

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE BARUERI
“PADRE DANILO JOSÉ DE OLIVEIRA OHL”
CURSO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS E PESSOAS

NICOLAS TOMAZ RIBEIRO
STEPHANY DO NASCIMENTO FERREIRA

**O PAPEL DO FEEDBACK CONSTRUTIVO NO PROCESSO DE SELEÇÃO E SEU
IMPACTO NA INSERÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE JOVENS PROFISSIONAIS
NA FATEC BARUERI**

Barueri – SP

2026

**FACULDADE DE TECNOLOGIA PADRE DANILO DE OLIVEIRA
OHL**

**NICOLAS TOMAZ RIBEIRO
STEPHANY DO NASCIMENTO FERREIRA**

**O PAPEL DO FEEDBACK CONSTRUTIVO NO PROCESSO DE SELEÇÃO E SEU
IMPACTO NA INSERÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE JOVENS PROFISSIONAIS
NA FATEC BARUERI**

Monografia apresentada como exigência
final do Curso de Gestão de Negócios e
Pessoas, apresentado na Faculdade de
Tecnologia de Barueri – Fatec Barueri.

Orientador: Edison Quirino D’Amario

Barueri - SP

2026

RESUMO

A inserção de jovens profissionais no mercado de trabalho é processo complexo que envolve múltiplas etapas, sendo o processo de seleção um dos momentos críticos onde *feedback* construtivo pode exercer impacto significativo. Esta pesquisa investigou o papel do *feedback* construtivo em processos de seleção através de estudo quantitativo descritivo com 50 respondentes, utilizando escala Likert de quatro pontos para avaliar sete dimensões relacionadas ao *feedback*: impacto no autodesenvolvimento, impacto emocional da ausência, aumento de autoconfiança, influência em *employer branding* (marca empregadora), disposição de recomendação, clareza e objetividade, e importância para carreira. Os dados coletados revelaram média geral de concordância de 3.22 em escala 1-4 (80,5% do máximo possível), indicando concordância forte sobre a importância do *feedback*. A questão sobre clareza e objetividade apresentou maior concordância (96%), enquanto a questão sobre impacto emocional da ausência de *feedback* apresentou menor concordância (62%), sugerindo variabilidade de experiências individuais. Os achados validam teoria existente sobre *feedback* como ferramenta multidimensional de desenvolvimento profissional, confiança e *employer branding* (marca empregadora), enquanto revelam nuances importantes sobre como *feedback* funciona na prática. Conclui-se que *feedback* construtivo é ferramenta crítica em processos de seleção que impacta múltiplas dimensões simultaneamente, justificando implementação de práticas estruturadas de *feedback* como elemento estratégico de gestão de pessoas e atração de talentos.

Palavras-chave: *feedback* construtivo; Processos seletivos; Desenvolvimento profissional; Jovens profissionais; *Employer branding*.

ABSTRACT

The Role of Constructive Feedback in the Selection Process and its Impact on the Integration and Development of Young Professionals at FATEC Barueri

The insertion of young professionals into the labor market is a complex process involving multiple stages, with the selection process being one of the critical moments where constructive feedback can have significant impact. This research investigated the role of constructive feedback in selection processes through a quantitative descriptive study with 50 respondents, using a four-point Likert scale to assess seven dimensions related to feedback: impact on self-development, emotional impact of absence, increase in self-confidence, influence on employer branding, willingness to recommend, clarity and objectivity, and importance for career. The collected data revealed an overall mean agreement of 3.22 on a 1-4 scale (80.5% of the maximum possible), indicating strong agreement about the importance of feedback. The question about clarity and objectivity showed the highest agreement (96%), while the question about the emotional impact of feedback absence showed the lowest agreement (62%), suggesting variability in individual experiences. The findings validate existing theory about feedback as a multidimensional tool for professional development, confidence, and employer branding, while revealing important nuances about how feedback works in practice. It is concluded that constructive feedback is a critical tool in selection processes that impacts multiple dimensions simultaneously, justifying the implementation of structured feedback practices as a strategic element of human resources management and talent attraction.

Keywords: Constructive feedback; Selection processes; Professional development; Young professionals; Employer branding.

SUMÁRIO

RESUMO.....	3
ABSTRACT	4
The Role of Constructive Feedback in the Selection Process and its Impact on the Integration and Development of Young Professionals at FATEC Barueri.....	4
SUMÁRIO.....	5
1. INTRODUÇÃO.....	6
2. PROBLEMA	7
3. JUSTIFICATIVA	7
4. OBJETIVOS	7
4.1 GERAL	7
4.2 ESPECÍFICOS.....	7
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	8
Classificação da Pesquisa	8
Instrumento de coleta	9
População e Amostra	10
REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
Processo de Recrutamento e Seleção	10
<i>Feedback</i>	14
<i>Feedback</i> no desenvolvimento.....	15
<i>Employee Experience</i> (experiência do funcionário)	18
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	21
CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	32
APÊNCIDES	36
Apêndice A (Formulário Completo)	36

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas estão passando por diversas mudanças relacionadas ao processo de seleção, uma delas está relacionada a dificuldade de captar e talentos. Há uma necessidade crescente de obter um retorno que direcione caminho aos jovens inseridos no mercado de trabalho, não só no momento da avaliação e inserção, mas também pela continuidade e busca pelo desenvolvimento profissional contínuo. Este desafio ainda é perceptível em várias empresas, a falta de retorno pode contribuir na insegurança e no despreparo dos novos candidatos, sendo assim, tornando a seleção sem retorno para a empresa. Desta forma, se vê necessário a capacidade de adaptar-se a essas mudanças, portanto o *feedback* construtivo, pode tornar-se prática positiva no desenvolvimento profissional do candidato.

O primeiro contato entre empresa e futuros talentos é o processo de recrutamento e seleção, tradicionalmente relacionado a um processo em que a empresa avalia e o candidato aguarda. Segundo Pereira (2020) a qualidade do processo seletivo influencia diretamente, tanto no desempenho da organização quanto nas oportunidades para os candidatos, indo além de uma simples etapa. Devido à quantidade cada vez maior de candidatos, percebe-se que nos dias de hoje essa dinâmica está mudando. Autores como Hillebrandt & Ivens (2013) destacam o potencial do *employer branding* (marca empregadora) como ferramenta de aquisição e desenvolvimento de candidatos para o RH. Sendo assim, a qualidade desse processo pode influenciar diretamente nas oportunidades do jovem.

Nesse contexto, alguns autores ressaltam que o *feedback* se conecta diretamente ao desenvolvimento de carreira, sendo uma das ferramentas que ajudam a impulsionar o desenvolvimento contínuo. Já para Borges et al. (2024) o *feedback* é ferramenta de fortalecimento das relações com os talentos, servindo mesmo que não sejam contratados, criando imagem positiva para empresa no mercado de trabalho.

Assim, este trabalho busca compreender a percepção dos candidatos nos processos seletivos relacionado aos retornos recebidos, e o quanto impactam na sua formação de carreira e desenvolvimento profissional.

2. PROBLEMA

Sabe-se que o *feedback* detalhado em processos seletivos pode ser visto como etapa vital para resultados efetivos. Quando o candidato não recebe uma resposta, o silêncio pode causar frustração, ansiedade e ainda comprometer a marca empregadora da organização. Isso também pode afastar talentos novos e até dificultar o desenvolvimento desses candidatos.

Diante disso, a questão central desta pesquisa é: de que forma o *feedback* oferecido em processos de seleção contribui para a experiência do candidato fornecendo subsídios para o seu desenvolvimento profissional?

3. JUSTIFICATIVA

Quantificar essas consequências e identificar padrões pode ajudar a entender como o feedback construtivo ou a falta dele impacta na confiança dos candidatos para a aplicação em futuros processos seletivos, o que pode configurar uma forma de alcance do sucesso profissional, com a ajuda do feedback construtivo. Mesmo assim, quase não se fala sobre a ausência de retorno nesses processos e sobre como isso pode prejudicar quem está participando como candidato. Nesse sentido, entender essas consequências pode ajudar os profissionais de RH a adotarem posturas mais empáticas e fornecerem informações que permitam a esses jovens aprimorarem suas competências e, em outros processos seletivos saírem vitoriosos.

4. OBJETIVOS

4.1 GERAL

Analisar de que forma o feedback construtivo oferecido em processos de seleção contribui para o desenvolvimento e consequente inserção futura no mercado de trabalho de jovens profissionais.

4.2 ESPECÍFICOS

- Quantificar a frequência com que os alunos recebem feedback após processos seletivos.
- Mensurar o nível de importância atribuído pelos alunos ao feedback para seu desenvolvimento profissional (usando Escala Likert).
- Identificar a correlação entre a percepção de qualidade do feedback e a imagem da empresa (*employer branding*).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Classificação da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se, quanto à sua natureza, como básica pura, pois busca contribuir com o aumento do conhecimento relacionado ao tema da pesquisa sobre o papel do feedback construtivo em processos seletivos. De acordo com Gil (2002), a pesquisa básica tem como objetivo principal ampliar o conhecimento científico. A pesquisa básica, no começo, não foca em trazer benefícios para o dia a dia nem em criar algo que seja usado no mercado.

De acordo com o que Moresi (2003) destacou, as pesquisas mais básicas tentam gerar novos conhecimentos que podem ajudar quem atua na ciência, mesmo que esses conhecimentos ainda não tenham um uso prático específico. Essa classificação acontece porque é importante entender melhor, com base em estudos, como o feedback dado durante processos de seleção influencia a carreira de jovens adultos. Isso também ajuda a aumentar o que já se sabe sobre Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional.

Esta pesquisa é descritiva quanto aos objetivos. O objetivo é ampliar o conhecimento sobre o tema e mostrar como o fenômeno acontece, considerando toda a complexidade do assunto. Moresi (2003) aponta que a pesquisa descritiva mostra como um fenômeno é, e isso ajuda a ver padrões e o que é comum nele.

Gil (2002) ressalta que a classificação da pesquisa ajuda a identificar a relação entre as variáveis. Isso facilita entender melhor o objeto que está sendo estudado. Neste estudo, o método descritivo mostra como acontece o feedback nos processos de seleção. Esse método também mostra o impacto do feedback na visão dos jovens candidatos sobre o processo, como os jovens reagem e de que jeito isso pode ajudar no desenvolvimento profissional deles. Esse método é bom para pesquisas que buscam ver como as coisas acontecem de verdade no dia a dia, sem tentar alterar ou influenciar nada de propósito.

Sobre a forma de abordagem, esta pesquisa segue o método quantitativo. De acordo com Gil (2002), pesquisas quantitativas usam números para mostrar resultados. O uso de números nessas pesquisas ajuda a medir variáveis de maneira precisa e possibilita uma análise estatística detalhada com os dados obtidos. Vergara (2005) assevera que a pesquisa quantitativa descritiva tenta mostrar as características de um grupo usando números.

