

Lucas Gustavo M. O. Costa

Faculdade de Tecnologia de Assis
lucas.costa93@fatec.sp.gov.br

Nara Natália Silva

Faculdade de Tecnologia de Assis
nara.silva@fatec.sp.gov.br

Rafael Augusto Oliva

Faculdade de Tecnologia de Assis
rafael.oliva@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Ao falar de Gestão de Pessoas nos deparamos com uma ideia ampla na qual trata como os gestores se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano dentro das organizações. Nesse contexto, umas das atribuições do setor de Recursos Humanos é a realização de processo de recrutamento e seleção na busca de candidatos para uma vaga disponível na empresa, que por meio de técnicas e procedimentos buscam atrair candidatos potencialmente qualificados e aptos de acordo com os requisitos do cargo/vaga. Após esse processo realizado pelo recrutador, várias empresas não costumam dar o *feedback* sobre o resultado do candidato, gerando espera e insatisfação do mesmo. Sendo assim, precisa ser de forma rápida e ágil esse retorno, para que a empresa seja olhada de forma diferenciada perante os concorrentes.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Recrutamento. Seleção. *Feedback*. Candidato.

ABSTRACT

When talking about People Management we come up with a broad idea in which we treat how managers are structured to guide and manage human behavior within organizations. In this context, one of the attributions of the Human Resources sector is the realization of recruitment and selection process in the search for candidates for a vacancy available in the company, which through techniques and procedures seek to attract potentially qualified and able candidates according to the requirements of the position/vacancy. After this process performed by the recruiter, several companies do not usually give *feedback* on the candidate's result, generating waiting and dissatisfaction of the same. Therefore, this return needs to be quickly and agile, so that the company is looked at differently from competitors.

Keywords: People Management. Recruitment. Selection. *Feedback*. Candidate.

1 INTRODUÇÃO

Os processos de recrutamento e seleção de pessoas, visto que constituem métodos através das quais é possível reconhecer a capacidade e qualificação dos colaboradores, se tornam cada vez mais relevante (BRAGAGNOLO; NARLOCH; CORDEIRO, 2020). A maioria das empresas tem grandes dificuldades em atrair e assegurar talentos na gestão de pessoas, esse desafio está em reconhecer a pessoa certa para o lugar certo (PONTES, 2004).

Uma das atividades realizadas pelo setor de Gestão de Pessoas de uma empresa é o Recrutamento e Seleção de pessoas, sendo talvez uma das práticas mais efetivadas pelas organizações, de acordo com a cultura organizacional e necessidades, com o propósito em buscar de candidatos aptos para realizar suas funções com qualidade dentro do ambiente de trabalho. Por acharem que não seja significativo, vários recrutadores ou gestores ignoram o *feedback* nos processos seletivos, mas sabemos que para o candidato é algo de muito valor e esperado (GUIMARÃES, 2022).

Ao realizar a entrevista em um processo de captação de candidatos, o retorno esperado (*feedback*) seja ele positivo ou negativo peca nas maiorias das vezes por parte da empresa pelo recrutador. Muitos candidatos ficam esperando a sua resposta, se foi escolhido ou não para a vaga/cargo disponível, gerando assim um desconforto e a inexistência de consideração para o candidato (GUIMARÃES, 2022).

Será que as organizações estão realizando o *feedback* para os candidatos? Uma nova ideia esperada seria usar uma retroação ao requerente, por mais que seja um retorno negativo, mas que a informação seja repassada ao candidato. As informações precisam ser mais transparentes, com as devolutivas identificando os pontos de melhoria do candidato, a ser utilizada também para os próximos processos de recrutamento, a empresa passa a ter uma promoção de boa imagem, e a demonstração do cuidado ao candidato, provando a preocupação com o mesmo.

Conforme Consoni (2010, p. 43) “ao receber um *feedback* negativo, não se deve encarar com um fracasso e sim com um desafio a ser superado para tornar-se um resultado positivo. Procurar escutar atentamente, essa é a única forma de tirar proveito do *feedback*”.

De forma geral, o objetivo deste artigo foi prospectar a satisfação dos candidatos mediante a um processo de recrutamento e seleção em empresas. Já de forma específica foi analisar os pontos positivos e negativos desses candidatos, evidenciando se houve o retorno do recrutador para o candidato de forma rápida e abordar indicadores de melhorias nesses processos.

