

**OS EFEITOS DA FALTA DE FEEDBACK EM PROCESSOS SELETIVOS NA  
AUTOESTIMA, MOTIVAÇÃO E CARREIRA DOS CANDIDATOS**  
***THE EFFECTS OF THE LACK OF FEEDBACK IN SELECTION PROCESSES ON  
CANDIDATES' SELF-ESTEEM, MOTIVATION, AND CAREER***

Adriéle Gomes da Silva – adriele\_gsilva@hotmail.com  
Faculdade de Tecnologia de São Carlos – São Carlos – SP – Brasil

Lilian Segnini Rodrigues – lilian.rodrigues3@fatec.sp.gov.br  
Faculdade de Tecnologia de São Carlos – São Carlos – SP – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v22i1.2185

Data de submissão: 01/04/2025

Data do aceite: 26/06/2024

Data da publicação: 30/06/2025

**RESUMO**

Este artigo tem como objetivo analisar a ocorrência da falta de feedback em processos seletivos nas organizações e suas consequências para a autoestima, motivação e carreira dos candidatos. Para isso, foi feito um levantamento com pessoas que já passaram por processos seletivos e não receberam o feedback das empresas, através de um questionário online, composto por 14 questões, sendo 12 fechadas e 2 abertas. Os resultados evidenciam a insatisfação dos entrevistados e a importância do feedback para o desenvolvimento dos candidatos. A ausência desse retorno pode gerar frustração, desmotivação, ansiedade e insegurança, especialmente quando não há clareza sobre os critérios de avaliação. Assim, conclui-se que o feedback é uma ferramenta essencial no recrutamento e seleção, mas sua falta ou aplicação inadequada pode trazer impactos negativos para os candidatos e para a própria organização.

**Palavras-chave:** Falta de Feedback; Processo Seletivo; Recrutamento; Seleção.

**ABSTRACT**

This paper aims to analyze the occurrence of the lack of feedback in selection processes within organizations and its consequences for candidates' self-esteem, motivation, and careers. To achieve this, a survey was conducted with individuals who have participated in selection processes without receiving feedback from companies. The data was collected through an online questionnaire consisting of 14 questions, 12 of which were closed-ended and two open-ended. The results highlight the dissatisfaction of respondents and the importance of feedback for candidates' development. The absence of such feedback can lead to frustration, demotivation, anxiety, and insecurity, especially when there is a lack of clarity regarding evaluation criteria. Thus, it is concluded that feedback is an essential tool in recruitment and

selection, but its absence or inadequate application can have negative impacts on both candidates and the organization itself.

**Keywords:** Lack of Feedback; Selection Process; Recruitment; Selection.

## 1. INTRODUÇÃO

Muitas pessoas passam por entrevistas de emprego e ficam esperando um retorno que muitas vezes não ocorreu. Essa prática tem se tornado comum no mercado de trabalho, onde os candidatos alegam demora nas respostas e, muitas vezes, a completa falta dela. Essa situação reflete a falta de comunicação clara e transparente por parte das organizações, que resulta em um problema que gera frustração e insegurança aos candidatos. Essa falta de feedback gera ansiedade e frustração, levando o candidato a questionamentos sobre o seu desempenho. Assim, é fundamental que as empresas adotem práticas mais eficazes de comunicação, não apenas para melhorar a experiência do candidato, mas também para fortalecer sua reputação no mercado. O feedback deve ser visto como uma oportunidade de crescimento para todos os envolvidos no processo seletivo.

De acordo com Oliveira (2009), o feedback no processo de recrutamento e seleção é uma ferramenta essencial para garantir um processo justo, transparente e eficaz. Embora existam desafios e problemas associados à sua implementação, as oportunidades de melhoria são vastas. A organização que adotar práticas de feedback estruturadas e empáticas estará não apenas aprimorando sua reputação no mercado de trabalho, mas também promovendo um ambiente mais humano e motivador para seus candidatos e colaboradores.

A ausência de feedback durante e após o processo de entrevista é uma questão significativa que causa sentimentos negativos, como desmotivação e desapontamento, levando os candidatos a questionarem suas capacidades e habilidades intelectuais. Massi et al. (2018) afirmam que não transmitir feedback a qualquer pessoa é como uma forma de castigo psicológico, por isso, é tão angustiante a quem não o recebe. A falta de práticas de feedback por parte dos recrutadores deixa os candidatos em um limbo de incertezas, onde a expectativa de um retorno positivo muitas vezes se transforma em decepção.