A pesquisa também procura relações entre variáveis e identifica padrões de como esses dados aparecem. Lakatos e Marconi (2003) destacam que a metodologia quantitativa trabalha com a coleta e a análise ordenada de dados em números para entender os fenômenos sociais. Esse modo traz mais objetividade e precisão. Ele também permite que os resultados se apliquem a outros grupos parecidos.

A opção pela abordagem quantitativa acontece porque é importante medir de um jeito mais claro e objetivo como os participantes veem e vivem o *feedback* nos processos seletivos. O uso de escalas padronizadas facilita comparar os resultados e fazer análises estatísticas mais sólidas.

Instrumento de coleta

A coleta de dados foi realizada durante o período de 08/04/2026 até 28/04/2026 (período corrido de 20 dias), mediante a distribuição do questionário eletrônico via Microsoft Forms. O link de acesso ao formulário foi compartilhado com os respondentes por meio de canais de comunicação apropriados, incluindo *e-mail* institucional e grupos de redes sociais de estudantes. Cada pessoa pôde acessar o questionário e responder no próprio tempo, em qualquer lugar e horário, contanto que tivesse internet.

Antes de iniciar a coleta, a equipe contou, de um jeito simples, para que servia a pesquisa. Também explicou que era importante que cada pessoa participasse de livre vontade e reforçou que ninguém saberia quem respondeu, já que tudo ficaria em sigilo. Todos os respondentes foram informados de que suas respostas seriam utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e que nenhuma informação pessoal identificável seria divulgada. Esta forma de fazer está de acordo com os princípios éticos para pesquisas com pessoas e garante o respeito pela autonomia e pela dignidade de quem participa.

O tempo que as pessoas levaram para responder ao questionário ficou 5 e 6 minutos. Esse período foi suficiente para que cada pessoa pudesse pensar com calma antes de responder, sem prejudicar a qualidade das respostas. O Microsoft Forms facilitou a organização dos dados, então ficou simples exportar e analisar tudo depois.

População e Amostra

A população-alvo desta pesquisa compreendeu jovens profissionais em fase de inserção ou consolidação no mercado de trabalho, especificamente estudantes de programas de educação superior na área de Gestão oferecidos pela Faculdade de Tecnologia de Barueri (FATEC Barueri). A escolha dessa população justifica-se pelo fato de que esses indivíduos possuem vivência prática em processos seletivos, encontram-se em fase crítica de desenvolvimento de carreira e representam a Geração Z e Millennials, grupos que demonstram particular sensibilidade às práticas de Recursos Humanos e comunicação organizacional.

A pesquisa contou com 50 pessoas participando. Essas pessoas participaram de forma voluntária e foram escolhidas porque estavam disponíveis. A amostragem por conveniência não nos permite tirar conclusões para todos os jovens profissionais do Brasil. Mesmo assim, a amostragem por conveniência ajuda bastante nas pesquisas que querem explorar ou descrever situações. Esse tipo de amostragem faz sentido quando a ideia é entender melhor um fenômeno dentro de um contexto mais específico. O tamanho da amostra ($n=50$) foi determinado considerando as limitações práticas de acesso à população, o tempo disponível para coleta de dados e a necessidade de manter a qualidade das respostas. Estudos descritivos com abordagem quantitativa frequentemente utilizam amostras nesse intervalo quando o objetivo é caracterizar um fenômeno e identificar padrões, sem necessidade de testes de hipóteses complexos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Processo de Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção (R&S) é um processo em que as empresas buscam talentos que sejam alinhados com a sua cultura organizacional e configurado em estratégia da gestão de pessoas. Na sua origem na Revolução Industrial era puramente um processo apenas para preencher mão de obra para tarefas repetitivas sem preocupação com o desenvolvimento. No cenário atual visa atrair, reter e avaliar para a alocação de profissionais em determinados cargos com a divulgação de vagas em meios de comunicação.

Segundo Pereira (2020) o início do recrutamento e seleção não surge na necessidade de uma vaga a ser ocupada, mas sim, na análise do perfil do cargo,

alinhado ao contexto da organização estrategicamente, permitindo uma visão clara para o objetivo desta busca. Lacombe (2021) argumenta que o recrutamento inicia na identificação das características do candidato em que se quer contratar, complementando a perspectiva de Pereira (2020). Enquanto Pereira (2020) foca no alinhamento estratégico da análise do perfil, Lacombe (2021) tem foco nas conhecimento, habilidades e atitudes inicialmente e logo em seguida com a análise do perfil, recrutamento do candidato e seleção dos candidatos.

Lacombe (2021) complementa que este perfil seja condizente com os valores e cultura da organização para que dê continuidade no crescimento e de desenvolvimento do departamento e cargo que será preenchido. Ambos ressaltam a importância da organização na descrição do cargo para que sejam apresentadas as funções e sendo precisas no detalhamento para o perfil ideal.

Neste mesmo sentido Pereira (2020) reforça a utilização de teste para mapear as competências do candidato e a importância do papel do recrutador na aplicação destes testes como um ponto inicial para a avaliação e para a preparação deles, pois a decisão impactará no resultado desta busca pelo perfil. Ressaltam-se técnicas a serem utilizadas nestes processos, o que corrobora a visão de Lacombe (2021), pois o papel do recrutador é fundamental para a identificação do perfil que foi construído para a ocupação de um determinado cargo. Ambos defendem que as empresas devem preparar seus recrutadores com treinamentos para que desenvolvam a capacidade de tomar decisões referente às avaliações realizadas.

Os estudiosos compreendem a necessidade do desenvolvimento e do investimento das empresas para com seus recrutadores, pois é relevante que as entrevistas sejam realizadas com eficiência e eficácia, influenciando na qualidade do processo seletivo. Lacombe (2021) destaca que o processo de recrutamento é a identificação entre a vaga e o candidato, potencializando a disponibilidade de concretizar o que é proposto para o cargo. Neste contexto o autor redireciona sua análise para o candidato, considerando aspectos comportamentais e de autoconhecimento, os quais representam a primeira etapa do processo de triagem. Pereira (2020) defende que este processo necessita de uma triagem das informações do candidato, e descreve o currículo como um suporte para esta análise do candidato, tendo informações e uma caracterização do perfil.

Segundo Marras (2016) o processo seletivo caracteriza-se como um

comparativo entre duas nuances: a exigência do cargo e as características do candidato na tentativa de coletar informações e conhecer o candidato. Diferente dos outros autores, Marras (2016) traz dois tipos de entrevistas de seleção: não estruturada, aquela que não segue um planejamento prévio e se baseia no aproveitamento individual, deixando a entrevista seguir um momento natural entre as partes. A estruturada, segue planejamento e um padrão a ser seguido, com sequências de perguntas sistemáticas ao longo da entrevista. O autor destaca que uma entrevista estruturada permite a melhor comparação entre os resultados obtidos e as informações coletadas, diante disso ele divide o processo de entrevista em três partes, apresentação, preparo e coleta de dados.

A apresentação configura o primeiro contato do candidato com a empresa, e o autor descreve este momento como “sala de estar” justamente por ser uma das partes importantes para o conhecimento relacionado a organização, e o recrutador sendo a própria empresa neste momento de seleção. O preparo, crucial para que possa minimizar a tensão e nervosismo do candidato que normalmente acontece neste momento. Marras (2016) enfatiza a capacidade do recrutador de analisar o perfil não só pelas qualidades, mas também pelo cenário em que ele está, ele usa de exemplo um candidato que está a muito tempo a procura de um emprego e como o comportamento dele pode influenciar no caminhar da entrevista.

Quanto a coleta de dados, o autor enfatiza as competências, sendo importantes para que sejam avaliadas no indivíduo. Lacombe (2021) complementa que os recrutadores devem se aprofundar nas perguntas para que possam obter ainda mais informações, não com perguntas que sejam respondidas com “sim” ou “não”, mas que tenha profundidade e consistência na resposta. Neste contexto, Pereira (2020) observa diversos tipos de perguntas como: com foco nas experiências profissionais e habilidades técnicas. Psicológicas, como na personalidade do candidato e relacionamentos interpessoais, para realizar o levantamento do perfil requerido pela vaga. Situacionais, que são perguntas voltadas a situações específicas do cargo a ser ocupado.

Comportamentais, baseia-se em comportamentos passados para saber como o candidato reagiu em determinadas situações, sendo assim, ter o conhecimento das reações deste candidato e comparar com o perfil da vaga. A autora descreve que neste momento o papel do recrutador é de que ele seja imparcial e esteja focado

apenas na busca e perfil do candidato deseja para que não se misture preconceitos e estereótipos. Marras (2016) utiliza os testes como forma de uma análise aprofundada daquele perfil com teste lógicos, testes de personalidade, testes situacionais e testes de aptidões.

Diferente dos outros autores, Marras (2016) se aprofunda ainda mais na busca por informações do candidato, não só pelo que é proposto nas entrevistas, mas também em varas cíveis que finalmente somam para a tomada de decisão. Não sendo um ponto final, pois o autor complementa que todas essas informações coletadas deverão serem apresentadas aos requisitantes da vaga, sugerindo que sejam distribuídas em um laudo final comparando perfil a perfil para que em seguida o requisitante ainda assim, realiza uma entrevista aprofundada nos conhecimentos relacionados a área a ser ocupada. Lacombe (2021) e Pereira (2020) não citam a entrevista com o requisitante, já partindo para o ponto inicial da admissão, recolhendo os documentos necessários para o registro e início do candidato aprovado.

Contudo, os autores não mencionam em suas obras um dos aspectos cruciais do processo de seleção: a devolutiva ao candidato, seja aprovado ou não. De modo geral, o encerramento do processo é encaminhado para a admissão, realização de exames médicos e, eventualmente, integração do aprovado. Essa lacuna é bastante perceptível na atualidade, pois a ausência de retorno pode se tornar prejudicial tanto para o candidato quanto para a organização. O candidato permanece sem conhecimento sobre os pontos em que realizou boas ações ou falhou, impossibilitando sua melhoria contínua; enquanto a empresa deixa de investir em sua imagem institucional e saúde organizacional. Conforme destacado por Pereira (2020), o processo de recrutamento e seleção deve ser estruturado de modo estratégico, considerando a organização como um todo, não se limitando ao ato de contratação, mas também ao desenvolvimento de futuros talentos.

