comunicacao>. Acesso em: 09 de maio de 2024.

PERINI, Morgana. ZANOL, Salete Caren. Feedback: o que é e exemplos de como fazer na sua empresa. Disponível em: <https://www.metadados.com.br/blog/feedback>. Acesso em: 20 de março de 2024.

ANEXO 1: Folder Informativo

DICAS PARA

FEEDBACK POSITIVO E NEGATIVO

1

SEJA ESPECÍFICO!

A dica que demos para o *feedback* positivo e negativo, é de exemplificar para o candidato por que ele não é, ou é o mais indicado para preencher a vaga.

2

FEEDBACK CONSTRUTIVOS!

Destaque as habilidades notáveis do candidato durante o processo seletivo. E no caso de negativa, sugira melhorias nas áreas que não se destacou ao decorrer do processo.

3

SEJA EMPÁTICO!

Ao realizar o *feedback* tanto negativo , quanto positivo, busque ser o mais sensível e empático possível com o candidato. Assim o candidato se sentirá mais respeitado e valorizado.

4

ADMINISTRE UMA DISCUSSÃO!

No *feedback* positivo, seja motivador e incentivador com o futuro colaborador. Já no negativo, permita que o candidato dê sua opinião sobre os pontos da avaliação. Esclarecendo as dúvidas e expondo suas perspectivas durante o processo seletivo, tendo sempre um diálogo respeitoso e objetivo.

5

INCENTIVE O CANDIDATO!

No *feedback* negativo, agradeça a participação do candidato e informe que a organização entrará em contato pra futuras oportunidades. Já no positivo incentive o futuro colaborador a desenvolver suas habilidades.

APÊNDICE 1: Questionário das pesquisas quantitativas

1. VOCÊ SE IDENTIFICA COMO:
 FEMININO MASCULINO
2. VOCÊ JÁ PARTICIPOU DE ALGUM PROCESSO SELETIVO?
 SIM NÃO
3. VOCÊ SABE O SIGNIFICADO DE *FEEDBACK* E PARA QUE SERVE?
 SIM NÃO NÃO SEI
4. NO CASO DE RESPOSTA POSITIVA NA QUESTÃO 2, QUAL É A QUANTIDADE DE *FEEDBACK* QUE RECEBEU?
 1 2 3 MAIS DE 4:
5. VOCÊ CONSIDERA IMPORTANTE RECEBER *FEEDBACK* APÓS A ENTREVISTA?
 SIM NÃO TALVEZ
6. COMO VOCÊ SE SENTE QUANDO NÃO RECEBE UM *FEEDBACK* APÓS A ENTREVISTA DE EMPREGO?
 SATISFEITO INSATISFEITO NÃO SEI
7. QUAIS PONTOS VOCÊ ESPERA QUE SEJAM ABORDADOS NO SEU *FEEDBACK*:
 QUALQUER INFORMAÇÃO É VALIDA
 MINHA COMUNICAÇÃO
 MINHA POSTURA
 MEU DESEMPENHO COMO UM TODO:
8. VOCÊ SE PREPARA PARA UMA ENTREVISTA DE EMPREGO?
 SEMPRE AS VEZES NUNCA
9. VOCÊ JÁ PEDIU *FEEDBACK* PARA ALGUMA EMPRESA?
 SIM NÃO NÃO SEI
10. VOCÊ DESENVOLVEU ALGUM TRANSTORNO EMOCIONAL PELA FALTA DE *FEEDBACK*?
 SIM NÃO NÃO SEI
11. EM UMA ESCALA DE 1 A 5, EM QUE 0 SIGNIFICA NENHUM IMPACTO E 5 É MUITO IMPACTO, QUANTO RECEBER UM *FEEDBACK* TE IMPACTA?
 1 2 3 4 5

APÊNDICE 2: Questionário das pesquisas qualitativas

1. Nome, cargo e segmento na empresa (não divulgaremos seus dados):*
2. Descreva sobre como é sua rotina no recrutamento e seleção.
3. Você oferece *feedback* para os seus candidatos?
() SIM () NÃO
4. Em caso de afirmativa na questão anterior, em seus *feedbacks* você aponta as falhas dos candidatos? Caso sim, como? Cite exemplos.
5. Quais são os requisitos dos perfis dos candidatos que você seleciona normalmente? Como é seu desempenho?