

# O Impacto da COVID-19 nos Processos de Recrutamento e Seleção: a Perspectiva da Área de Gestão de Pessoas

**Luana Lucia de Carvalho**  
lucarvalho@id.uff.br  
UFF

**Victor Hugo Feliciano Soares**  
victorsoares@id.uff.br  
UFF

**André Ferreira**  
andref@id.uff.br  
UFF

**Resumo:** O objetivo desta pesquisa foi avaliar a influência da pandemia de COVID-19 na utilização de ferramentas digitais nos processos de recrutamento e seleção em quatro empresas da microrregião do Vale do Paraíba Fluminense. No levantamento bibliográfico destaca-se a trajetória dos processos de recrutamento e seleção e ferramentas tecnológicas utilizadas nestes processos. O método utilizado foi o estudo de campo e as técnicas de pesquisa utilizadas foram: a aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas com profissionais responsáveis pelos processos de Recrutamento e Seleção de quatro empresas, uma automobilística, uma metalúrgica, uma siderúrgica e uma de consultoria de recursos humanos. Os resultados mais relevantes da pesquisa indicam que não houve uma mudança significativa em relação à utilização das ferramentas de recrutamento, já nas atividades de seleção, as adaptações aconteceram de forma mais significativa e esta adaptação ao período de pandemia foi mais fácil para as empresas do que para os candidatos. Foi perceptível a dificuldade dos candidatos para se adaptarem às mudanças no processo seletivo. Conclui-se, no âmbito dessa amostra, que apesar das necessidades impostas pela pandemia, apenas as ferramentas de seleção sofreram um impacto considerável e que há a perspectiva de continuidade de sua utilização por parte das empresas após o período de pandemia

**Palavras Chave:** Recrutamento - Seleção - Covid-19 - TIC - Gestão de Pessoas

## 1. INTRODUÇÃO

A transição no posicionamento de gestão de pessoas dentro das organizações surgiu mediante uma nova tendência na gestão dos recursos humanos: anteriormente as pessoas eram tratadas como recursos produtivos dentro das organizações, atuando somente como reprodutores de ações pré-estabelecidas e fazendo parte do patrimônio físico, hoje “o trabalho é baseado no conhecimento e advém do capital intelectual adquirido através da educação formal ou da experiência, exigindo mudanças constantes e adaptações às necessidades das organizações” (CASTRO; BRITO; VARELA, 2017, p. 417)

O desenvolvimento na área de gestão de recursos humanos, e no mundo do trabalho em geral, teve como uma de suas bases os avanços da tecnologia da informação e comunicação (TIC), modificando os meios de trabalhar e as relações de trabalho, exigindo novas competências, como agilidade, inovação e criatividade (GOMES; PINTO, 2012)

Uma das áreas que mais foi afetada com esses avanços tecnológicos foi o recrutamento e seleção. A utilização da tecnologia tem se tornado um importante aliado na identificação de profissionais qualificados, tornando possível captar, triar, avaliar e contratar pessoas com mais eficiência, em menor tempo e com considerável redução de custos com mão de obra (CHAVES, 2019). A tecnologia permite que os profissionais que atuam diretamente em recrutamento e seleção trabalhem com um volume maior de informações, por meio de sistemas de informação, aplicativos, sites ou plataformas para cadastro e triagem de candidatos. Permitiu que entrevistas e dinâmicas fossem realizadas de forma virtual.

As vantagens dessa digitalização dos processos para as organizações e para os candidatos são enormes, mas nem sempre essa implementação ocorre tão facilmente. Constata-se uma adaptação maior por parte das organizações, que têm investido pesado nessas tecnologias para melhorar a experiência do candidato durante o processo seletivo, mas para a maioria dos candidatos ainda se faz necessário avançar.

A pandemia de Covid-19, que acometeu o mundo no ano de 2020, obrigou toda a população mundial a restringir os seus hábitos sociais. Diante de uma doença desconhecida, o isolamento social passou a ser exaustivamente recomendado. Houve a necessidade de adaptação dos mais diversos setores da sociedade, que passaram a utilizar as ferramentas tecnológicas para seguir com suas atividades.