A inexistência de feedback nas organizações pode gerar impactos significativos, desde o início do processo seletivo até a integração do candidato já inserido na organização. A falta de feedback pode acarretar problemas, mas também pode representar oportunidades para a organização se destacar, desde que os feedbacks sejam realizados de maneira clara e ética em todas as etapas do processo seletivo (Neves; Tessmann, 2013).

O feedback no recrutamento e seleção é essencial para garantir um processo justo e empático, evitando constrangimentos aos candidatos. Embora nem sempre seja fácil de fornecer, ele impacta a eficácia da seleção (Shalley; Gilson, 2004). Além disso, permite avaliar a satisfação dos candidatos e a reputação da empresa, funcionando também como uma estratégia de marketing (Guimarães; Arieira, 2005). Quando bem conduzido, o feedback humaniza o processo e pode diferenciar a organização no mercado de trabalho.

Diante deste contexto, o objetivo deste artigo é analisar a ocorrência da falta de feedback em processos seletivos nas organizações e suas consequências para a autoestima, motivação e carreira dos candidatos. Para isso, foi feito um levantamento com pessoas que já passaram por processos seletivos e não receberam o feedback das empresas, através de um questionário online.

## **2. O FEEDBACK E SUA IMPORTÂNCIA NO PROCESSO SELETIVO**

No processo seletivo, o feedback tem como objetivo fornecer ao candidato informações construtivas, destacando pontos fortes e áreas de melhoria, visando seu crescimento pessoal e profissional. Deve ser dado de forma a valorizar as qualidades do candidato, sem desmotivá-lo, mas incentivando seu desenvolvimento contínuo (Vieira; Vargas, 2014). Embora muitas vezes visto como uma simples devolutiva, o feedback envolve complexidade, exigindo clareza, objetividade e empatia, levando em conta as emoções do candidato. A comunicação de falhas ou ausências de qualificação deve ser feita de maneira sensível, respeitando a subjetividade de cada um (Neves; Tessmann, 2013).

O feedback do recrutador, positivo ou não, melhora a experiência do candidato e influencia a atração e retenção de talentos (Chies, 2023). Além de ser uma responsabilidade ética, demonstra respeito ao profissional (Guimarães, 2021). A ausência de retorno pode gerar insegurança, frustração e sentimentos de inadequação, afetando o estado emocional do candidato. Portanto, o feedback é essencial para esclarecer dúvidas, reduzir a ansiedade e orientar melhorias para futuras oportunidades.

No contexto do recrutamento e seleção, a organização assume a responsabilidade de garantir um ambiente seguro para os candidatos, tanto física quanto psicologicamente, desde o anúncio da vaga até a integração e o desenvolvimento do novo colaborador. Essa responsabilidade implica em demonstrar, em todas as etapas do processo, um cuidado contínuo com o bem-estar do candidato, evitando criar expectativas que possam resultar em frustração. A falta de feedback claro e construtivo, por exemplo, pode gerar desmotivação, insegurança,

questionamentos sobre a capacidade profissional e sentimentos de insuficiência, afetando a experiência do candidato e a imagem da organização (Domingues; Santos, 2022; Guimarães, 2021)

A adoção do feedback como uma prática organizacional é essencial para a melhoria contínua do processo seletivo e para o fortalecimento do relacionamento com os candidatos. No entanto, diversos obstáculos surgem quando essa prática não é devidamente implementada, como a resistência ao feedback. Muitas organizações ainda não o consideram parte de sua cultura organizacional, dificultando a implementação de estratégias que visem aprimorar o processo de seleção. Segundo Vieira e Vargas (2014), a resistência ao feedback pode ser atribuída a fatores como "cultura organizacional conservadora, com costumes, ideias e valores desatualizados; dificuldade das pessoas em dar e receber feedback; falta de tempo e acúmulo de funções; falta de conhecimento sobre a ferramenta e seus benefícios; e receio de como a outra parte o receberá". Esses fatores limitam a capacidade da organização de fornecer informações construtivas e transparentes aos candidatos, prejudicando a confiança no processo seletivo e impactando a experiência do candidato.