Observa-se, portanto, que a literatura analisada aborda exclusivamente o percurso do candidato aprovado, desde o início da triagem até o processo de admissão. Dessa forma, destaca-se que uma das fases importantes do processo é justamente aquela em que a maioria dos candidatos não aprovados não é informada quanto aos motivos da decisão. É nesse contexto que o feedback assume papel fundamental, orientando e viabilizando o desenvolvimento desses candidatos logo após a negativa. Diante desse cenário, o capítulo seguinte voltará a atenção para esse

elemento, discutindo o impacto da devolutiva no desenvolvimento profissional dos candidatos e na imagem organizacional.

Feedback

Segundo Araújo e Rothstein (2021) a gestão de pessoas requer tempo e dedicação, principalmente com as recentes mudanças que vem sofrendo. Os autores descrevem que a gestão de pessoas passou a ser mais analítica, necessitando de um planejamento para executar e avaliar. A gestão de pessoas como ferramenta para estimular seus colaboradores para a concentração do melhor resultado, sendo importante criar um elo de confiança e engajamento. Neste mesmo sentido, Kuhn, Berwig e Pinto (2015) evidencia o *feedback* como um complemento da gestão de pessoas, pois tem o objetivo de possibilitar uma maior chance de obter o autoconhecimento de sua performance. Seguindo neste mesmo pensamento, não é suficiente apenas manter os funcionários motivados pelos benefícios que a organização oferece, mas também, que estejam abertos para o aprendizado contínuo de suas competências e por isso a importância de escolher um tipo de feedback que mais se adequa com a organização.

- **Feedback 360°:** a empresa sendo avaliada num todo, líderes e colaboradores, clientes. Araújo e Rothstein (2021) evidenciam que neste modelo de feedback possibilita todos sendo avaliados e envolvidos para que expressem suas opiniões sem medo ou receio.
- **Feedback positivo:** ajuda a manter a motivação contínua dos colaboradores. Araújo e Rothstein (2021) dizem que possibilita apontar os erros e realizar um plano de ação em cada detalhe identificado em busca de mudanças.
- **Feedback negativo:** comportamentos que necessitam ser aprimorados e trabalhados. Araújo e Rothstein (2021) relatam que é o tipo de *feedback* que visa a melhoria no comportamento e ajuda na percepção de suas falhas.
- **Feedback 3x3:** modelo que trabalha diretamente com 3 pontos positivo e 3 pontos negativos. Araújo e Rothstein (2021) explicam que neste modelo a dinâmica é apresentar um ponto negativo e logo em seguida um ponto forte, assim trabalha a percepção e análise de quem está recebendo o *feedback*.
- **Feedback ofensivo:** um modelo presente nas empresas que não tem retornos ou resultados de melhorias. Na visão de Araújo e Rothstein (2021) este tipo de

feedback infelizmente ainda é internalizado dentro das empresas e feito como um modelo eficaz, sendo utilizados na imposição e no uso do poder de gestores que não sabem conquistar seus talentos, e sim, afastam de um modelo de gestão eficaz, podendo até mesmo obter resultados inesperados ou até mesmo a desmotivação.

Nesta mesma visão Kuhn, Berwig e Pinto (2015), diz que a aplicação do *feedback* dever ser estruturada para obtenção de um resultado de melhoria, pois a aplicação será o caminho para a obtenção do resultado. Araújo e Rothstein (2021) enfatizam a importância e das mudanças causadas pelo *feedback* nas organizações. Araújo e Rothstein (2021) reforçam algumas observações relacionadas a diferença de dar o *feedback* e receber. O *feedback* deverá ser permitido para quem receberá, pois é necessário sempre antes da aplicação a permissão para que ele seja aplicado. E para quem aplicará, são necessários os planejamentos e as construções das etapas para um resultado.

Após conceituarmos tipos de aplicações diversas no *feedback*, se entende como necessário revisar na literatura, os conceitos relacionados ao *feedback* no desenvolvimento de possíveis talentos das organizações.

Feedback no desenvolvimento

Chiavenato (2010) faz uma distinção clara entre treinamento e desenvolvimento, sendo o treinamento focado no presente e tem como objetivo preparar o indivíduo para alguma função específica, já o desenvolvimento é um processo de longo prazo e contínuo acompanhamento. Segundo o autor, desenvolver é obrigatoriamente aprender habilidades e conhecimentos, que junto a um treinamento, compõem-se um processo de aprendizagem organizacional. Essa distinção é importante para entendermos a função do *feedback*, podendo servir tanto para ajustes pontuais, quanto a um aprimoramento contínuo.

Wang e Han (2022) sugerem que o *feedback* para desenvolvimento, ao contrário do *feedback* avaliativo, tem como objetivo principal aprimorar o desempenho futuro dos funcionários. Os autores ressaltam que, em um ambiente de mercado intenso e competitivo, o desempenho no trabalho é crucial para a sobrevivência e o desenvolvimento sustentável das organizações, colocando o *feedback* de desenvolvimento como uma ferramenta estratégica. O impacto positivo do *feedback* de desenvolvimento nas atitudes e comportamentos dos funcionários foi evidenciado

em estudos empíricos realizados por Guo *et al.* (*apud* Mulangue 2024 p.8) e Su *et al.* (2021), o que reforça a ideia de que esse tipo de *feedback* vai além da simples correção.

Carless e Winstone (2023) acrescentam a este debate ao ressaltarem que a eficácia do *feedback* depende do contexto em que é fornecido. Conforme os autores, o *feedback* se torna eficaz quando acontece em um ambiente de acolhimento e abertura, possibilitando que o receptor entenda não apenas onde erra, mas, sobretudo, o que faz de bom e as oportunidades de desenvolvimento que tem. A proposta de Susilana e Pribadi (2021) sobre o *feedback* online construtivo, que sugere que a forma de estruturação e entrega do *feedback* impacta no desempenho de aprendizagem, está alinhada com essa perspectiva.

Diferentes autores abordam, de várias maneiras, a conexão entre *feedback* e aprimoramento de competências. Conforme uma revisão da literatura realizada por Mulangue (2024) sobre a importância do *feedback* construtivo no desenvolvimento de habilidades dentro das empresas, a maior parte dos estudos indica que o *feedback* leva a um aumento da motivação, do engajamento dos colaboradores e da produtividade. O autor defende que, quando bem estruturado, o *feedback* construtivo possibilita que as pessoas reconheçam onde podem melhorar e ajam para fazer isso, atuando como um impulso para o crescimento profissional.

No que diz respeito à aprendizagem, a literatura de mentoria traz importantes *insights*. De acordo com investigações a respeito de programas de mentoria nas organizações, a mentoria pode ser vista como um recurso para o aprendizado de habilidades técnicas e interpessoais, sendo o *feedback* estruturado um elemento central (Cavazotte; Lemos; Viana, 2012). O mentor, ao dedicar seu tempo oferecendo suporte técnico e pessoal, usa o *feedback* como instrumento para guiar o crescimento do mentorando, criando uma relação que transcende a mera troca de conhecimento.

Stone e Heen (2016) oferecem uma classificação do *feedback* que ajuda a entender suas várias funções no crescimento. Os autores dividem o *feedback* em três categorias: apreciação (para motivar), desenvolvimento (para aprimorar habilidades) e avaliação (para medir resultados). Esta categorização é especialmente valiosa para diferenciar o *feedback* de desenvolvimento, do *feedback* que serve apenas como avaliação. Os autores também ressaltam que o ato de receber *feedback*, especialmente quando ele indica pontos a serem melhorados, pode gerar diferentes

reações emocionais, e é essencial cultivar a habilidade de acolher esse retorno como parte do processo de desenvolvimento profissional.

A temática do autoconhecimento se destaca como um fator crucial na conexão entre *feedback* e aprimoramento. A literatura sobre crescimento pessoal e profissional no contexto corporativo indica que a formação contínua é crucial para adquirir competências e habilidades que permitam lidar com as incessantes transformações do mercado (Pinheiro, 2024). Nesse sentido, o *feedback* é o espelho que mostra ao profissional o que ele já faz bem e o que ainda precisa conquistar para se desenvolver.

Especialmente importante para esta pesquisa é o debate acerca do papel do *feedback* na formação de jovens profissionais. Bernardes (2024) investigou, por meio da perspectiva de jovens profissionais e gestores, a importância do *feedback* para quem está no primeiro emprego. A pesquisa indicou que, apesar de os gestores considerarem o *feedback* crucial para motivar e desenvolver os jovens, na prática, ele é oferecido de maneira irregular e sem a clareza necessária para resultar em melhorias reais. Esse dado sugere que há uma discrepância entre o que se teoriza sobre a relevância do *feedback* e o que é realmente colocado em prática, particularmente no que se refere a profissionais que estão no começo de suas carreiras.

Quando se trata das expectativas de carreira da Geração Y, uma pesquisa indica que o *feedback* é crucial para esses jovens profissionais. De acordo com a literatura, esses jovens precisam de *feedback* constante, e sua motivação não vem apenas do dinheiro, mas também da relação com o gestor e das chances de crescimento pessoal e profissional (Sá; Cavazotte; Lemos, 2014). Essa característica geracional indica que o *feedback* desempenha um papel ainda mais estratégico quando se trata de jovens profissionais, não apenas servindo como uma ferramenta de ajuste, mas também como um fator de engajamento e retenção.

A literatura também sugere que é fundamental entender como o feedback de desenvolvimento influencia os resultados comportamentais dos colaboradores. Apesar de os estudos anteriores terem indicado que a motivação intrínseca e a busca por *feedback* são mediadores parciais entre o *feedback* de desenvolvimento e o desempenho no trabalho, Wang e Han (2022) destacam que ainda há lacunas na literatura sobre como o *feedback* de desenvolvimento influencia o comportamento dos funcionários. Isso sugere que, embora o *feedback* seja amplamente considerado vital

para o desenvolvimento, os processos exatos que tornam isso possível ainda não foram totalmente explorados.

Em suma, a literatura nos mostra que o *feedback*, quando focado no crescimento, vai além de uma mera avaliação e se torna uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de competências e para a evolução na carreira. Mas o *feedback* só é eficaz se algumas condições forem atendidas, como o ambiente em que é fornecido, a clareza da comunicação e a habilidade do receptor de processá-lo de maneira construtiva. Para os profissionais em início de carreira, o *feedback* é ainda mais crucial, pois é um fator essencial não apenas para o aprimoramento de habilidades, mas também para o envolvimento e a criação de trajetórias profissionais duradouras.

***Employee Experience* (experiência do funcionário)**

O conceito de experiência do candidato, também conhecido como *candidate experience* (experiência do candidato), tem sido cada vez mais abordado na literatura sobre gestão de pessoas e processos de recrutamento e seleção. De acordo com Manuel e Marques (2024) esse conceito abrange o que um candidato pensa, sente e observa sobre uma organização durante todo o processo de recrutamento e seleção, desde o primeiro contato com a vaga até a finalização, com a comunicação do resultado.