Este artigo se justifica em demonstrar a importância da gestão de pessoas nos processos de recrutamento e seleção, refletindo esse contexto para que os recrutadores possam retornar as devolutivas aprovadas e não aprovadas aos candidatos, a forma de tratamento, e a veracidade das informações do processo seletivo na ocupação do cargo, se aprovado. Esse gestor de pessoas têm uma visão dos colaboradores, considerando-os como parte principal de todo procedimento, responsáveis de conduzir as organizações (GIL, 2006).

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é um conceito amplo que aborda como as pessoas se organizam para direcionar e administrar o comportamento humano no ambiente de trabalho, podendo ser o diferencial de empresas, onde são capazes de selecionar pessoas corretas para o trabalho a ser realizado, isto é: com as competências fundamentais, a consciência de seu valor para a colaboração da organização em alcançar seu objetivo e ser comprometida com seu trabalho, por amor ao que faz (GIL, 2006).

Gestão de Pessoas é a função gerencial que concreta diretamente a relação entre as pessoas que trabalham nas empresas em busca dos objetivos das organizações e dos indivíduos (CHIAVENATO, 2009). A administração do ser humano é descrita pela capacitação, atuação, inclusão e desenvolvimento do capital humano, o bem mais precioso de uma empresa, ou seja, as pessoas que a constitui (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

As organizações têm a função de atender os desejos de um grupo de pessoas, assim é necessário escolher quem vai ajudar a entidade nesse processo importante. Muitas empresas erram em não ter uma gestão de pessoas eficaz que amplie a parte organizacional em sua equipe funcional (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

A gestão de pessoas acaba se tornando um método importante para as empresas que pretendem crescer no mercado, visto que as concorrências que está ocorrendo entre elas em vários setores, vem efetuando com que as qualidades dos serviços disponíveis sejam maiores, mas empresas que não investem em seus funcionários, o mesmo oferecendo um trabalho de qualidade, acabam sendo absolvidos pelo mercado (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

A comunicação do funcionário é uma qualidade que o difere dos demais, sendo assim primordial para ser considerado um ótimo gestor. A comunicação dentro da empresa é extrema relevância para que os objetivos entre os funcionários e empresas não sejam desviados. Outra característica que o gestor precisa dispor é saber selecionar pessoas, saber sempre quais colaboradores são melhores para exercer tais funções específicas. Portanto, sendo um bom gestor, precisa ser um bom líder, para que possa comandar os demais colaboradores (MONTEIRO et al., 2015).

O departamento de gestão de pessoas tem a missão de cuidar da formação do funcionário dentro da organização para que a mesma tenha colaboradores inteiramente alinhados as metas e objetivos na empresa, e através deste departamento, formar o perfil dos funcionários que atuam na entidade. No entanto, para o gestor desenvolver o perfil esperado da empresa, precisará desenvolver práticas que façam a equipe se unir no trabalho e de forma sistêmica (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

2.2 Recrutamento

Segundo Chiavenato (2014, p. 113), recrutamento é um “conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Nesse fundamento, Lacombe (2005, p. 244) expressa que recrutamento “abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos às vagas existentes e, ou potenciais”.

A partir destes autores, recrutar é atrair pessoas, estas com características iguais ou parecidas aos exigidos pelo perfil sugerido a vaga, a ocupar o cargo disponível dentro da empresa/organização, possuindo assim atributos e habilidades, estabelecido pela vaga/cargo.

Os processos de recrutamento e seleção que são as portas de entrada do colaborador na empresa. Erros nesses processos implicam na produtividade e no alcance dos objetivos organizacionais, por isso, o profissional de gestão de pessoas que realiza esses processos deve ser flexível, qualificado e usuário de uma gama de recursos, técnicas e instrumentos para que atinja seus objetivos, ou seja, contratar a pessoa certa para o lugar certo (MEDEIROS, 2017, p. 13).

Marras (2016, p.72) explica que “o método mais indicado para que a vaga seja preenchida é o recrutamento interno, contudo, se os resultados não forem alcançados, necessita-se que a organização busque seus candidatos por meio do recrutamento externo a ela”. Posto isto, o início da fase da contratação de novo funcionário, é o recrutar no mercado, tendo em vista que o objetivo é trazer pessoas com eficiência preenchendo determinada vaga, com o propósito de alavancar o rendimento das organizações, pois, o recrutamento parte das necessidades atuais e futuras do setor de recursos humanos das empresas (BARRETO et al., 2015).