Além disso, a falta de uma estrutura adequada no feedback compromete sua eficácia. Quando não é bem estruturado, o feedback pode se tornar inconsistente e difícil de interpretar, o que não contribui para a melhoria do candidato e pode gerar confusão tanto para o candidato quanto para o recrutador. Outro desafio relevante é a subjetividade no feedback. A influência de opiniões pessoais pode afetar a imparcialidade do processo seletivo, prejudicando a tomada de decisões sobre os candidatos e, consequentemente, a eficácia da seleção. A sobrecarga de trabalho também se apresenta como um obstáculo significativo. A coleta e análise de feedbacks demandam tempo e recursos, e quando o processo não é gerido adequadamente, pode sobrecarregar a equipe de recrutamento, prejudicando a qualidade do feedback fornecido e comprometendo o andamento do processo seletivo (Massi, 2018).

A entrega de feedback negativo sem apresentar pontos claros de melhoria é uma prática comum que pode desmotivar os candidatos, gerando insegurança e fazendo com que desistam de futuras candidaturas. Quando o feedback negativo não é acompanhado de sugestões de como o candidato pode melhorar, isso pode afetar sua autoestima e criar uma percepção negativa da organização. Consoni (2010, p. 43) aponta que "ao receber um feedback negativo, não se deve encarar como um fracasso e sim como um desafio a ser superado para tornar-se um resultado positivo". Essa abordagem sugere que o feedback negativo deve ser encarado como uma oportunidade de crescimento, o que pode beneficiar tanto o candidato quanto a organização.

Moreira (2009, p. 42) complementa ao afirmar que "não existe feedback negativo, já que ele é uma ferramenta gerencial com o objetivo de reorientação e desenvolvimento", reforçando a ideia de que o feedback, mesmo negativo, tem uma função construtiva.

O feedback é essencial no processo seletivo, promovendo o desenvolvimento do candidato, a transparência e a comunicação organizacional. Quando bem estruturado, melhora a experiência do candidato, fortalece a confiança no processo e contribui para a imagem da empresa. Para ser efetivo, deve ser claro, objetivo e adaptado às particularidades de cada candidato. Superar os desafios do feedback é crucial para uma cultura organizacional mais aberta e positiva para todos.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa possui natureza básica e adota uma abordagem qualitativa. Inicialmente, foram utilizadas fontes secundárias, como artigos científicos, revistas especializadas e outras publicações relevantes, a fim de embasar teoricamente a discussão sobre o tema. Em seguida, para aprofundar a análise, foram coletados dados primários por meio de um questionário estruturado, permitindo uma compreensão mais detalhada das percepções e experiências dos participantes em relação ao objeto de estudo.

Desta forma, para cumprir com o objetivo da pesquisa, foi aplicado um questionário desenvolvido na plataforma Google Forms, que teve como objetivo a coleta de dados relacionados ao tema proposto, com questões estruturadas com base na discussão teórica sobre os problemas que a falta de feedback pode trazer para os candidatos e para a própria organização que tem esse comportamento. O questionário é composto por 14 questões, sendo 12 fechadas e 2 abertas, distribuídas em duas seções.

As questões fechadas eram compostas por uma escala Likert padrão de 5 pontos, variando de ‘concordo totalmente’ à ‘discordo totalmente’. A primeira seção do questionário aborda o perfil dos entrevistados, com questões sobre gênero e idade, enquanto a segunda concentra-se nos impactos da falta de feedback no contexto de processos seletivos. As 2 questões abertas possibilitaram aos entrevistados compartilhar suas experiências e sugestões relacionadas aos processos seletivos.

O questionário foi respondido por 54 pessoas no período compreendido entre fevereiro e março de 2025, e foi disseminado por meio de grupos de WhatsApp. Buscou-se identificar os impactos da falta de feedback nos processos seletivos na vida do indivíduo, tanto no contexto profissional quanto pessoal.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na primeira seção do questionário, os entrevistados forneceram informações sobre seu gênero e idade, nas **questões 1 e 2**. Dentre eles, 63% se identificam como mulheres, seguido por 35,2% de homens. Apenas 1,8% dos participantes se identificam com outros gêneros. Esses dados refletem a composição demográfica dos participantes da pesquisa, proporcionando uma visão da diversidade de gênero presente no estudo.