A literatura sobre atração e retenção de talentos aponta uma relação direta entre a experiência do candidato e a habilidade da organização em atrair talentos. No cenário de intensa competição entre as empresas, Stocker *et al.* (2020) afirmam que a incessante busca por atrair e reter talentos deu origem a novos conceitos na gestão de pessoas, todos voltados para a imagem e valorização da marca da organização.

Diversos autores exploram a interdependência e a influência mútua entre a *candidate experience* (experiência do candidato) e o *employer branding* (marca do empregador). Segundo Pereira (2019), o *employer branding* (marca do empregador), que se refere ao conjunto de estratégias para posicionar a organização como a empregadora preferida, é fundamental para atrair e reter talentos. A autora menciona que a literatura aponta para a necessidade de as práticas de *employer branding* (marca do empregador) serem ajustadas ao contexto específico de cada organização, mas que algumas estratégias se destacam, como a oferta de oportunidades de

formação e desenvolvimento profissional. A experiência do candidato, nesse sentido, pode ser vista como a efetivação do *employer branding* (marca do empregador), ou seja, o momento em que o discurso organizacional se confronta com a realidade do indivíduo.

Stocker *et al.* (2020) também se inserem nesse debate ao estudarem como o *employer branding* (marca do empregador) influencia diferentes gerações no que tange à atração e retenção de talentos. Os autores citam como a perspectiva geracional ganha destaque quando se analisa a experiência do candidato, visto que profissionais mais jovens, sobretudo das gerações Y e Z, costumam valorizar a transparência na comunicação, a agilidade do processo e o feedback sobre seu desempenho.

Stocker *et al.* (2020) também cita que um dos maiores desafios que as empresas enfrentam atualmente é alinhar as expectativas de seus colaboradores com as necessidades organizacionais, e isso pode ser afetado por questões de comportamento, cultura ou contexto social. Esse ponto de vista se inicia na seleção, onde a experiência do candidato pode criar expectativas que não se cumprirem e acabar levando à frustração e a um desligamento futuro.

De acordo com Faissal (2005), atração é o modo como as organizações buscam, no mercado de trabalho, candidatos ao preenchimento de suas vagas, otimizando essas ações na gestão de pessoas. Hanashiro *et al.* (2007) adicionam a esta visão ao afirmar que os efeitos da globalização e das inovações tecnológicas têm moldado as organizações e causado reestruturações no mercado de trabalho. Por conseguinte, a relevância do alinhamento de expectativas entre candidatos e empresa tem chamado a atenção dos gestores que atuam nos processos de recrutamento e seleção. Em outras palavras, a experiência do candidato atua como uma via de mão dupla, onde o candidato também tem a oportunidade de entender como se encaixa na cultura da empresa antes de se comprometer com ela.

Nichele, Stefano, Raifur (2015) sustentam que o grande desafio das organizações é descobrir formas de encantar e persuadir os candidatos a optar por integrar a empresa. Essa visão implica que a experiência do candidato vai além da simples escolha de contratá-lo ou não, abrangendo um período mais amplo que impacta como a pessoa vê a organização e sua disposição para interações futuras.

A experiência de candidatos que não foram aprovados em recrutamentos e

seleções é especialmente pertinente à pesquisa em questão. A literatura sobre gestão de pessoas, tradicionalmente, se concentra na experiência dos colaboradores que já fazem parte da organização, mas a vivência dos candidatos não selecionados ainda é uma lacuna teórica e prática. Segundo Manuel e Marques (2024), retenção é o esforço para manter os talentos satisfeitos e engajados com os resultados da organização, mas é raro discutir como a experiência negativa de um candidato que não é aprovado pode afetar a imagem da organização e suas futuras tentativas de atrair talentos.

Conforme Manuel e Marques (2024), uma comunicação clara e um feedback construtivo são fatores que promovem uma experiência positiva, mesmo quando o candidato não é aprovado.

Os estudos sobre gerações também trazem valiosas contribuições para entender a vivência do candidato. De acordo com Cavazotte, Lemos e Viana (2012), as expectativas de jovens profissionais frente ao mercado de trabalho apontam que uma nova geração de profissionais está chegando ao mercado com um perfil diferente dos seus antecessores. Os autores ressaltam que esses jovens chegam com novas expectativas em relação ao trabalho, priorizando questões como crescimento profissional, relacionamento com líderes e feedback frequente.

De acordo com Stocker *et al.* (2020), as diversas gerações têm reações variadas em relação às iniciativas de atração e retenção promovidas pelas empresas, o que reforça essa ideia. A variedade de gerações traz às empresas o desafio de criar processos de seleção que ofereçam experiências positivas para candidatos que têm diferentes perfis e expectativas.

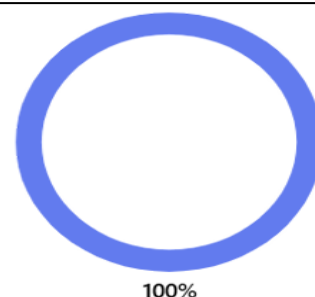
Em resumo, a literatura aponta que a experiência do candidato é um constructo que possui múltiplas dimensões, incluindo fatores emocionais, relacionais e comunicacionais, e que impacta de maneira relevante a percepção que os indivíduos formam sobre as organizações. A vivência do candidato diz respeito, de fato, ao *employer branding* (marca empregadora) e às táticas de atração e retenção de talentos, configurando-se como um *touchpoint* (ponto de contato) crucial entre a empresa e futuros funcionários.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Antes de apresentar os dados da pesquisa, vale salientar que 100% dos 50 respondentes concordaram em participar e estavam cientes que a participação seria voluntária, anônima e os resultados seriam utilizados apenas para fins acadêmicos.

Gráfico 1: Aceite de Participação dos respondentes

● Sim, concordo em participar.	50
● Não concordo.	0

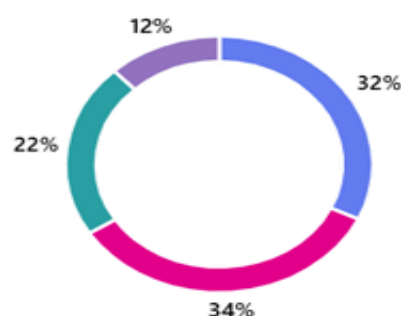


Fonte: elaborado pelos pesquisadores por meio do Software Microsoft Forms (2026).

A amostra caracterizou-se por uma distribuição etária concentrada em jovens adultos, conforme apontado pelo Gráfico 2: 34% na faixa de 23 a 27 anos, 32% de 18 a 22 anos, 22% de 28 a 32 anos e 12% com 33 anos ou mais.

Gráfico 2: Distribuição Etária

● 18 a 22 anos	16
● 23 a 27 anos	17
● 28 a 32 anos	11
● 33 anos ou mais	6

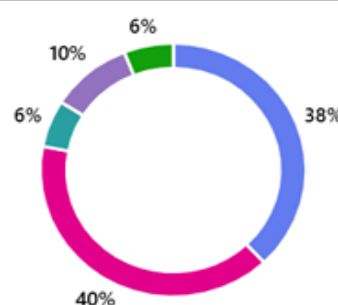


Fonte: elaborado pelos pesquisadores por meio do Software Microsoft Forms (2026).

Quanto à formação acadêmica, o Gráfico 3 indica que 40% dos respondentes eram estudantes de Gestão de Recursos Humanos, 38% de Gestão de Negócios e Pessoas, 10% de Gestão de Eventos, 6% de Gestão de Tecnologia da Informação e 6% de outros.

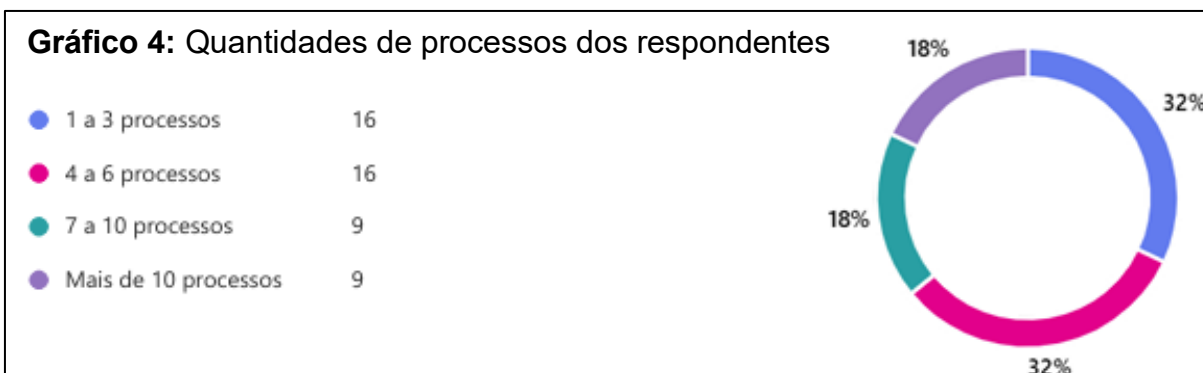
Gráfico 3: Distribuição de áreas acadêmicas

● Gestão de Negócios e Pessoas (GNP)	19
● Gestão de Recursos Humanos (GRH)	20
● Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação (TGTI)	3
● Tecnologia em Gestão de Eventos (TGE)	5
● Outros.	3



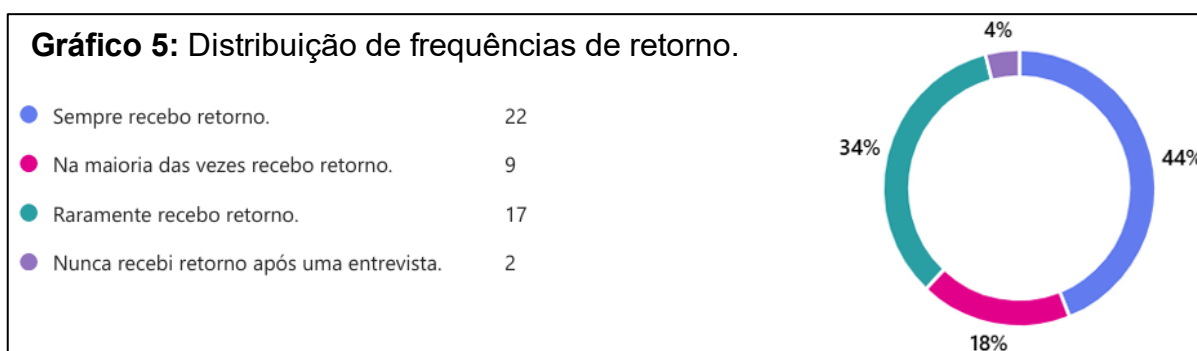
Fonte: elaborado pelos pesquisadores por meio do Software Microsoft Forms (2026).

