

# ALGUNS EFEITOS DA FALTA DE FEEDBACK NOS PROCESSOS DE SELEÇÃO PARA A SAÚDE EMOCIONAL DOS CANDIDATOS A EMPREGO

## SOME EFFECTS DUE TO THE LACK OF FEEDBACK DURING THE RECRUITMENT PROCESS ON EMOTIONAL HEALTH OF APPLICANTS

ANDRESSA REGINA CORDEIRO<sup>1</sup>, JANE CHEREM CORTE B. DA SILVA<sup>2</sup>, MARIA FERNANDA SEBASTIANI RIBAS<sup>1</sup>, MARINA DE QUEIROZ PEREIRA OLIVEIRA<sup>1</sup>, SUZANA SÁLVARO<sup>1</sup>

<sup>1</sup> UnicenP.

<sup>2</sup> Psicanalista; Mestre em Antropologia Social (UFPR); Professora do Curso de Psicologia do UnicenP- Centro Universitário Positivo.

### RESUMO

O presente trabalho apresenta os resultados de pesquisa de campo realizada em Curitiba (PR), no segundo semestre de 2004, que buscou compreender as vivências e os sentimentos dos trabalhadores em relação à falta de *feedback* nos processos seletivos pelos quais passam em busca de emprego. A complexidade das funções, a tendência presente da racionalidade no mundo do trabalho, além dos valores da sociedade de consumo, têm tornado a atividade de seleção um momento de exigências comportamentais e comprometimentos que podem ter resultados imponderáveis para os participantes. A consideração pela subjetividade parece fazer parte das “dimensões esquecidas”<sup>(1)</sup> no mundo do trabalho. A preocupação com a singularidade de cada caso pesquisado reflete a base conceitual deste trabalho. A partir de um contato com as áreas de RH de empresas com o objetivo de coletar dados iniciais para o desenvolvimento do projeto de pesquisa, partiu-se para investigar, através de entrevistas junto à população, as conseqüências disto para a saúde psíquica dos sujeitos pesquisados. Os resultados indicam diversos sentimentos de insatisfação com esta prática comum entre os profissionais que trabalham com recrutamento e seleção.

Palavras-chave: *feedback* em processos de seleção; saúde emocional; seleção de pessoal.

### 1 INTRODUÇÃO

“O *feedback* é de extrema importância para a motivação do entrevistado, sendo o resultado positivo ou negativo” (Opinião de um participante da pesquisa de campo).

As raízes da seleção de pessoal estão vinculadas aos primeiros trabalhos dos psicólogos organizacionais e do trabalho, e associadas à industrialização nos finais do sé-

culo XIX, consolidadas no período das grandes guerras como método para escolher profissionais para diferentes serviços quando se exigiam determinadas atitudes ou características pessoais. Desde os modelos de seleção de pessoal pensados a partir dos aportes de Taylor, que inspirava o paradigma mecanicista no qual os empregados eram testados como engrenagens da máquina, com tarefas bem definidas e fragmentadas, até os modelos atuais, vê-se aumentada a consideração por se

<sup>2</sup>Endereço: Rua Tamoios, 955/51 B – 80.290-320 – Bairro Vila Izabel – Curitiba/PR – tel: (41) 3022-3244. e-mail: jcherem@unicenp.edu.br.

trabalhar em duas vertentes: a análise e o manejo do entorno psicossocial do processo de seleção e a avaliação psicológica e psicoprofissional dos candidatos.<sup>(2)</sup> Aspectos, como as condições atuais de mercado profissional com crescentes exigências em relação aos trabalhadores, inclusive no âmbito internacional, o aparecimento da informática nos processos de recrutamento e seleção de pessoal, estão condicionando e influenciando as técnicas contemporâneas de seleção. Ao psicólogo do trabalho na modernidade cabe uma incumbência complexa, pois as formas de seleção evidenciam um paradoxo: por um lado deve selecionar uma grande maioria de técnicos para trabalhar em funções completamente determinadas por sistemas de produção automatizados ou por padronizações até internacionais em que as tarefas de fácil aprendizagem não demandam todo o potencial criativo e mesmo de conhecimento dos selecionados – numa espécie de reedição de práticas administrativas desatualizadas – e por outro, encontrar os “melhores” profissionais para ocupar funções estratégicas e criativas e que possam comprometer-se com projetos complexos que exigem gestão e negociação em situação de pressão e incertezas. Os processos de seleção para cada um destes grupos são radicalmente diferentes. Codo<sup>(3)</sup> diz que a contradição é inerente à lógica capitalista.