Com relação à faixa etária dos entrevistados, cerca de 40,7% dos entrevistados estão na faixa etária de 18 a 29 anos, seguida por 29,6% entre 30 e 39 anos. Outros 20,4% possuem idades entre 40 e 49 anos, enquanto 7,4% estão na faixa de 50 a 59 anos e 1,9% dos entrevistados têm mais de 60 anos. Esses dados indicam uma predominância de jovens no processo seletivo, mas também mostram uma representatividade significativa de faixas etárias mais avançadas.

Na sequência, **questão 3**, os participantes foram questionados se se sentiram desmotivados após não receberem feedback sobre sua candidatura no processo seletivo, ao que 38,9% dos respondentes concordam totalmente e 31,5% concordam. Ou seja, 70,4% dos participantes concordam que a falta de feedback trás desmotivação para candidatos em processos seletivos, o que vai ao encontro da pesquisa realizada por Mialhe et al. (2024), que concluiu que a maioria dos entrevistados (84,8%) demonstrou grande insatisfação ao não receber um feedback da empresa. Esse resultado reforça os achados desta pesquisa, evidenciando que a falta de retorno pode gerar sentimentos negativos, como tristeza e frustração, conforme relatado por alguns participantes. Esses sentimentos afetam diretamente o psicológico dos candidatos, gerando sensações de não pertencimento, além de trazerem questionamentos sobre a ausência de retorno.

Uma pesquisa realizada por Domingues e Santos (2022) identificou altos níveis de ansiedade, medo e tristeza em candidatos durante o recrutamento, com experiências, em alguns casos, traumáticas. Os autores associam esse sofrimento à padronização e à adaptação forçada à cultura empresarial. Para minimizar esses impactos, defendem uma abordagem mais humanizada nos processos seletivos, incluindo feedbacks construtivos.

Na **questão 4**, os participantes foram questionados se a ausência de retorno dificultou sua preparação para entrevistas subsequentes. Os resultados apontam que 50% dos entrevistados concordam com a afirmação, 22,2% concordam totalmente, 18,5% discordam, e 9,3% permanecem neutros em relação à questão. Assim, os resultados corroboram com o

entendimento de que quando não se tem um retorno sobre seu desempenho em uma entrevista, o candidato não tem como melhorar o seu desempenho para uma próxima, tal como afirma Severo.

Assim como os participantes não sabem o que a empresa considera qualidades, experiências e características relevantes, também têm dificuldade em entender o porquê de não terem sido aprovados, seja pela reprovação seja pela lista de espera. Essa questão surgiu na pesquisa como uma dificuldade do processo seletivo em si, afinal, os participantes não sabem se é algo no qual podem trabalhar, se preparar e melhorar para tentar novamente no ano seguinte, como nível de inglês, ou se é uma questão de compatibilidade de perfil, por exemplo (Severo, 2023, pp. 47-48).

Já na **questão 5**, os participantes foram questionados se a ausência de feedback afetou os níveis de confiança dos candidatos para futuras entrevistas de emprego. Cerca de 60% dos entrevistados afirmaram que a falta de retorno tem um impacto significativo em sua vida profissional, levando-os a desenvolver percepções negativas associadas à falta de feedback. Isso resulta em sentimentos de inadequação e, em alguns casos, até mesmo em uma sensação de fracasso profissional, prejudicando suas chances de sucesso em futuras entrevistas. A importância do feedback no processo seletivo é enfatizada por Reinert (2001) e Pinheiro e Monteiro (2007), que destacam as consequências devastadoras dessa ausência, afetando não apenas os candidatos, mas também suas famílias.

Na **questão 6**, buscou-se compreender o sentimento de frustração dos candidatos pela falta de feedback no processo seletivo. Os dados sugerem um impacto significativo da falta de feedback no sentimento de frustração dos candidatos, corroborando com os resultados da questão 3, ao indicar que 38,9% dos respondentes relatam que concordam com o sentimento de frustração, enquanto 38,9% concordam totalmente com essa sensação. Esse tipo de situação afeta diretamente o psicológico dos candidatos, gerando uma sensação de não pertencimento.

Sob esta perspectiva, podemos inferir que a falta de feedback nos processos seletivos é uma forma desumanizada de gestão de pessoas, tal como afirmam Silva e Pimentel (2014). Para os autores, em diversas situações, o candidato mantém a expectativa enquanto aguarda uma oportunidade para sua trajetória profissional. No entanto, algumas empresas escolhem não informar o resultado do processo seletivo, independentemente de ser positivo ou negativo, em relação à posição disponível na organização. Proporcionar um retorno ao candidato ao longo do processo seletivo demonstra respeito mútuo entre a empresa e o profissional.