No tocante à experiência em processos seletivos o Gráfico 4 demonstra que, 32% relataram participação em 1 a 3 processos, 32% em 4 a 6 processos, 18% em 7 a 10 processos e 18% em mais de 10 processos. A diversidade das pessoas na amostra ajudou a trazer diferentes pontos de vista sobre o que foi pesquisado.



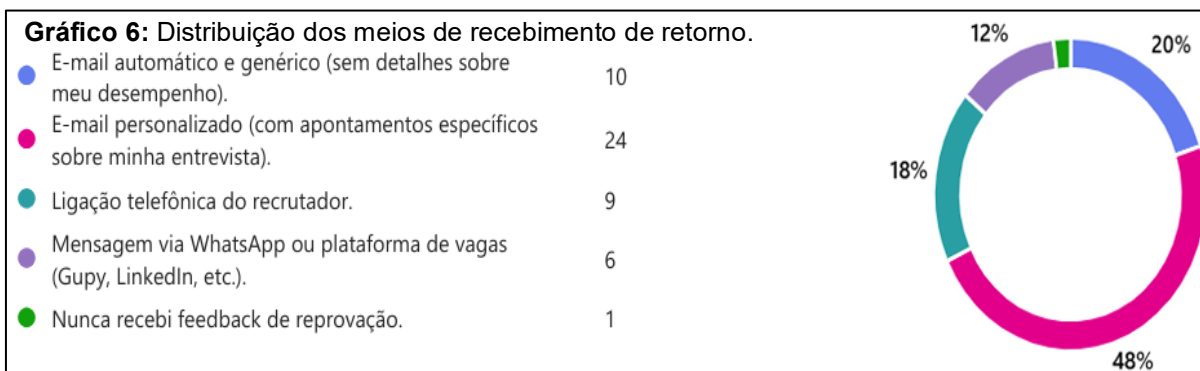
Fonte: elaborado pelos pesquisadores por meio do Software Microsoft Forms (2026).

O Gráfico 5 demonstra a distribuição das respostas dos respondentes quando questionados sobre a frequência com que recebem algum tipo de *feedback* após entrevistas de emprego, 44% afirmaram que "sempre recebem retorno", e 18% indicaram receber "na maioria das vezes". Mesmo assim, 34% das pessoas disseram que quase nunca recebem resposta, enquanto 4% contaram que nunca tiveram retorno depois de fazer uma entrevista.



Fonte: elaborado pelos pesquisadores por meio do Software Microsoft Forms (2026).

Sobre como as empresas dão *feedback* quando o candidato não é aprovado, o Gráfico 6 evidencia que o e-mail personalizado, com comentários específicos sobre a entrevista, é o jeito mais usado. Esse tipo de resposta foi citado por 48% das pessoas que participaram da pesquisa. O *e-mail* automático e genérico foi mencionado por 20%, seguido pela ligação telefônica do recrutador (18%) e mensagens via WhatsApp ou plataformas de vagas (12%). Apenas 2% relataram nunca ter recebido *feedback* de reprovação.

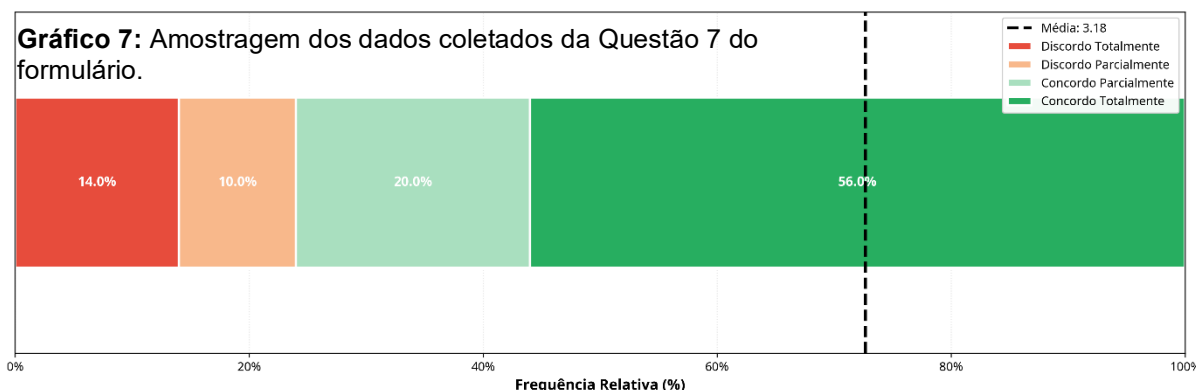


Fonte: elaborado pelos pesquisadores por meio do Software Microsoft Forms (2026).

Os resultados presentes no Gráfico 6 evidenciam que nos dias de hoje, os processos de Recrutamento e Seleção têm dois lados quando se trata de maturidade. Por outro lado, quase metade dos *e-mails* são personalizados, o que mostra que muitas empresas já tentam ser mais próximas e transparentes. Por outro lado, 38% dos respondentes não têm resposta sobre seus resultados no processo seletivo. Esse resultado está ligado ao que Pereira (2020) comenta. Pereira destaca que o modo como o processo seletivo é feito realmente influencia o desempenho da empresa e as oportunidades dos candidatos. O processo seletivo vai além de uma simples etapa. Quando não há retorno, essa qualidade pode ser prejudicada.

Por meio dos dados coletados e analisados por meio da escala Likert de quatro pontos, pode-se evidenciar o impacto comportamental e psicológico, que o *feedback*, ou a falta dele, exerce sobre o jovem profissional.

Q7: Quando recebo um feedback detalhado sobre meu desempenho em uma entrevista, sinto que isso me ajuda a identificar quais competências preciso melhorar.



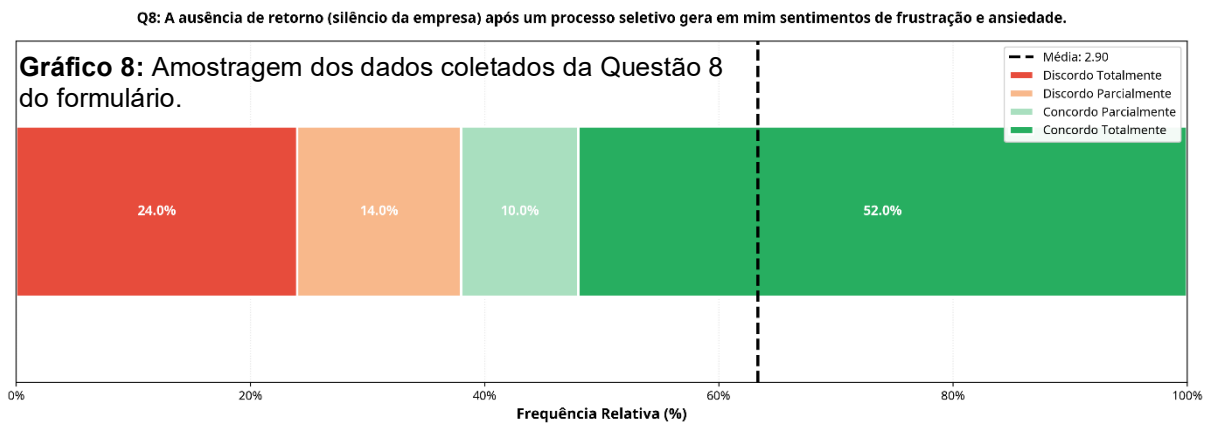
Fonte: elaborado pelos pesquisadores por meio do IA Generativa LLM (Manus) (2026).

O Gráfico 7 que retrata as respostas a assertiva Q7 ("Quando recebo um *feedback* detalhado sobre meu desempenho em uma entrevista, sinto que isso me ajuda a identificar quais competências preciso melhorar") demonstram que, 56% das

peças responderam "Concordo Totalmente". Logo, mais da metade acredita que receber um *feedback* detalhado faz diferença para reconhecer competências. Esse dado em que 20% marcaram "Concordo Parcialmente" reforça o padrão e faz o total chegar a 76% de pessoas que concordam. Já 24% das pessoas disseram que discordam, somando 10% e 14%.

A média de 3,18 está perto do limite máximo da escala, que vai de 1 a 4. Isso mostra que, no geral, as pessoas tendem a concordar. A diferença de 42 pontos percentuais entre quem concorda totalmente (56%) e quem discorda totalmente (14%) mostra que a maioria das pessoas vê o papel do *feedback* detalhado de forma clara e positiva.

Wang e Han (2022) relatam que o *feedback* voltado para o desenvolvimento, diferente do que é usado apenas para avaliar ou punir, procura ajudar as pessoas a terem um desempenho melhor no futuro. No mercado de hoje, onde há concorrência agressiva, o bom desempenho faz toda a diferença para que a empresa continue ativa e para que as pessoas cresçam na carreira.



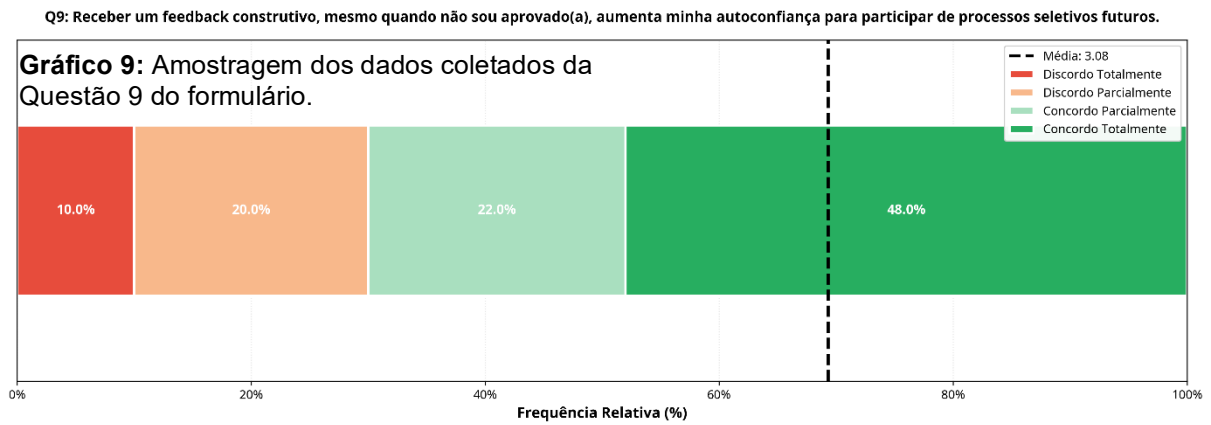
Fonte: elaborado pelos pesquisadores por meio do IA Generativa LLM (Manus) (2026).