A prática profissional cotidiana demonstra para além das investigações, que são dados importantes para um processo de seleção eficaz as expectativas de ambas as partes – empresas e trabalhadores – além de outros aspectos relativos ao entorno psicossocial do posto de trabalho. É um tanto desconcertante defrontar-se com a atualidade desta questão quando a prática denuncia que a atenção está voltada para métodos e resultados das empresas, ficando quase esquecidas as dimensões ditas humanas de atenção à saúde emocional dos participantes: a vivência profissional das pesquisadoras demonstrou que as empresas quando trabalham com seleção de pessoal dificilmente adotam

a entrevista devolutiva como prática do processo seletivo. Os candidatos a emprego submetem-se às exigências de horários, datas, técnicas e práticas adotadas em cada caso de seleção, sem serem devidamente informados dos resultados dos processos seletivos pelos quais passaram. Há que posicionar os sujeitos numa “posição central”<sup>(4)</sup> nas organizações em que o foco seja o desenvolvimento humano e o respeito às singularidades.

Com o objetivo de aprofundar a análise desta questão, partiu-se para uma aproximação maior com o campo de pesquisa, isto é, empresas que se utilizam de processos seletivos para a contratação de novos empregados. Foram contatadas oito empresas de grande e médio porte de Curitiba (PR), escolhidas de forma aleatória, e realizados contatos com os responsáveis pelas áreas de recursos humanos, visando conhecer suas práticas de seleção de pessoal e mais especificamente o modo como comunicam os resultados aos candidatos a emprego.

Os contatos realizados para obtenção destas informações nos permitem pensar que por pressões de tempo, “*por ser muito trabalhoso*” (sic), “*pelo número de candidatos*” (sic) ou outras razões não citadas, muito raramente se institui esta prática. Somente duas (25%) das empresas pesquisadas adotam a prática de dar algum retorno aos candidatos não aprovados nos testes seletivos.

Essa falta de retorno de informações aos candidatos a emprego pode ocasionar ou maximizar problemas, se considerados os longos períodos de desemprego pelos quais passam muitos trabalhadores. Pesquisas europeias citam os já chamados “*períodos de choque*”, seguidos dos períodos de “*instalação de depressão*”, e sobre o quanto os desempregados já duvidam das suas potencialidades e habilidades.

“A privação do trabalho, ao mesmo tempo em que ela constitui para o desempregado uma regressão social, engendra, ao final de algum tempo, “uma espécie de intoxicação” que exige uma completa readaptação. O desemprego prolongado é verdadeiramente

uma ameaça para a saúde mental do indivíduo” (Tradução livre realizada pelas autoras).<sup>(4)</sup>

Wickert<sup>(5)</sup> diz que o trabalho é a via de acesso para o lugar social, e que o sujeito somente tem reconhecimento de sua existência caso esteja produzindo. O autor lembra que estar desempregado não é estar com o tempo livre para o lazer: os momentos de tensão, o sentimento de fracasso, de exclusão social e a sensação de ser facilmente descartável afetam profundamente o desempregado. Nesses períodos de desemprego e tensão, a falta de resultados sobre o próprio desempenho nos processos seletivos pode constituir-se em agravamento da saúde emocional, já que se vive em uma sociedade onde a participação no consumo e o sucesso profissional são aspectos essenciais para a integração social.