2.2.1 Recrutamento interno

Conforme os pensamentos de Ferreira e Vargas (2014 apud, Nascimento; Pagnussat; Oliveira Junior e Cunha, 2021, p. 219) “O recrutamento interno ocorre quando por meio do remanejamento de seus empregados a organização busca preencher determinada vaga disponível através dos que podem ser transferidos, promovidos e ainda transferidos com promoção”.

O recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga. Esse processo estimula funcionários a se aperfeiçoarem, devido a possibilidade de mudança e de relacionamento com outros setores e pessoas além de criar um sentimento de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários já comprometidos e fieis aos objetivos da empresa (FRANÇA ,2006, p. 31).

O recrutamento interno é a forma mais ágil e segura que a empresa precisa ao ocupar a vaga requerida no momento, gerando também a economia para a organização na diminuição dos custos com as novas contratações e a socialização e o tempo no novo ambiente de trabalho (CORADINI; MURINI, 2009).

As empresas que costumam fazer o recrutamento interno, tem um sistema de investir no crescimento em seu quadro funcional, por meio de treinamentos e cursos. Essa técnica pode ser uma vantagem competitiva diante dos concorrentes, uma vez que o funcionário já tem a ciência de como a empresa funciona, extinguindo o tempo de adaptação se por ventura contrate um funcionário novo (CORADINI; MURINI, 2009).

2.2.2 Recrutamento externo

O recrutamento externo decorre quando a organização demanda candidatos de fora da instituição, para participarem de uma seleção, na qual busca por pessoas qualificadas para fazer parte do seu grupo de funcionários (CORADINI e MURINI 2009).

As organizações aproveitam o recrutamento externo para se renovarem por meio de novos funcionários, com experiências e pensamentos novos podendo auxiliar de modo concorrente as empresas que procuram aumentar suas atribuições de forma atualizada segundo a demanda que o mercado solicita (FERREIRA; VARGAS, 2014).

Pelo fato de provocar gastos para a organização e gastar tempo de espera, o recrutamento externo deve ser realizado de forma correta ao negócio e ao perfil da vaga (ELGENNENI, 2009, p.61).

Para Carvalho e Nascimento (2004), podem ser considerados pontos positivos de recrutamento externo a gama diversificada de perfis profissionais; agilidade na captação; pessoas novas para dentro da organização além de que os pontos negativos estariam voltados para demora do processo; cautela por estar contratando pessoas desconhecidas; desmotivação de colaboradores internos; entre outros.

2.3 Seleção de Pessoas

De acordo com Orlickas (2001, p. 22), a “seleção tem o propósito de pesquisar, completar, e identificar profissionais capazes que colaborem para a ultrapassagem do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal”.

A seleção é a forma pela qual uma empresa elenca todos os candidatos possíveis para a vaga previamente estabelecida, assim, aqueles que melhor atenderem os requisitos de seleção para as condições oferecidas, ficarão selecionáveis, claro, considerando as condições de mercado atual para vaga em aberto (CHIAVENATO, 2006).

Chiavenato (2014, p.222) define seleção como “a escolha do homem certo para o cargo certo”, entre os candidatos recrutados. Isto é, selecionar os candidatos corretos no que exige a descrição da função, conforme o perfil determinado pela vaga, solicitado pela organização. A seleção, entre os candidatos torna-se necessária para a organização, pois é uma estratégia que visa aumentar a eficiência e o desempenho empresarial, partindo da melhor performance de pessoal elegido pelo processo de recrutamento (SILVA JUNIOR, 2015).

As etapas dos processos de seleção podem ser caracterizadas em cinco partes, como: Análise de currículos; testes; realização de entrevistas; apuração de referência e atividade em grupo. Essas etapas irão ser relevantes e fundamentais para que o gestor tenha sucesso na missão de encontrar o candidato certo, atendendo as necessidades da empresa (CORADINI; MURINI, 2009).

As seleções de pessoas igualmente podem ser realizadas mediante teste psicológicos, onde será avaliado a habilidade de interação dos candidatos junto aos outros colaboradores da empresa, exceto as dinâmicas de grupo em que apresentam a capacidade e trabalho em grupo entre eles (BRAGAGNOLO; NARLOCH; CORDEIRO, 2020).