A assertiva Q8 ("A ausência de retorno (silêncio da empresa) após um processo seletivo gera em mim sentimentos de frustração e ansiedade") apresenta uma média de 2.90 na escala Likert de quatro pontos, conforme mostrado pelo Gráfico 8. A distribuição de frequências relativas revela que 52% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação, 10% concordam parcialmente, 14% discordam parcialmente e 24% discordam totalmente. Assim, 62% das pessoas que responderam concordam, pelo menos um pouco, que falta de resposta deixa frustrado e ansioso. Já 38% não concordam com isso.

Lacombe (2021) diz que, quando vamos escolher alguém, precisamos prestar

atenção no jeito da pessoa e em como ela se percebe. Lacombe fala que todo candidato sente coisas, tem necessidades emocionais e tem lados mais sensíveis. O autor diz que, quando a empresa não responde ao candidato, acaba ignorando como o candidato se sente.

Os dados da assertiva Q8 destacam que 62% dos participantes concordam com a visão de Lacombe. A maior parte das pessoas que responderam demonstraram que não receber *feedback* deixa a pessoa frustrada e ansiosa. Isso mostra que o silêncio dentro das empresas pode trazer um peso emocional muito ruim. Esse resultado mostra que pode ser válido, olhar com cuidado para o jeito como as pessoas se comportam e sentem durante o processo seletivo.

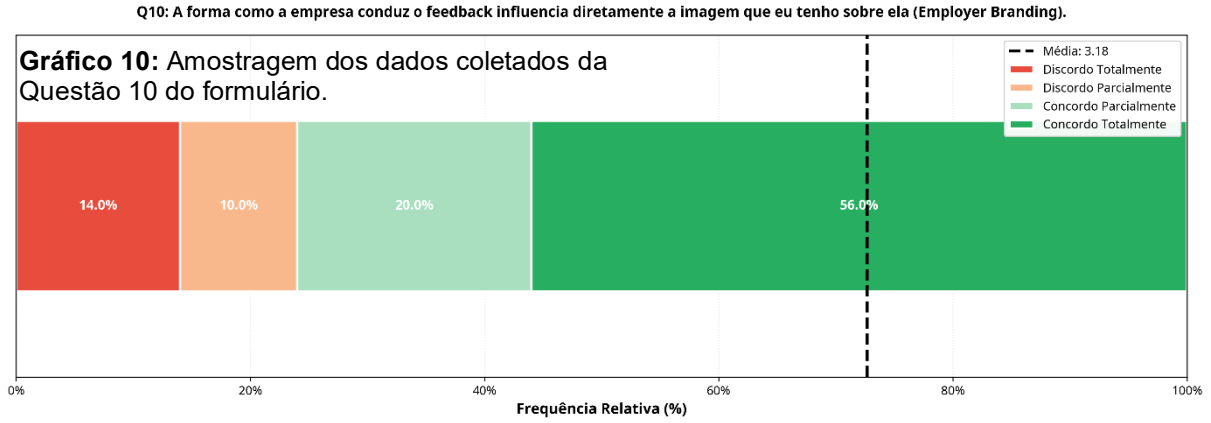


A média de respostas para a afirmativa Q9 ficou em 3,08 na escala Likert de quatro pontos, conforme mostra o Gráfico 9. Essa pergunta procurava saber se receber um *feedback* construtivo, mesmo sem conseguir a aprovação, faz com que a pessoa se sinta mais confiante nos processos seletivos futuros. A distribuição das respostas mostra que 48% das pessoas concordam totalmente com a afirmação, 22% concordam em parte, 20% discordam em parte e 10% discordam totalmente. Desta forma, 70% dos respondentes concordam (em algum grau) que *feedback* construtivo aumenta autoconfiança mesmo em contexto de reprovação, enquanto 30% discordam.

Stone e Heen (2016) mostram que há três tipos de *feedback*. O *feedback* de apreciação ajuda a reconhecer e dar mais ânimo para as pessoas. Já o *feedback* de desenvolvimento ajuda alguém a aprender algo novo ou melhorar o que já sabe. O *feedback* de avaliação serve para medir como a pessoa está indo e ajuda a tomar decisões. Os autores dizem que um *feedback* bom junta essas três partes de um jeito

equilibrado e dá mais atenção ao coaching e à valorização para que a pessoa fique mais motivada.

Os dados da assertiva Q9 apontam que cada pessoa entende o *feedback* de um jeito. Enquanto 70% concordam que *feedback* construtivo aumenta autoconfiança, há 30% que não experimentam este impacto.



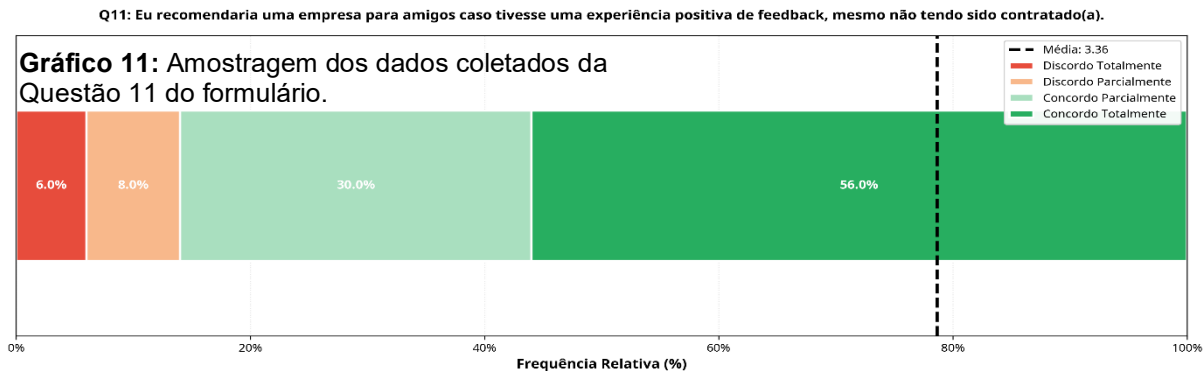
Fonte: elaborado pelos pesquisadores por meio do IA Generativa LLM (Manus) (2026).

A assertiva Q10 ("A forma como a empresa conduz o *feedback* influencia diretamente a imagem que eu tenho sobre ela (*Employer Branding*)") apresenta uma média de 3.18 na escala Likert de quatro pontos, evidenciada pelo Gráfico 10. Os dados indicam que 56% das pessoas concordam totalmente com a afirmação, 20% concordam só em parte, 10% discordam um pouco e 14% discordam por completo. 76% das pessoas disseram que a forma como a empresa dá o *feedback* muda o jeito como enxergam a empresa como um lugar bom para trabalhar. Já 24% não acham que isso faz diferença.

Manuel e Marques (2024) definem *candidate experience* (experiência do candidato) como o que um candidato pensa, sente e observa sobre uma organização durante todo o processo de recrutamento e seleção, desde o primeiro contato com a vaga até a finalização com a comunicação do resultado. Os autores argumentam que a experiência do candidato é determinante crítico da percepção de *candidate experience* (experiência do candidato) e influencia disposição do candidato para futuras candidaturas e recomendação a terceiros.

Os dados da assertiva Q10 (76% de concordância) validam a perspectiva de Manuel e Marques (2024): a maioria dos respondentes reconhece que a forma como a empresa conduz *feedback* influencia sua percepção de *employer branding* (marca empregadora). Isso mostra que o feedback é uma parte importante da experiência do

candidato e agrega consideravelmente com a imagem que a empresa passa.

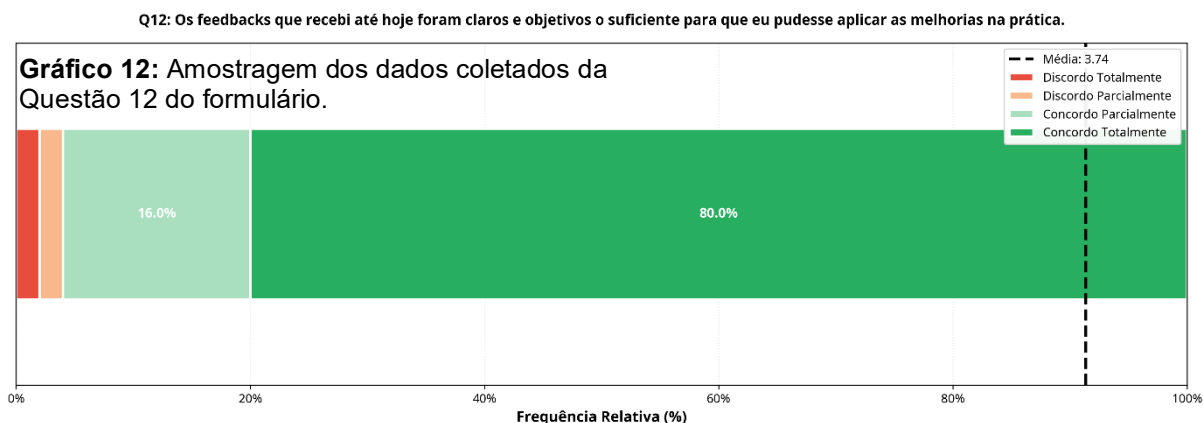


Fonte: elaborado pelos pesquisadores por meio do IA Generativa LLM (Manus) (2026).

A assertiva Q11 ("Eu recomendaria uma empresa para amigos caso tivesse uma experiência positiva de *feedback*, mesmo não tendo sido contratado(a)") apresenta uma média de 3.36 na escala Likert de quatro pontos, como demonstrado pelo Gráfico 11. A distribuição de frequências relativas revela que 56% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação, 30% concordam parcialmente, 8% discordam parcialmente e 6% discordam totalmente. Desta forma, 86% dos respondentes concordam (em algum grau) que recomendariam a empresa para amigos caso tivessem experiência positiva de *feedback* mesmo sem contratação, enquanto apenas 14% discordam.

Borges *et al.* (2024) diz que o *feedback* ajuda a fortalecer os laços com os talentos. Mesmo quando a empresa não contrata a pessoa, o *feedback* ainda assim cria uma imagem positiva da empresa no mercado de trabalho. A autora diz que, quando a empresa dá um *feedback* para quem participou do processo de recrutamento e seleção, mesmo que a pessoa não seja escolhida, isso faz diferença. Os candidatos começam a falar bem da empresa para outras pessoas e, com isso, contribuem para a marca empregadora da organização.

Os dados da assertiva Q11 (86% de concordância, média 3.36) validam fortemente a perspectiva de Borges *et al.* (2024): a imensa maioria dos respondentes concorda que recomendaria a empresa para amigos caso tivesse experiência positiva de *feedback*, mesmo não tendo sido contratada. Esse resultado mostra que, quando a pessoa recebe um *feedback* construtivo, mesmo que não passe no processo de recrutamento e seleção, a pessoa pode acabar falando bem da marca da empresa.