Na **questão 7** os participantes foram questionados se a falta de retorno os impediu de identificar áreas que precisam melhorar profissionalmente, ao que se constata que 44,4% dos respondentes concordam e 37% concordam totalmente (o que resulta em mais de 80% de

respostas positivas), enquanto 13% se mostram neutros. Esses dados indicam que a falta de feedback dificulta a percepção dos candidatos sobre as áreas em que precisam melhorar profissionalmente, gerando insegurança quanto às habilidades e requisitos necessários para avançar nas etapas de seleção, dificultando, assim, sua inserção no mercado de trabalho.

Na sequência, na **questão 8**, buscou-se compreender a percepção das pessoas participantes sobre a imagem da empresa, questionando-os se eles consideram a empresa menos profissional devido à essa ausência de feedback no processo seletivo. Para essa pergunta, 31,5% dos participantes responderam que concordam totalmente e, os mesmos 31,5% responderam que concordam. Portanto, temo que 63% das pessoas acreditam que essa prática afeta a reputação da empresa perante potenciais candidatos.

Com objetivo semelhante à questão anterior, as **questões 9 e 10** abordam a conduta da empresa diante da ausência de feedback. Nessas questões, os respondentes foram questionados sobre as seguintes afirmações: "Não receber feedback após o processo seletivo afetou minha percepção sobre a transparência da empresa" e "Me senti desrespeitado(a) pela empresa por não receber nenhuma resposta após o processo seletivo." Na questão 9, 35,2% dos participantes concordam que sentiram esse desconforto relacionado à conduta da empresa, enquanto 25,9% concordam totalmente com o tema. Outros 20,4% se consideram neutros, e 18,5% discordam. Esses dados indicam que, quando a empresa falha em estabelecer uma comunicação clara, objetiva e transparente, ela corre o risco de perder a confiança do público, prejudicando sua imagem no mercado. Essa falha de comunicação pode fazer com que os candidatos vejam a empresa como uma organização desumanizada em seus processos seletivos.

Na questão 10, 27,8% dos participantes relatam sentir-se desrespeitados pela ausência de feedback, pois acreditam que, ao receberem esse retorno, poderiam dar prosseguimento a outros processos seletivos ou se candidatar a vagas em diferentes empresas. Em contrapartida, 24,1% discordam dessa perspectiva, indicando que a falta de feedback não é percebida como um fator de desrespeito em sua trajetória profissional.

Esses resultados vão ao encontro da pesquisa realizada por Spinazola, Garcia e Rodrigues (2023), que afirmam que

(...) pode-se considerar que a falta de disponibilização de um canal de comunicação para os candidatos ou a ausência de feedbacks por parte da empresa, é um motivo suficiente para gerar uma imagem negativa de quem está ofertando a vaga, deixando a impressão de que a empresa não valoriza o capital humano, que não possui interesse em verificar e acompanhar os seus processos e nem controla a aplicação e fomentação dos seus valores e da sua cultura organizacional na prática. Dependendo da

experiência e satisfação do candidato com a companhia, esse candidato pode não só perder a vontade de participar de um novo processo futuramente, mas também pode deixar de ser cliente, futuro cliente ou até um futuro parceiro da mesma (Spinazola, Garcia e Rodrigues, 2023).

A este respeito, Guimarães (2021) reforça que o feedback é uma responsabilidade ética do recrutador. Segundo ele, o feedback não deve ser encarado como uma formalidade, mas sim como uma obrigação moral, demonstrando respeito pelo profissional que dedicou tempo e esforço para participar do processo seletivo.

Na **questão 11** foi perguntado aos participantes se a falta de feedback os fez questionar a adequação de suas habilidades para o mercado de trabalho, ao que mais de 40,7% indicaram que concordam enquanto 22,2% concordaram totalmente com a afirmação. Além disso, 13% se mantiveram neutros e 18,5% discordaram da questão. Esses dados sugerem que a falta de feedback leva os candidatos a refletirem negativamente sobre suas competências, o que pode resultar em insatisfação na vida profissional, além de possíveis transtornos psicológicos, como ansiedade e frustração. Neste sentido, Chies (2023) afirma que o feedback do recrutador sobre o processo seletivo, independentemente de ser positivo ou negativo, contribui para uma experiência mais satisfatória do candidato, influenciando diretamente a atração e retenção de talentos.