2.4 Cultura do Feedback

O *feedback* é a prática de dar e receber ideias, opiniões, posições, críticas e sugestões sobre algo profissional ou pessoal (MOREIRA, 2009). O *feedback* concede uma visão melhor dos comportamentos das pessoas, visto que lhe permite perceber como está sendo visto no ambiente de trabalho. Finalmente,

é enxergado como uma técnica que alinha o comportamento do funcionário diante do grupo e o inspira em buscar excelentes resultados (MARQUES, 2016).

Para Knapik (2008, p. 84) “ao receber um *feedback* negativo, não se deve encarar com um fracasso e sim com um desafio a ser superado para tornar-se um resultado positivo. Procurar escutar atentamente, essa é a única forma de tirar proveito do *feedback*”.

Moreira (2009, p. 42) afirma que “não existe *feedback* negativo, já que ele é uma ferramenta gerencial com o objetivo de reorientação e desenvolvimento”.

Todavia, conduzir *feedback* não é um procedimento fácil, não é sempre que acontece de forma eficiente principalmente se o feedback a ser transmitido não for assertivo (SHALLEY; GILSON, 2004). O *feedback* pode possuir um resultado tanto positivo ou negativo no sujeito que o recebe (HATTIE; TIMPERLEY, 2007). Consoante do entendimento e resposta do mesmo, pode diferenciar de acordo com agrupamento de suas características (ILGEN et al., 1979).

O *feedback* pode ser separado em termos de valor sendo positivo ou negativo, e em termos de estilo – informacional ou de controle. O valor relaciona-se à confrontação de um desempenho criativo de uma pessoa com o desempenho de outras pessoas ou com algum outro preceito identificado. Melhor dizendo, que se um indivíduo receber um *feedback* positivo, o mesmo apresentou um desempenho melhor criativo ou idêntico a um padrão. Ao contrário, recebendo o *feedback* negativo, o indivíduo obteve um desempenho criativo menor ao determinado (ZHOU, 1998).

O *feedback* negativo tende desta forma a abater o comportamento criativo (GEORGE; ZHOU, 2001). Mesmo transportado de maneira informacional, pode ter uma consequência adversa no sentimento de competência do indivíduo e no estímulo inerente (GUAY et al., 2000). Entretanto, no ambiente das organizações, frequentemente é necessário transmitir *feedback* negativo aos funcionários. Como deve comportar-se um chefe? Por mais que a solução melhor seja transportar um *feedback* negativo de forma informacional, o fato é que existe um espaço na literatura sobre esse ponto (ZHOU, 2008).

3 METODOLOGIA

Este estudo fundamentou-se em uma estratégia de pesquisa quantitativa, através de uma pesquisa em campo, buscando uma abordagem interpretativa de dados. Segundo Terence e Filho (2006, p. 03) “de acordo com os estudos da empresa, a pesquisa quantitativa autoriza a definir opiniões, hábitos, atitudes, em um todo, através de uma amostra que estatisticamente o represente”.

As coletas desses dados foram por auxílio do questionário online da Plataforma do Google Forms, um aplicativo de gerenciamento de pesquisa, permitindo assim obter um número significativo de participantes para que fossem levantadas as informações necessárias para o desenvolvimento deste trabalho. O link de pesquisa foi enviado via WhatsApp com a exigência de a pessoa ter participado de pelo menos um recrutamento e seleção como candidato. A pesquisa, conseguiu atingir seu objetivo no que tange em relação a destacar a importância de um recrutamento que tenha veracidade e coesão nas informações prestadas nos processos seletivos. Já a classificação bibliográfica, foi realizada por meio de

um estudo, onde foram analisados artigos, livros, e demais publicações do assunto abordado em questão, com diferentes ideias de autores para aprofundar o estudo do tema.