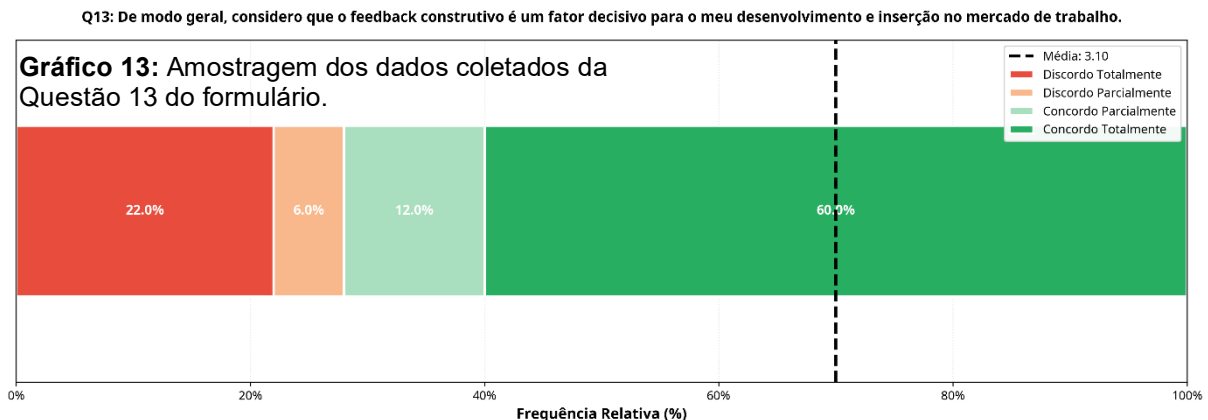


Fonte: elaborado pelos pesquisadores por meio do IA Generativa LLM (Manus) (2026).

A assertiva Q12 ("Os *feedbacks* que recebi até hoje foram claros e objetivos o suficiente para que eu pudesse aplicar as melhorias na prática") apresenta uma média de 3.74 na escala Likert de quatro pontos, o Gráfico 12 evidencia esses dados. A contagem das respostas mostra que 80% das pessoas concordam totalmente com a afirmação, 16% concordam em parte, 2% discordam em parte e 2% discordam totalmente. Assim, 96% das pessoas que responderam acreditam, em algum nível, que os *feedbacks* que receberam foram claros e objetivos o bastante para ajudar a fazer melhorias no dia a dia. Só 4% disseram que não concordam com isso.

Carless e Winstone (2023) dizem que o *feedback* funciona bem quando dado em um lugar onde há acolhimento e abertura, pois o contexto faz toda a diferença para a eficácia do *feedback*. Os autores argumentam que *feedback* claro e objetivo é condição necessária, mas não suficiente, para efetividade, o contexto emocional e relacional em que o *feedback* é entregue é igualmente importante.

Os dados da assertiva Q12 indicam que 96% das pessoas que participaram acham que o *feedback* tem sido claro e direto. A média ficou em 3,74. Isso mostra que a maioria sente que recebe um retorno fácil de entender. Isto alinha-se com a perspectiva de Carless e Winstone (2023) sobre a importância de clareza e objetividade como elemento fundamental de *feedback* efetivo. A alta concordância sugere que, neste aspecto específico, *feedbacks* recebidos pelos respondentes atendem ao critério de clareza.



Fonte: elaborado pelos pesquisadores por meio do IA Generativa LLM (Manus) (2026).

A assertiva Q13 ("De modo geral, considero que o *feedback* construtivo é um fator decisivo para o meu desenvolvimento e inserção no mercado de trabalho") apresenta uma média de 3.10 na escala Likert de quatro pontos, conforme mostra o Gráfico 13. Os dados mostram que 60% das pessoas disseram que concordam totalmente com a frase. Outros 12% afirmaram que concordam em parte. Já 6% responderam que discordam em parte e 22% disseram que discordam totalmente. Assim, 72% das pessoas acreditam que receber um *feedback* construtivo faz diferença tanto para crescer quanto para buscar um emprego. Já 28% das pessoas não pensam assim.

Mulangue (2024) destaca que o *feedback* construtivo ajuda a desenvolver as habilidades e conhecimentos. O autor comenta também que, quando a pessoa recebe um *feedback* de qualidade, entende melhor onde precisa melhorar e se sente mais motivada a mudar o jeito de agir para ter progresso. A autora diz que o *feedback* ajuda muito quem quer melhorar no trabalho e crescer na carreira.

Os dados da pergunta Q13 mostram que 72% das pessoas concordam, o que confirma um pouco o que Mulangue (2024) pensa. A maior parte dos participantes acha que o *feedback* é um ponto importante para crescer e se inserir. Contudo, a presença de 28% de discordância sugere que nem todos os respondentes consideram *feedback* como "decisivo", possivelmente porque reconhecem que outros fatores (experiência, qualificações técnicas, rede de contatos, sorte etc.) também são determinantes críticos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou entender de que forma o *feedback* nos processos seletivos pode tornar a experiência do candidato melhor e contribuir para o crescimento profissional do candidato. Os dados coletados permitem resposta clara e fundamentada da questão. *Feedback* oferecido em processos de seleção contribui significativamente para a experiência do candidato através de múltiplas dimensões.

Entre os que responderam à pesquisa, 76% disseram que o *feedback* claro facilita entender o que cada pessoa precisa desenvolver. Isso faz com que a avaliação vire uma oportunidade de conhecer melhor o perfil profissional de cada um. Esta dimensão informativa do *feedback* alinha-se com concepção de desenvolvimento profissional como processo intencional e informado, onde o indivíduo compreende especificamente onde pode melhorar.

O *feedback* também faz diferença na experiência do candidato porque afeta a confiança profissional. Sete em cada dez pessoas que responderam a pesquisa (Q9) disseram que um *feedback* construtivo ajuda a aumentar a autoconfiança para tentar novas seleções, mesmo quando não passam para a vaga. O lado emocional do *feedback* faz diferença porque pode mudar a rejeição em chance de aprender. A presença de 30% de discordância sugere, contudo, que nem sempre *feedback* consegue aumentar confiança, possivelmente porque a experiência de reprovação em si prejudica confiança independentemente da qualidade do *feedback*.

O *feedback* melhora a experiência do candidato porque as pessoas acharam que ele foi claro e fácil de entender. Na assertiva 12, 96% dos participantes disseram que os *feedbacks* foram claros e objetivos. Esta clareza é elemento crítico de *feedback* efetivo, pois transforma informação genérica em direcionamento acionável que o candidato pode implementar em futuros processos.

Finalmente, *feedback* contribui para a experiência do candidato ao influenciar sua percepção da empresa como empregadora e sua disposição de recomendação: 76% dos respondentes (Q10) reconhecem que a forma como a empresa conduz *feedback* influencia sua percepção de *employer branding* (marca empregadora), e 86% (Q11) afirmam que recomendariam a empresa para amigos caso tivessem experiência positiva de *feedback*, mesmo sem contratação. Mesmo que o candidato acabe não passando no processo, essa experiência pode fazer com que ele fale coisas boas da empresa para outras pessoas. Em síntese, *feedback* oferecido em

processos de seleção contribui para a experiência do candidato ao funcionar simultaneamente como ferramenta de desenvolvimento (informação sobre competências), de confiança (apoio emocional), de clareza (direcionamento acionável) e de relacionamento (construção de reputação). Esses auxílios para o desenvolvimento profissional não ficam restritos só aos candidatos aprovados. Eles também chegam aos candidatos que não foram contratados, pois muitas pessoas veem grande valor no *feedback*, mesmo quando não passam no processo.

Espera-se que este estudo contribua para a gestão de pessoas no que se refere à qualidade dos *feedbacks* oferecidos aos participantes de processos seletivos, sejam esses participantes aprovados ou reprovados e nesse sentido reforça-se a importância do *feedback* de qualidade àqueles que não obtiveram sucesso no processo. Esse tipo de *feedback* pode ser fundamental para que esses candidatos entendam os pontos que fizeram com que eles não fossem aprovados e assim, terem ciência em como se desenvolverem para futuros processos seletivos.

Como limitações da pesquisa destacam-se o tempo para a realização do estudo e amostra obtida. Nesse sentido, sugere-se para pesquisas futuras que se amplie a amostra para obter um recorte mais amplo dos resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Eduarda Souza de; ROTHSTEIN, June. O feedback como ferramenta motivacional nas organizações: como este instrumento pode influenciar as relações de trabalho. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 8, ed. 6, p. 147-185, 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>. Acesso em: 10 out. 2025.

BERNARDES, Brendha Jacente. **A importância do feedback no primeiro emprego: percepções de jovens profissionais e gestores**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2024. Disponível em: A importância do feedback no primeiro emprego. Acesso em: 10 out. 2025.

BORGES, Camila Daniele Lourenço; BENDER, Jackson Souza; MENDES, Vanessa Alves; SIQUEIRA, Anne Caroline; SILVA, Kassiane Malaquias da; GUIMARÃES, Michelly Kim de Oliveira Rosa; RIBEIRO, Mara Regina Rosa; FERREIRA, Gímerson Erick. Feedback e influência na aprendizagem de estudantes de enfermagem: análise de incidentes críticos à luz da ciência da mente, cérebro e educação. **Caderno Pedagógico**, [S. l.], v. 21, n. 13, p. e12110, 2024. DOI: 10.54033/cadpedv21n13-255. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/12110>. Acesso em: 29 out. 2025.

CARLESS, David.; WINSTONE, Naomi. Teacher feedback literacy and its interplay with student feedback literacy. **Teaching in Higher Education**, v. 28, n. 1, p. 150-163, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/13562517.2020.1782372>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13562517.2020.1782372>. Acesso em: 26 out. 2025.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloisa da Costa; VIANA, Mila Desouzart de Aquino. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 162-180, mar. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000100011>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/FmBGffbptmkDHngwssHds4b/>. Acesso em: 25 out. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FAISSAL, Reinaldo; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; MENDONÇA, Márcia da Costa Furtado de. *Atração e seleção de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. Acesso em: 10 out. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 10 out. 2025.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

HILLEBRANDT, Isabelle; IVENS, Björn Sven. How to measure Employer Brands? The Development of a comprehensive Measurement Scale. In: **PROCEEDINGS OF THE AMERICAN MARKETING ASSOCIATION WINTER EDUCATORS' CONFERENCE**, 2012, St. Petersburg. Anais. St. Petersburg: American Marketing Association, 2012. Disponível em: <https://www.scribd.com/document/565783280/How-to-Measure-Employer-Brands-The-Development-of-a-comprehensive-Measurement-Scale>. Acesso em: 26 out de 2025.