Na última questão fechada, a **questão 12**, os participantes foram questionados se se sentiram desrespeitados pela empresa por não receber nenhuma resposta após o processo seletivo. Os resultados mostram que 25,9% deles concorda totalmente com essa afirmação, ao passo que 27,8 concordam. Esse resultado evidencia a importância do feedback para a experiência dos candidatos e sugere que a ausência de resposta pode impactar negativamente a percepção da empresa no mercado, tal como afirmam Neves e Tessmann (2013).

As últimas duas questões, **questão 13 e questão 14**, são questões abertas, para as quais apresentamos alguns dos principais trechos de respostas dos participantes no Quadro 1.

#### Quadro 1. Principais respostas às questões abertas

<p><b>Questão 13</b> - Faça algum comentário sobre processos seletivos que você não obteve o feedback e o quanto isso impactou sua trajetória profissional.</p>	<p>No meu caso, passei por um processo seletivo dentro da empresa onde trabalhava e até hoje não recebi um retorno sobre o porquê de não ter sido escolhido e o que me faltava para atingir o perfil da empresa. Foram dezesseis anos dedicados, para no fim pedir para ser desligado da empresa por não suportar mais a frustração do ocorrido. Isso me afetou muito, pois eu tive que recomeçar a minha carreira e descobrir novos horizontes depois de tantos anos.</p>
---	--

	Fiz uma entrevista de emprego em uma empresa, mas não obtive resposta. Achei uma total falta de respeito da empresa.
	Participei de um processo seletivo onde passei por 4 provas, sendo escrita e testes práticos, e a empresa não me deu o retorno. Uns anos depois encontrei a mesma pessoa que fez o processo seletivo e ela deu o feedback da minha não contratação, isso me deixou muito chateado.
<b>Questão 14</b> - Quais ações ou informações você acredita que poderiam ter melhorado sua experiência durante o processo seletivo, especialmente no que se refere ao retorno da empresa?	Comunicação clara e frequente; feedback construtivo; transparência sobre o processo; acesso a recursos adicionais; interação com outros colaboradores; agradecimento pela participação.
	Comunicação mais transparente; comunicação regular.
	Receber um retorno sobre meu desempenho, ainda que breve, teria sido essencial para o meu desenvolvimento.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base nos resultados do questionário (2025).

Como pode ser observado no Quadro 1, os relatos apresentados pelos entrevistados evidenciam uma lacuna significativa nos processos seletivos, especialmente no que tange à sensibilidade e empatia para com os candidatos. A ausência de um retorno adequado gera sentimentos de insatisfação e frustração, afetando negativamente aqueles que aguardam uma resposta. A falta de comunicação, em muitos casos, contribui para a sensação de desamparo e desvalorização profissional e prejudica a imagem da empresa.

O feedback no processo seletivo é fundamental para alinhar expectativas, garantir transparência e minimizar impactos emocionais nos candidatos. A ausência de retorno pode gerar insegurança, desmotivação e autocritica, enquanto um feedback detalhado permite aprendizado e crescimento profissional. A entrevista devolutiva fortalece a responsabilidade ética das empresas, demonstrando respeito pelos candidatos e contribuindo para sua capacitação (Polato; Mikoszewski, 2022). Além disso, pesquisas indicam que organizações que fornecem feedback alcançam melhores resultados financeiros e maior produtividade, reforçando a importância dessa prática para a reputação e o desempenho organizacional (Guimarães; Arieira, 2005; Neves; Tessmann, 2013). Os candidatos sugerem maior clareza nos motivos da não aprovação e oportunidades alinhadas ao seu perfil, destacando que um retorno construtivo melhora sua preparação para futuras seleções.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa realizada para este artigo, foi possível concluir que a utilização do feedback como ferramenta para demonstrar oportunidades e identificar problemas é uma prática recorrente em diversas organizações durante o processo de recrutamento e seleção. Contudo,

quando as organizações falham em fornecer feedback de forma clara e eficaz, ou quando seus recrutadores não estão devidamente preparados para essa tarefa, geram-se impactos negativos, como o agravamento de problemas internos e externos.