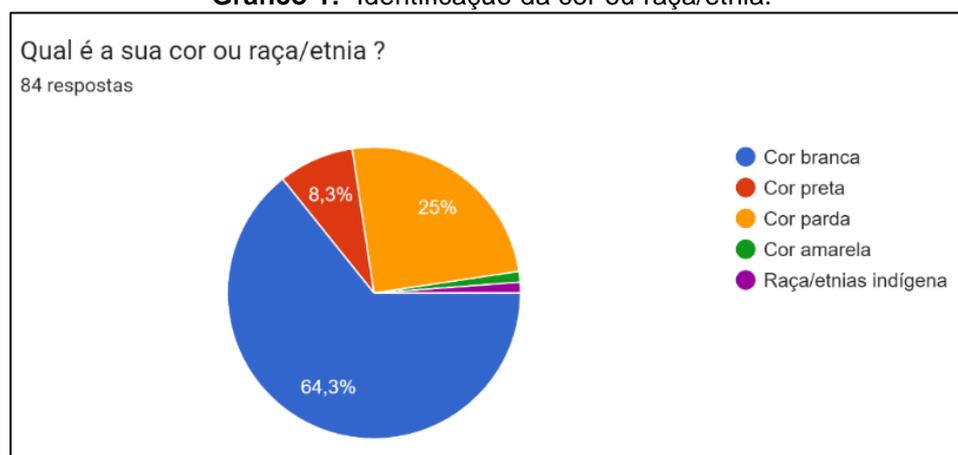
A pesquisa bibliográfica é realizada com a finalidade de abordar conhecimento disponível sobre teorias, analisar, produzir ou explicar algo que seja investigado. Visa também explorar as principais teses sobre um tema, podendo ter diferentes objetivos (CHIARA, KAIMEN et al., 2008).

4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa realizada com 84 pessoas, identificou que a maioria delas que responderam o questionário são de pessoas brancas, representando 64,3% de acordo com o gráfico 1. Essa informação é muito relevante, pois comprova que de fato as pessoas de pele branca têm mais aceitação no mercado de trabalho que as pessoas pretas que representam 8,3%. Outro dado também observado, foi no resultado das pessoas de pele parda que representam 25%. A cor parda também tem maior aceitação no mercado de trabalho, depois da pele branca. As pessoas de pele preta que responderam o questionário representaram 8,3%, o que confirma com a realidade dos fatos dessas pessoas não estarem no mercado de trabalho de forma equiparada com as outras cores de pele.

Apesar da miscigenação e diversidade presente na formação social do povo brasileiro, acentua-se que este ainda carrega o peso da discriminação racial, principalmente direcionada às mulheres negras, que durante o período escravagista sofreram as mais perversas formas de violência, verdadeiros estupros físicos e psicológicos por parte dos senhores brancos (KARASCH, 2000).

Gráfico 1: Identificação da cor ou raça/etnia.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

No gráfico 1 acima, onde 64,3% das pessoas que responderam são de pele branca, seguido por pardos que representam 25%, pessoas pretas representam 8,3% e por fim pessoas da pele amarela e raça/etnias indígenas representam 1,2% dos questionários respondidos.

Muitas empresas buscam um padrão estético no momento da contratação e acabam entrando no mercado discriminatório. Na maioria das vezes, quem sofre são as mulheres negras que por diversos anos, não eram representadas com padrões de empoderamento em comerciais de TV e muitas das vezes, quando chamadas para atuar em novelas, assumem papéis de empregadas domésticas, presidiárias, prostitutas, entre outros aspectos de preconceito voltados para o público preto.

Foi destacado como algo positivo, que as respostas na sua maioria responderam que tiveram a devolutiva do processo seletivo, assim como mostra o gráfico 2. Ao mesmo tempo uma fatia significativa de 27,4% disse que não foi dada a devolutiva, o que significa que embora boa parte dos questionários tiveram informações dos processos, quase 28% não obtiveram o mesmo êxito.

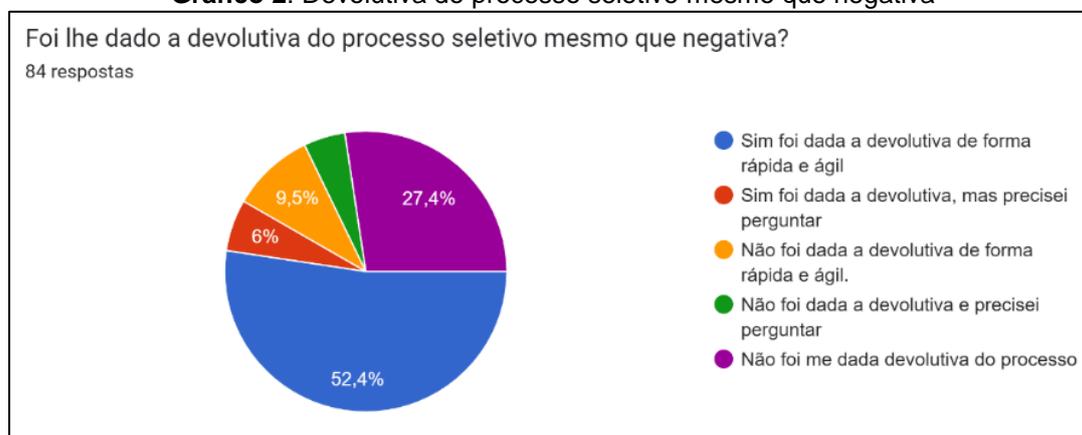
O *feedback* deve permitir que eles visualizem e compreendam suas habilidades e enxerguem seus pontos de melhoria (NEVES; TESSMANN, 2013).