KUHN, Ivo Ney; BERWIG, ALDEMIR; PINTO, Raquel Cristiane Feistel. **O feedback como potencial de desempenho na gestão de pessoas: um estudo de caso**. 2015. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136046/101_00152.pdf?sequence=1. Acesso em: 12 jul. 2025.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view. Acesso em: 08 maio. 2026.

MANUEL, Pedro; MARQUES, Tomás. **A importância da experiência do candidato nos processos de recrutamento**. 2024. Projeto (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia, Universidade Europeia, Lisboa, 2024. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/1054baac-9af0-468d-a5c5-b9bfd5fdd095>. Acesso em 10 out. 2025.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. 2003. Disponível em: < <http://www.inf.ufes.br/~pdcosta/ensino/2010-2-metodologia-de-pesquisa/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf> > Acesso em: 26 out. 2025.

MULANGUE, José. A Importância do Feedback Construtivo para o Desenvolvimento de Habilidades nas Empresas. **Revista Gestão e Conhecimento**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. e358, 2024. DOI: 10.55908/RGCV18N2-010. Disponível em: <https://ojs.revistagc.com.br/ojs/index.php/rgc/article/view/358>. Acesso em: 3 nov. 2025.

NICHELE, Juliana; STEFANO, Silvio Roberto; RAIFUR, Léo. Análise da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores: a visão dos pós-graduandos. **ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 212-231, maio/ago. 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/24911/0>. Acesso em: 26 out 2025.

PEREIRA, Isabel Azevedo da Costa. **Employer Branding na atração e retenção de talento: uma revisão da literatura**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa, Porto, 2019. Disponível em: <https://share.google/8SC5shltk6N0z0fYK>. Acesso em: 26 out. 2025.

PEREIRA, Maria Célia Bastos. *RH Essencial: gestão estratégica de pessoas e competências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

PINHEIRO, Weider Silva. Estratégias inovadoras para o desenvolvimento pessoal e profissional em ambientes corporativos. **Revista FOCO**, [S. l.], v. 17, n. 4, p. e4795, 2024. DOI: 10.54751/revistafoco.v17n4-016. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/4795>. Acesso em: 26 out. 2025.

SÁ, Patrícia Freitas de; LEMOS, Ana Heloisa da Costa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. Expectativas de carreira na contemporaneidade: o que querem os jovens profissionais? **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 8-27, maio/ago. 2014. Disponível em: Vista do Expectativas de Carreira na Contemporaneidade: o que querem os jovens profissionais? Acesso em: 26 out. 2025.

STOCKER, Fabricio; CORREA, Amanda Setin; SOUZA, Isabella Preto Dias de; BATISTA, Sarah Alves. O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 10, n. 2, p. 246-259, 2020. DOI. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i2.44726>. Acesso em: 10 out. 2025.

STONE, Douglas; HEEN, Sheila. **Obrigado pelo feedback: a ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos**. Tradução: Renata Guerra. 1. ed. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2016. Disponível em: Obrigado pelo feedback: A ciência e a arte de receber bem o retorno de ... - Sheila Heen, Douglas Stone - Google Livros. Acesso em: 11 out. 2025.

SU, Weilin; LIN, Xinqi; LONDON, Manuel. A influência do feedback de desenvolvimento na voz: o papel mediador da autoestima baseada na organização. **Journal of Psychology in Africa**, v. 31, n. 1, p. 19-25, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/14330237.2021.1875562>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14330237.2021.1875562>. Acesso em: 26 out. 2025.

SUSILANA, Rudi; PRIBADI, Benny Agus. Feedback online construtivo para melhorar o desempenho de aprendizagem de alunos abertos e a distância. **World Journal on Educational Technology: Current Issues**, v. 13, n. 3, p. 514-528, 2021. DOI: <https://doi.org/10.18844/wjet.v13i3.5959>. Disponível em: <https://un-pub.eu/ojs/index.php/wjet/article/view/5959>. Acesso em: 26 out. 2025.

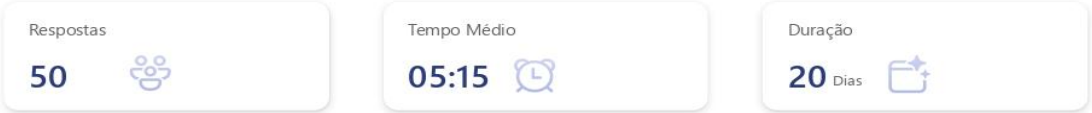
VERGARA, Sylvia. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo, Atlas. 2005. Disponível em: <https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/vergara-mc3a9todos-de-pesquisa-em-administrac3a7ao-sylvia-vergara.pdf>. Acesso em: 08 maio. 2026.

WANG, Zehua; HAN, Feifei. The effects of teacher feedback and automated feedback on cognitive and psychological aspects of foreign language writing: mixed-methods research. **Frontiers in Psychology**, [S. l.], v. 13, art. 909802, 2022. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.909802. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.909802/full>. Acesso em: 28 out. 2024

APÊNCIDES

Apêndice A (Formulário Completo)

Visão Geral das Respostas Ativo



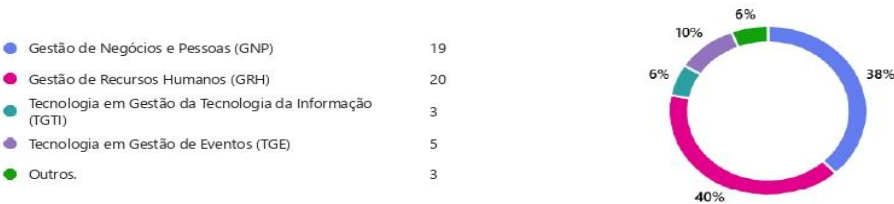
1. Você concorda em participar desta pesquisa e autoriza o uso das suas respostas para fins acadêmicos?



2. Qual é a sua faixa etária?



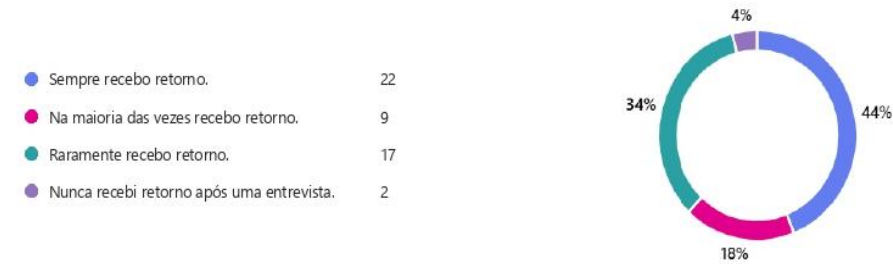
3. Qual curso você realiza na Fatec Barueri?



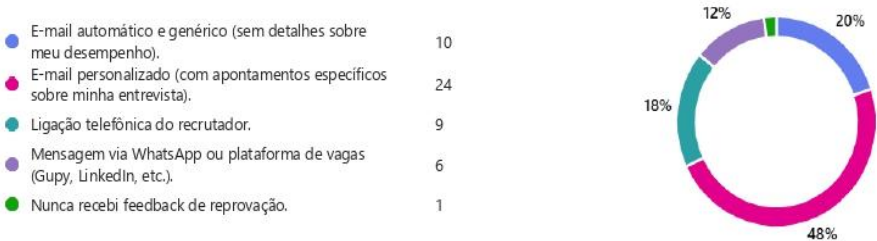
4. De quantos processos seletivos você estima já ter participado em sua vida profissional?



5. Com qual frequência você costuma receber algum tipo de retorno (feedback) após participar de entrevistas de emprego?



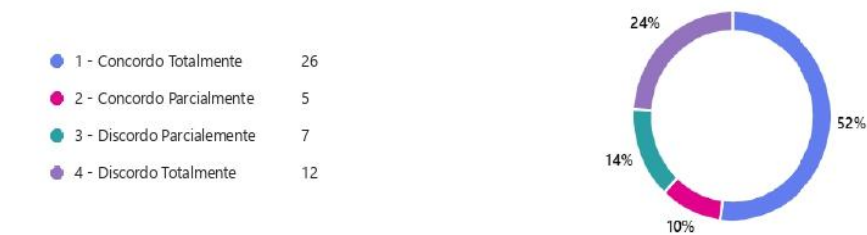
6. Quando você recebe um feedback negativo (reprovação), qual costuma ser o formato mais comum?



7. Quando recebo um feedback detalhado sobre meu desempenho em uma entrevista, sinto que isso me ajuda a identificar quais competências preciso melhorar.



8. A ausência de retorno (silêncio da empresa) após um processo seletivo gera em mim sentimentos de frustração e ansiedade.



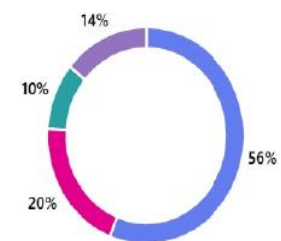
9. Receber um feedback construtivo, mesmo quando não sou aprovado(a), aumenta minha autoconfiança para participar de processos seletivos futuros.

1 - Concordo Totalmente	24
2 - Concordo Parcialmente	11
3 - Discordo Parcialmente	10
4 - Discordo Totalmente	5



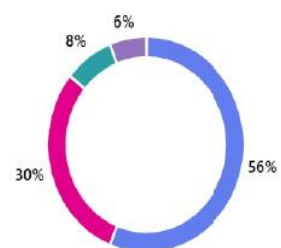
10. A forma como a empresa conduz o feedback influencia diretamente a imagem que eu tenho sobre ela (Employer Branding).

1 - Concordo Totalmente	28
2 - Concordo Parcialmente	10
3 - Discordo Parcialmente	5
4 - Discordo Totalmente	7



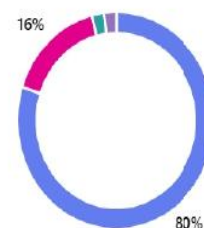
11. Eu recomendaria uma empresa para amigos caso tivesse uma experiência positiva de feedback, mesmo não tendo sido contratado(a).

1 - Concordo Totalmente	28
2 - Concordo Parcialmente	15
3 - Discordo Parcialmente	4
4 - Discordo Totalmente	3



12. Os feedbacks que recebi até hoje foram claros e objetivos o suficiente para que eu pudesse aplicar as melhorias na prática.

1 - Concordo Totalmente	40
2 - Concordo Parcialmente	8
3 - Discordo Parcialmente	1
4 - Discordo Totalmente	1



13. De modo geral, considero que o feedback construtivo é um fator decisivo para o meu desenvolvimento e inserção no mercado de trabalho.

1 - Concordo Totalmente	30
2 - Concordo Parcialmente	6
3 - Discordo Parcialmente	3
4 - Discordo Totalmente	11