O *feedback* ou a entrevista devolutiva poderiam constituir-se num momento de reflexão e desenvolvimento pessoal para os candidatos, permitindo-lhes reconhecer as exigências não cumpridas para aquela vaga de emprego, motivando a pessoa a melhorar o seu desempenho. O *feedback* ainda poderia proporcionar às pessoas mais um momento de avaliação da sua performance em relação à consecução de seus objetivos e satisfação dos padrões sociais exigidos, permitindo informações sobre quando e como precisam mudar para alcançar o sucesso desejado. Moscovici<sup>(6)</sup> sugere que “o autoconhecimento só pode ser obtido com ajuda dos outros, por meio de *feedback*, o qual precisa ser elaborado para a auto-aceitação de componentes do eu cego”.

Ferreira<sup>(7)</sup> conceitua *feedback* como um processo onde ocorre a ajuda mútua para mudanças de comportamento, por meio da comunicação verbalizada entre pessoas ou entre pessoa e grupo, no sentido de passar informações, sem julgamento de valor, referentes a como sua atuação afeta ou é percebida pelo outro.

## 2 METODOLOGIA

O trabalho de campo realizado teve a participação de noventa e dois trabalhadores da cidade de Curitiba escolhidos aleatoriamente e entrevistados, sendo sessenta e quatro mulheres (69,5%) e vinte e oito homens (30,5%), entre 16 e 50 anos. As questões foram formuladas com o objetivo de identificar os sentimentos vividos por estes sujeitos, durante e após os processos seletivos pelos quais passaram em busca de emprego, bem como as conseqüências destes processos para a sua saúde psíquica.

Quarenta e dois entrevistados, o que corresponde a 45,7% da população pesquisada, foram pessoas entre 21 e 25 anos. Com mais de 35 anos foram entrevistadas cinco pessoas, 6,5% da mesma população. Pode-se pensar que este resultado deve-se um tanto ao fato de a pesquisa ter sido realizada em locais freqüentados pelos entrevistados: faculdades, lanchonetes, locais de trabalho e pessoas de convívio diário. Para obtenção deste grupo de entrevistados, os pesquisadores entraram em contato com um número muito maior de pessoas, no momento impossível de quantificar.

A Tabela 1 abaixo apresenta a quantidade de processos seletivos pelos quais cada participante passou ao longo da sua vida.

Tabela 1 - Quantidade de Processos Seletivos.

Nº de Pessoas	Porcentagem	Nº de Processos Seletivos
1	1,9	Não respondeu
5	5,5	6
7	7,6	5
10	10,8	4
10	10,8	1
17	18,5	3
19	21	Mais de 6
22	23,9	2

Percebe-se que 23,9% da população, totalizando 22 pessoas, passaram apenas por dois processos seletivos. Porém 21% dos entrevistados (19 pessoas) passaram por mais de seis processos seletivos apesar de a população entrevistada ser tão jovem. Destes, 42 participantes (45,6 %) nunca receberam ou não receberam retorno de algumas seleções pelas quais passaram. Dos que receberam *feedback* dos seus resultados, 40 participantes o receberam por telefone e somente 18 (19,5 %) pessoalmente.

### 3 RESULTADOS

Foram curiosos alguns comentários de participantes da pesquisa:

“Gostaria de saber o perfil desejado” (sic).  
“Na maioria das vezes no processo seletivo, não é esclarecida a real necessidade e por isso não ocorre também o retorno real do processo”(sic).  
“Que mesmo que você não tenha passado que te ligassem e não demorassem para o mesmo”(sic).  
(Opiniões expressas por participantes da pesquisa de campo)

Ao final de cada entrevista foi dito aos participantes que poderiam, se quisessem, fazer algum comentário a respeito do tema pesquisado. Entendia-se que estavam sendo argüidos sobre questões da sua história pessoal, com possível reaparecimento de sentimentos e emoções não suficientemente trabalhadas, e queríamos, ao menos como gratidão pela sua participação, oferecer-lhes a oportunidade de alguma reflexão e elaboração subjetiva.