Os dados coletados revelam a insatisfação e a frustração dos entrevistados, destacando, ainda que de forma parcial, como o feedback é indispensável para o desenvolvimento dos candidatos. A ausência desse retorno pode causar diversos impactos na vida deles, como frustração, desmotivação, sensação de não pertencimento, ansiedade e insegurança. Esses sentimentos se intensificam a cada processo realizado, quando os candidatos não recebem informações claras sobre os critérios pelos quais foram avaliados.

Portanto, a etapa de feedback torna-se essencial no processo de recrutamento e seleção, uma vez que desempenha um papel crucial na construção da imagem da empresa no mercado de trabalho. A adoção de práticas que garantam um feedback transparente, justo e eficaz fortalece a reputação da organização, refletindo positivamente sobre sua cultura organizacional. Embora a implementação de tais práticas enfrente desafios, é fundamental estudar e analisar as melhores estratégias a serem adotadas, com um planejamento bem estruturado e empático. Tais estratégias podem resultar em um processo mais humanizado, ajustando-se às necessidades dos candidatos e da organização.

## REFERÊNCIAS

- CHIES, Renata. Como dar feedback em processo seletivo: negativo e positivo [+ Exemplos prontos]. **Factorial RH**, 2023. <https://factorialhr.com.br/blog/feedback-processo-seletivo/> Acesso em: 13 fevereiro de 2025.
- CONSONI, B. A Importância do Feedback. 54. Trabalho de Conclusão de Curso. Administração. Fundação Educacional do Município de Assis –FEMA. Assis, 2010.
- DOMINGUES, Pamela Sassoli; DOS SANTOS, Eliziane Jacqueline. O sofrimento psíquico em processos de recrutamento e seleção: um convite a gestão humanizada. **Revista Científica UMC**, v. 7, n. 2, 2022. em: <<http://seer.umc.br/index.php/revistaumc/article/view/1774>>. 24 mar. 2025.
- GUIMARÃES, Bruna. **Como dar um feedback negativo em um processo seletivo?**. Gupy, 2021. Disponível em: <<http://www.gupy.io/blog/feedback-negativo-processo-seletivo>>. Acesso em: 13 fev. 2025.
- GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. O. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. **Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v. 6, n. 2, jul./dez. 2005.
- MASSI, M. L. G. Feedback aos candidatos não aprovados nos processos seletivos das empresas. **Revista Científica Hermes - Fipen**, 22, 422–448, 2018.

- MIALHE, Fernanda et al. **Humanização no processo de recrutamento e seleção: a importância do feedback.** (Trabalho de Conclusão de Curso -Técnico em Gestão de Recursos Humanos). ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DEP. ARY DE CAMARGO PEDROSO, 2024. Disponível em: < <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/22677>>. Acesso em: 24 mar. 2025.
- 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. In: **VIII CONEPI Congresso Norte e Nordeste de Pesquisa e Inovação.** Salvador, Bahia, 2013.
- POLATO, Gabrielle Zela; MIKOSZEWSKI, Renata. **Psicologia organizacional e do trabalho no âmbito do recrutamento e seleção.** 2022. 29f. (Trabalho de Conclusão de Curso – Bacharelado em Psicologia). Unicritiba: Curitiba.
- REINERT J. N. Desemprego: causas, consequências e possíveis soluções. **CAD Desenvolvimento das Ciências da Administração.** UFSC. p.45-48, 2001.
- SEVERO, Larissa Proença. **A vivência dos aplicantes no processo seletivo do Disney's Cultural Exchange Program no Brasil.** (Trabalho de Conclusão de Curso – Bacharel em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2023. Disponível em: < <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/273602>>. Acesso em: 24 mar. 2025.
- SILVA, Stéffany Aparecida Cruvinel; PIMENTEL, Luana de Paula, **HUMANIZAÇÃO NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO. Race Interdisciplinar,** 2024.
- 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.
- SPINAZOLA, C. L.; GARCIA, F. T. F. S.; RODRIGUES, L. S. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: um estudo sobre os impactos negativos de processos seletivos. **Interface Tecnológica** – v. 20 n. 2, 2023 – ISSN (On-Line) 2447-0864.
- VIEIRA, F.; VARGAS, E. C. O uso inteligente do feedback: se é tão bom, por que não se pratica? **Fatecie.** Semana Acadêmica Inovação e Sustentabilidade, 2014.