O *feedback* é a informação adquirida por um indivíduo relativo ao comportamento desempenhado do mesmo, fornecida por outro indivíduo que está permitindo avaliar tal comportamento. Esta informação concede esclarecer que o desempenho é aguardado do indivíduo, havendo em conta metas estabelecidas (ILGEN et al., 1979). *Feedback* é uma técnica útil para transformação de comportamentos, desenvolvimento e aprendizagem (HATTIE; TIMPERLEY, 2007).

Como afirma Knapik (2008, p. 83):

[...] Todos precisam saber-se suas ações desejadas e corrigir as indesejadas. O desenvolvimento da prática do *feedback* – a disposição para dar e receber críticas e sugestões – é um indicador de maturidade, de autodesenvolvimento e auxilia na formação de equipes engajadas e comprometidas com os processos de trabalho [...].

Gráfico 2: Devolutiva do processo seletivo mesmo que negativa



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Identificou-se também no gráfico 2, que a maioria das pessoas que responderam estão satisfeitas com a devolutiva dos processos, já que 52,4% disseram que foi dada a devolutiva de forma rápida e ágil. Já 27,4% das pessoas disseram que não foi dada a devolutiva do processo, 9,5% disseram que não foi dada a devolutiva de forma rápida e ágil, 6% disseram que foram dadas as devolutivas do processo, entretanto, precisaram perguntar e 4,8% disseram que não foi dada a devolutiva e precisaram perguntar sobre o processo.

Vale ressaltar que a dificuldade das empresas em darem seus *feedbacks*, se dá pelo fato de não obter grandes estudos voltados a essa cultura. Nossa sociedade é moldada diante dos estudos e questionamentos que são feitos ao longo dos anos, portanto, esse cenário deve ser observado e corrigido para o crescimento de uma gestão de pessoas mais empática e sobretudo mais humana. No primeiro gráfico identificamos a faixa etária dos questionários respondidos: Entre 18 e 30 anos que representa 69% sendo a maioria dos, entre 31 e 40 anos representaram 20,2% e por fim 41 a 50 anos representa 10,7%. No segundo gráfico foi sobre a formação deles: Ensino superior incompleto e ensino superior

completo representaram 41,7%, ensino médio completo representaram 14,3% e ensino fundamental completo 3,3%. Já no gráfico sobre o sexo, 52,4% das pessoas que responderam ao questionário são do sexo feminino, seguido por 45,2% que representaram pessoas do sexo masculino e 2,4% das pessoas preferiram não dizer quanto ao gênero na qual se identificam. Sobre a orientação sexual dos que responderam o questionário: Heterossexuais representaram 84,5% das pessoas, bissexuais representaram 7,1%, homossexuais representaram 6% e 2,4% das pessoas preferiram não dizer sobre sua orientação sexual.

Sobre a satisfação dos candidatos quanto ao profissionalismo do último processo seletivo na qual eles participaram. Observando os resultados, percebeu-se que 44% das pessoas consideram o último processo seletivo na qual participaram eles muito profissional. Moderadamente profissional representaram 26,2%, extremamente profissional corresponderam a 22,6%, e seguido por pouco profissional que representaram 4,8% das pessoas e 2,4% das pessoas apontaram que o processo seletivo não é nada profissional. No sétimo gráfico identificamos que 46,4% das pessoas participaram de 1 a 3 processos seletivos, 35,7% participaram de 4 a 6 processos, 9,5% participaram de 10 a 13 processos e 8,3% participaram de 7 a 9 processos seletivos. Foi questionado também, quanto ao respeito no teor das perguntas dos recrutadores em relação a sua vida pessoal e profissional durante o processo. Os resultados demonstraram que 70,2% das pessoas se sentiram respeitados a todo momento do processo, contra 28,6% que não se sentiram respeitados e 1,2% das respostas disseram que foram respeitados em partes do processo seletivo.