Assim, sobre os sentimentos dos entrevistados que não receberam um *feedback* do seu desempenho, afetos expressos como “frustrados”, “sentiram-se mal”, “insignificantes”, “incapazes”, “indignados”, “ressentidos”, “ansiosos” e mesmo “arrepentidos”, ocorreram em 93% das respostas. E os relatos fi-

nais mostraram ainda como afetou alguns participantes a questão das empresas prometerem um retorno dos resultados após o processo de seleção e não realizarem o mesmo.

Esta afirmação pode ser vista como indicativo do quanto esta desconsideração pode prejudicar os candidatos, com reflexos para o seu equilíbrio emocional e para a sua saúde mental. Questão de certo modo confirmada com a pergunta sobre se houve interferência desta falta de *feedback* na busca de outro emprego ou no desempenho nos processos de seleção seguintes pelos quais passaram, quando 16 (17,3 %) dos entrevistados afirmaram que a falta de *feedback* interferiu no seu bem-estar e no desempenho dos demais processos seletivos.

Os efeitos do desemprego para o sujeito já são conhecidos. Os sentimentos depressivos, a falta de motivação vital, a autodesvalorização ao lado de atitudes de passividade, caracterizadas por sentimentos de ineficiência e limitadas estratégias de ação, são alguns dos sintomas citados por Dejours.<sup>(8)</sup>

Merlo<sup>(9)</sup> concorda com Dejours quando este autor fala na banalização do mal se referindo às transformações do mundo do trabalho atual, considerando que o desemprego leva a “um grande sofrimento, pelo próprio desemprego, mas, também porque permite que as transformações no mundo do trabalho sejam vividas de forma individualizada e sem resistência”.

Perguntados sobre como gostariam de receber o *feedback* pelas empresas, 34% dos entrevistados responderam que gostariam de receber o *feedback* pessoalmente, independentemente de o resultado ter sido positivo ou negativo, sentimento aproximado dos 18% que expressaram o desejo de receber o *feedback* de qualquer forma, “desde que se receba”(sic).

Para Moscovici<sup>(6)</sup>, o *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento. E o *feedback* eficaz ajudaria o indivíduo a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos. A autora propõe ainda que o *feedback* propicia desenvolvimento in-

dividual e de competência interpessoal, evitando um estado de desequilíbrio que seria manifestado através de tensões, hostilidades e ressentimentos.

## 4 DISCUSSÃO

Sobre o processo de seleção

“A seleção deve ser feita por um profissional da área de Psicologia que deve ter conhecimento de todas as técnicas, pois, tudo o que é dito interfere na vida do indivíduo” (Opinião de um participante).

De acordo com Blasco<sup>(10)</sup>,

“a Seleção de Pessoal é uma ação preditiva, na medida em que se pretende satisfazer uma necessidade, em um futuro imediato ou a médio prazo, a partir da avaliação ou estimativa de indicadores no presente. Inclusive os enfoques menos preditivos não podem evitar uma alteração de expectativa.”

O processo de seleção é composto por várias etapas, que podem variar de acordo com cada empresa e com o método utilizado. Porém, pode-se sugerir que os métodos atualmente mais utilizados para atender as contrastantes exigências do mercado profissional tem sido o Modelo Psicotécnico conforme proposto por Blasco<sup>(2)</sup> e o modelo classificado pelo mesmo autor de Modelo Psicossocial Integrado.

O primeiro, associado ao paradigma mecanicista, constitui-se na utilização de testes e de medições da Psicologia e considera a organização como uma máquina que tem que funcionar com a maior perfeição e os empregados como engrenagens da máquina. Em nenhum momento são consideradas questões como a auto-estima ou a motivação; a idoneidade de um candidato para ocupar um determinado cargo é medida pelas habilidades específicas que tem para o trabalho.

Pensa-se que as condições atuais de mercado profissional e as novas formas legais de contratação com a livre circulação de trabalhadores entre grupos de empresas, inclusive entre países, na medida em que são encontradas sempre novas formas de redução de custos homem/hora, são circunstâncias que motivam a utilização deste modelo de seleção de pessoal. Pois, a forma dramática em que por vezes ocorre a intercambialidade dos trabalhadores pode levar o sentido do trabalho e mesmo o compromisso com a organização a não se manterem e mesmo a se reduzirem a necessidades de simples sobrevivência, situação não-compatível como modelos de seleção de pessoal que levam em conta aspectos do entorno psicossocial, e que nos fazem regressar aos tempos dos modelos psicotécnicos mais ingênuos, porém cruéis, por desconsiderarem totalmente as subjetividades.

Por outro lado, embora em número menor, também se mostra necessário buscar profissionais para funções estratégicas e de gerência, o que determina a utilização de modelos de seleção mais complexos. Assim é que se faz presente a utilização do chamado Modelo Psicossocial Integrado, que considera essencial o desenho do processo e as estratégias de relação com os candidatos, levando em conta os momentos das ações de avaliação bem como as técnicas e formas de investigação de dados e informações, além de considerar a devolução de informações tanto para a instituição como para os candidatos.

Um processo de seleção neste modelo, segundo Blasco, deve conter as seguintes ações:

- “Análise da necessidade de seleção
- Desenho da solução
- Análise das tarefas do posto de trabalho
- Análise do entorno psicossocial do posto e da demanda
- Avaliação psicológica, biográfica e de competências
- Entrevistas com os responsáveis organizacionais

- Técnicas grupais de avaliação (em cada caso as mais pertinentes) que geram dados para tomar decisões sobre a escolha dos melhores candidatos
- Avaliação do comportamento no processo de seleção (entrevistas, contatos, execução das provas).
- Avaliação do processo para sua melhoria e/ou simplificação
- Estudo da validade preditiva a médio prazo”

Assim é que, num processo de seleção, os candidatos a emprego passam por diversos contextos de avaliação profissional e pessoal, na maioria das vezes acompanhados por profissionais da psicologia. Ainda assim, muitos candidatos quando reprovados acabam por não conhecer os verdadeiros motivos da sua reprovação, pois as empresas dificilmente contatam os não-aprovados para informar sobre os seus próprios resultados na seleção, questão que ganha relevância se considerarmos que na bibliografia da área não encontramos muitos estudos e pesquisas voltados para a investigação deste tema. Enriquez<sup>(11, 12)</sup>, nos seus estudos sobre estruturas organizacionais, descreve a estrutura tecnocrática – uma das mais encontradas na sociedade contemporânea, segundo o autor – e aponta o funcionamento perverso destas organizações que dirigem todas as suas preocupações para o sucesso de ações conquistadas com a “racionalidade instrumental”, fazendo “calar as emoções” e fazendo “com que os outros sirvam a seus próprios planos”, assim deixando as questões da subjetividade fora da sua discussão. Passa-lhes despercebido, ainda vale ressaltar, o quanto esta desconsideração com as pessoas denota seu estilo.

Diante desse quadro, o objetivo desta pesquisa foi investigar as conseqüências deste fato para a saúde psíquica dos trabalhadores, pois se acredita que os candidatos que não são selecionados podem sentir-se desta falta de informação, com possíveis conseqüências para as próximas experiências de seleção e de busca de empre-

go que vierem a passar, como nos confirmaram os resultados da pesquisa de campo.

## 5 CONCLUSÃO

Não parece restarem muitas dúvidas a respeito do quanto um *feedback* eficaz ajudaria as pessoas que buscam emprego a melhorar seu desempenho, a mobilizar-se em prol do seu crescimento e do alcance de seus objetivos, além de sentirem-se melhor habilitadas para enfrentar a concorrência pelo emprego.