Outra pergunta foi sobre aos que participaram da seleção e foram aprovados para a vaga, avaliassem a veracidade das informações após ocupar o cargo na empresa. Foi notado que 46,4% das pessoas avaliaram como bom (cumpriram o que prometeram), 31% acharam regular (cumpriram o que prometeram parcialmente) e 22,6% avaliaram como ótimo (tudo que foi prometido foi cumprido superando as expectativas).

Na última pergunta do questionário foi de forma descritiva: Qual sugestão de melhoria eles indicariam em um processo seletivo? Descrevendo sugestões de melhorias no processo seletivo. Das 45 pessoas que responderam, identificou-se que 27 pessoas fizeram os mesmos questionamentos voltados ao processo de recrutamento e seleção. Seis pessoas sugeriram melhoria na devolutiva no processo seletivo, mesmo que positivo ou negativo. Outras seis pessoas pediram mais transparência em relação a ganhos como salários e benefícios. Cinco pessoas citaram a palavra *feedback* além de clareza nas informações que apareceram 4 vezes no questionário. Das 27 pessoas, três pediram devolutiva para candidatos identificarem as melhorias nos próximos processos e três pessoas pediram mais empatia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de recrutamento e seleção de pessoas, tem grande valia dentro da organização, haja visto nesse processo, a sua complexidade em relação a existência de poucos canais em relação ao *feedback* e devolutivas as pessoas que pleiteiam uma vaga. Esse trabalho propôs responder a seguinte

questão: será que as organizações estão realizando o *feedback* para os candidatos? Felizmente, mais de 50% dos questionários respondidos, responderam que receberam a devolutiva das organizações. Mesmo que esteja caminhando lentamente longe dos 100%. Podemos considerar que as organizações têm compreendido o seu papel na construção de um bom relacionamento entre pessoas e empresas.

Os objetivos desse trabalho foram comprovadamente alcançados, pois conseguimos mensurar a grandiosidade do *feedback* para quem participa de processos seletivos. Os departamentos de gestão de pessoas, devem investir em treinamentos e ferramentas que ofereçam suporte aos recrutadores, possibilitando que os mesmos possam atender os candidatos e candidatas de uma forma que supra todas as necessidades individuais de cada indivíduo. Além disso as empresas devem compreender, que ao mesmo tempo que estão oferecendo uma vaga de emprego, estão sendo avaliados no mercado consumidor pelos próprios clientes que muitas vezes participam do processo seletivo, e possíveis clientes, que passam a conhecer a empresa após o recrutamento.

O tratamento humanizado sem discriminação de sexo, raça e sexualidade, estimulam as pessoas a disputarem uma vaga de emprego em uma instituição que demonstra sua atuação com eficiência e atenção. Podemos dizer; que gera um marketing positivo em relação a visão, missão e valores das instituições. Portanto esse trabalho atingiu seu objetivo no que se refere as informações de forma transparente e coesa. Além de contribuir com o nosso desenvolvimento de futuros gestores na área comercial para que possamos atrair profissionais competentes e satisfeitos no mercado de trabalho. Levantamos uma questão extremamente relevante, no que se refere a falta de debates e estudos de recrutamento e seleção nas instituições que possuem áreas de gestão seja ela de pessoas ou comercial.

REFERÊNCIAS

BARRETO, B. E. C.; NACIMENTO, R. F.; SOUZA JUNIOR, O. G. de; BOTELHO, M. A. da S.; SOUZA, F. R. M. de. **Metodologia dos processos de recrutamento, seleção, treinamento e suas contribuições para o sucesso do empreendimento: Um estudo na empresa Sol Informática no setor de vendas.** 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/22622231.pdf>>. Acesso em: 05 de set. de 2022.

BRAGAGNOLO, S. M.; NARLOC, R. T.; CORDEIRO, A. **Recrutamento e seleção: Estudo de um modelo eficiente.** Administração de Empresas em Revistas. Curitiba. E-ISSN. Vol. 02. Ed. Nº 21. 2020. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4322/371372599>>. Acesso em: 05 de set. de 2022.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira, 2004.

CHIARA, I. D. et al. **Normas de documentação aplicadas à área de Saúde.** Rio de Janeiro: Editora E-papers, 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos.** 7ª ed. Barueri, SP: Manoele, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 9ª ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus, 2014.

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

CONSONI, B. **A Importância do Feedback.** 54. Trabalho de Conclusão de Curso. Administração. Fundação Educacional do Município de Assis –FEMA. Assis, 2010.