Entende-se que o profissional de psicologia, nestas funções de seleção de pessoal, está numa das encruzilhadas que a psicologia do trabalho o coloca, ou seja, tendo que “atender a dois senhores”: de um lado a demanda do empresário numa busca garrida pelos candidatos mais especializados, com melhores condições pessoais e mais experientes, objetivando garantir qualidade nos resultados da empresa, e portanto tratando os candidatos a emprego como “*peças de uma grande engrenagem*” na terminologia de Enriquez; e de outro, a demanda de um sujeito por acolhida e respeito no momento crítico pelo qual está passando, com conseqüências que poderão estar afetando consideravelmente muitos anos do seu futuro.

Se existe alguma chance de transformação neste jogo ao alcance do psicólogo do trabalho, sem dúvida é o uso da palavra, de colocar em palavras todas as regras do dito jogo. E colocar em palavras escritas, podemos pensar que é uma forma mais simbolizada ainda. O esclarecimento de todas as cláusulas de um contrato implícito que avança a cada fase do processo seletivo pode, além de esclarecer os participantes, dar-lhes todas as chances de entender a quais regras estão submetidos e do direito de decisão de aceitá-las, participando ou não da seleção. É regra básica dos contratos que todas as partes o conheçam antes de aceitá-lo, e regra da boa ética avisar a todos os contratantes quando uma cláusula precisa ser alterada.

Ainda ficou para nossa reflexão, ouvindo os profissionais de seleção, que um *feedback* poderia sugerir a possibilidade de alguns candidatos repensarem o seu encaminhamento profissional, na medida em que não apresentam o perfil desejado para uma função, mas poderiam cumprir todos os requisitos para uma outra. Porém, nossas empresas também não têm ou não utilizam à exaustão seu banco de candidatos a cada nova seleção, acabando por empoeirar bons candidatos junto com seus currículos.

## REFERÊNCIAS

- 1 Chanlat, JF. O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas;1992.
- 2 Blasco, RD. Selección de personal. In: Reyes, R. Diccionario crítico de las ciencias sociales. Disponível em: URL: <http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/S/index.html>.
- 3 Codo W, Sampaio JJC. O sofrimento psíquico nas organizações: saúde mental e trabalho. Rio de Janeiro: Vozes; 1995.
- 4 Friedmann G. Le travail en miettes. Paris : Gallimard; 1956.
- 5 Wickert LF. O adoecer psíquico do desempregado. Psicologia Ciência e Profissão 1999,19(1): 66-75.
- 6 Moscovici F. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. 8.ed. Rio de Janeiro: J. Olympio; 1998.
- 7 Ferreira, J Q. Feedback para desenvolver equipes produtivas. Disponível em : URL: [www.consultores.com.br](http://www.consultores.com.br)
- 8 Dejours C. Souffrance em France: la banalisation de l'injustice sociale. Paris: Seuil; 1998.
- 9 Merlo, ARC. Transformações no mundo do trabalho e a saúde. In: O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo. Porto Alegre: Artes e Ofícios; 2000.
- 10 Blasco, RD. Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho; 4.
- 11 Enriquez E. Vida psíquica e organização. São Paulo: FGV; 2000.
- 12 Enriquez E. A organização em análise. Petrópolis (RJ): Vozes; 1997.

## ABSTRACT

The present work shows the results of a field research carried out in Curitiba (Paraná) during the second semester of 2004 that tried to understand the experiences and feelings of workers towards the lack of feedback during the recruitment process undergone by the applicants. The complexity of functions, the present tendency of rationality in the work universe, besides the values of consumer's society have made the activity of recruitment in moment of behavioral demands and repercussions full of unforeseen results to applicants. To considerer the subjectivity seems to make part of "forgotten dimensions" in this work universe. From contacts with HR departments of several companies aiming to get preliminaries facts for the research development, it started to investigate by doing interviews among the population to find out the health consequences of it to them. The results point out several dissatisfaction feelings from this common practice among the professionals working with recruitment process.

Key words: feedback during recruitment process; emotional health; recruitment process.