- CORADINI, J. R.; MURINI, L. T. **Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494/1408>>. Acesso em: 13 de set. de 2022
- ELGENNENI, S. M. de M. **Recrutamento e seleção de pessoal: RH**. São Paulo: Pearson Prentice, 2009.
- FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. 2021. Disponível em: <<https://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125/francielev4n2.pdf>>. Acesso em: 09 de set. de 2022.
- FRANÇA, A. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª ed., 2006.
- GEORGE, J. M.; ZHOU, J. **When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach**. *Journal of Applied Psychology*, 2001. Disponível em: <https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/15414/1/ulfpie046629_tm.pdf>. Acesso em: 26 de set. de 2022.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GUAY, F.; VALLERAND, R. J.; BLANCHARD, C. **On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: the situational motivation scale (SIMS)**. *Motivation and Emotion*, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/15414/1/ulfpie046629_tm.pdf>. Acesso em: 27 de set. de 2022.
- GUIMARÃES, B. **Como dar um feedback negativo em um processo seletivo?** GUPY. São Paulo, 22 fev. 2022. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/feedback-negativo-processo-seletivo?teste=b>>. Acesso em 28 de set. de 2022.
- HATTIE, J.; TIMPERLEY, H. **The power of feedback. Review of Educational Research**. 2007. Disponível em: <https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/15414/1/ulfpie046629_tm.pdf>. Acesso em: 30 de set. de 2022.
- ILGEN, D. R.; FISHER, C. D.; TAYLOR, M.S. **Consequences of individual feedback on behavior in organizations**. *Journal of Applied Psychology*. 1979. Disponível em: <https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/15414/1/ulfpie046629_tm.pdf>. Acesso em: 01 de out. de 2022.
- KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Editora IBPEX, 2008.
- KARASCH, M. **A vida dos escravos no Rio de Janeiro (1808-1850)**. Tradução Pedro Maia Soares. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- LACOMBE, F. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARQUES, J. R. **A importância do feedback positivo e negativo na empresa**. 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/feedback-positivo-negativo-sempre-importante/>>. Acesso em: 01 de out. de 2022
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo, 15ª ed. Editora: Saraiva, 2016.
- MEDEIROS, M. F. **Recrutamento e seleção de pessoas: Métodos e Técnicas que podem ser utilizados por profissionais de recursos humanos**. 2017. Disponível em: <<https://portalidea.com.br/cursos/recrutamento-e-seleo-apostila05.pdf>>. Acesso em: 10 de out. de 2022.
- MONTEIRO, S.; MARTINS, L. L. B.; ALVES, R. A.; PAULISTA, P. H. **Gestão de Pessoas: A valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização**. 2015. Disponível em: <https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_265_27313.pdf>. Acesso em: 11 de out. de 2022.
- MOREIRA, B. L. **Dicas de Feedback: A Ferramenta Essencial da Liderança**. Rio de Janeiro: Qualitmark Editora, 2009.
- NEVES, C. D. S.; TESSMANN, M. S. **A importância do feedback no processo seletivo**. VIII CONEPI Congresso Norte e Nordeste de Pesquisa e Inovação. Salvador, Bahia, 2013.
- ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.

PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 4ª ed. São Paulo: LTR, 2004.

SHALLEY, C. E.; GILSON, L. L. **What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity**. *The Leadership Quarterly*, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/15414/1/ulfpie046629_tm.pdf>. Acesso em: 11 de out. de 2022.

SILVA JUNIOR, G. J. **O Trabalhador de aplicativo de mobilidade urbana sob demanda: recrutamento, seleção e decisão**. *Revista de Administração UNIMEP*. Piracicaba, Edição Especial, v.19, nº 2. 2015. Disponível em <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/1826/900>>. Acesso em: 12 de out. de 2022.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. *Gestão: Revista Científica de Administração*, v.10, n.10, jan. / jun., 2008. Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/atividades/arquivos/Atividades_1471031291.pdf>. Acesso em: 12 de out. de 2022.

TERENCE, A. C. F.; NETO, E. T. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais**. XXVI ENEGEP - Fortaleza-CE. 2006. Disponível em: <<https://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/1632/1/Elaine%20Aguiar%20-%20TCC%20Pedagogia.pdf>>. Acesso em: 15 de out. de 2022.

ZHOU, J. **Promoting creativity through feedback**. In J. Zhou, & C.E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity*. Lawrence Erlbaum Associates. 2008. Disponível em: <https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/15414/1/ulfpie046629_tm.pdf>. Acesso em: 13 de out. de 2022.