Neste contexto, o objetivo desta pesquisa foi identificar os impactos da pademia de COVID-19 nos processos de recrutamento e seleção dentro das organizações, observando a transição e adaptação a essas mudanças, principalmente nos processos que podem ser otimizados pela tecnologia de informação e comunicação. A análise foi realizada em quatro empresas na microrregião do Vale do Paraíba Fluminense, dos seguintes segmentos de atuação: automobilístico, siderúrgico, metalúrgico e uma empresa de consultoria.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Conceitos de Recrutamento e Seleção

Por mais que os termos recrutamento e seleção sejam sempre associados a um só conceito, eles englobam duas atividades distintas. Recrutamento é o processo de divulgação das vagas, enquanto seleção realiza os processos de triagem, avaliação e escolha do candidato (ARELLANO; RODRIGUES, 2018). O recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga, Flippo (2008) define o recrutamento como um processo de procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar a vagas de determinada organização.

As principais modalidades de recrutamento são o recrutamento interno e o recrutamento externo. Para Arellano e Rodrigues (2018) recrutar internamente significa buscar candidatos para o preenchimento de vagas dentro da própria organização, entre os

funcionários que buscam uma oportunidade de progressão na carreira ou transferência de área. Já o recrutamento externo é quando essa mesma busca é realizada fora da organização e na maioria das vezes é feita somente quando o recrutamento interno não é possível, ou quando a organização está buscando por algum tipo de inovação nas equipes de trabalho. Muitas empresas utilizam as das duas técnicas, denominada como recrutamento híbrido. O Quadro 1 apresenta os pontos positivos e negativos de cada modalidade de recrutamento:

**Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do Recrutamento Interno e Externo**

RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
<p><b>VANTAGENS:</b>                      Menor custo direto                      Conhecimento prévio do candidato                      Estímulo ao desenvolvimento na carreira                      Melhora o moral interno                      Menor tempo de ambientação                      Incentiva a permanência dos empregados</p>	<p><b>VANTAGENS:</b>                      Novas personalidades e talento                      Inovação da composição de equipes de trabalho                      Atualização de estilo e tendências do mercado                      Soma de novas experiências</p>
<p><b>DESVANTAGENS:</b>                      Conflitos de interesses entre chefias e empregados                      Descontentamento para os que não foram promovidos                      Não renovação de conhecimentos</p>	<p><b>DESVANTAGENS:</b>                      É mais caro                      Maior risco de não adaptação do novo funcionário                      Poder gerar descontentamento aos funcionários antigos pela falta de oportunidade de promoção.</p>

Fonte: Arellano e Rodrigues (2018)

A seleção pode tomar direcionamentos distintos, dependendo dos recursos disponíveis nas organizações ou das características da vaga. Geralmente esses processos são conduzidos pelo setor de Recursos Humanos em conjunto com a liderança (requisitante), mas ultimamente até mesmo futuros colegas de trabalho têm participado destes processos. Arellano e Rodrigues (2018) destacam algumas técnicas utilizadas na seleção e ainda sinalizam que, para aumentar a segurança desse processo de seleção, é necessário que o candidato passe por pelo menos duas dessas técnicas, descritas a seguir:

- a) **Entrevista:** visa obter as informações necessárias sobre o candidato de acordo com os pré-requisitos da vaga para uma decisão. A entrevista é umas das técnicas mais utilizadas nas empresas, sendo realizada em diferentes etapas do processo e com diferentes profissionais da organização, podendo estar entre eles profissionais de RH, o futuro gestor da equipe e até mesmo futuros integrantes da equipe de trabalho.
- b) **Entrevista comportamental:** Tem como foco avaliar as competências que são pré-requisitos para vaga, nessa etapa o entrevistador deve estimular o candidato a relatar alguma experiência vivida por ele que possa demonstrar a competência requerida e motivar relatos de comportamento relacionados a competência que se deseja investigar. O objetivo da entrevista comportamental é avaliar como o candidato se comportaria em situações que são cotidianas ou que podem ocorrer no ambiente de trabalho, o candidato deve descrever sua ação perante aquela situação e visualizar seus resultados, dando ao entrevistador o entendimento prévio de seu comportamento em situações de como exemplo, o candidato reagiria em situações como pressão.
- c) **Dinâmicas de grupo:** São muito úteis para vagas em que o número dos candidatos é muito grande. Nessa etapa o selecionador avaliará características comportamentais dos indivíduos, a partir de observação direta. Podem ser utilizadas dinâmicas como debates em grupo, jogos, exercícios de criatividade, simulação de uma situação real, a fim de avaliar traços de personalidade do candidato e seu potencial desempenho no trabalho.
- d) **Testes de conhecimentos técnicos ou provas situacionais:** Para determinadas vagas o conhecimento técnico é imprescindível, por isso é necessário que testes de conhecimentos específicos sejam realizados, como por exemplo, uma prova de Excel para um cargo cujo conhecimento na ferramenta é requisito fundamental.

- e) **Testes práticos:** São voltados a funções específicas (exemplo: área mecânica, operador de empilhadeira, etc) onde a checagem da atuação do candidato na prática é crucial.
- f) **Testes psicológicos:** É um conjunto de procedimentos que têm por objetivo coletar dados para testar hipóteses clínicas, produzir diagnósticos, descrever o funcionamento de indivíduos ou grupos e fazer previsões sobre comportamentos ou desempenho em situações específicas (Hutz, 2009, p. 298). Sua aplicação é exclusiva de psicólogos.

## 2.2. **Novas tendências: recrutamento e seleção na era digital**

A tecnologia transformou a forma como os processos de RH são gerenciados atualmente, principalmente em termos de como as organizações coletam, armazenam, usam e disseminam informações sobre candidatos e funcionários (STONE et. al, 2015). De acordo com Lemos (2004), a tecnologia permite maior acessibilidade nas formas de comunicação, mudando até mesmo as relações humanas que passam a se tornar, na maior parte do tempo, virtuais, como se fossem específicos da sua natureza comunicativa. Essa crescente utilização da tecnologia possibilitou melhorias nos processos de escolha de candidatos, facilitando a gestão de pessoas estratégica e permitindo que as empresas alcancem seus objetivos com mais agilidade e assertividade, incorporando um novo conceito e-RH.

No processo de recrutamento o uso da tecnologia para realizar as tradicionais atividades da área é chamado de “e-recruitment”, ou recrutamento eletrônico (FIDALGO; CARNEIRO, 2016). Girard e Fallery (2013) dividem o recrutamento eletrônico em duas partes. A primeira parte é denominada como recrutamento eletrônico 1.0 e é representada pelos movimentos iniciais da utilização da internet como ferramenta para o recrutamento de novos colaboradores, essas primeiras tecnologias são:

**Sites de carreira:** Sites que servem como fonte de informações para possíveis candidatos e que possam promover a imagem da organização. Essa categoria é representada pelos sites institucionais das organizações.

**Painéis de emprego:** Plataformas que permitem a divulgação das vagas disponíveis nas organizações, elas podem ser generalistas ou específicas. Aqui no Brasil, essa categoria é representada por sites como vagas.com; cathoo; infojobs e 99jobs.

**Sistemas de recrutamento:** Ferramentas que oferecem consideráveis benefícios para as organizações como a redução de custos, ganhos de eficiências, melhor serviço aos clientes e melhor orientação estratégica. Aqui no Brasil essa categoria é representada por sistemas como o Gupy; Zoho Recruit; Kenoby e o Selecty.

A segunda parte é denominada como recrutamento eletrônico 2.0 e trabalha principalmente com a utilização das redes sociais para atrair candidatos que possam desenvolver o capital humano das organizações. O recrutamento eletrônico 2.0 representa uma nova estrutura no recrutamento, trazendo para mais perto da organização possíveis novos colaboradores de forma quase passiva, já que a popularização dos sites de redes sociais proporcionou uma comunicação muito maior e mais rápida entre os potenciais candidatos e empresa. Essa comunicação pode ser constituída espontaneamente, caracterizando redes sociais informais como o *Facebook*, quanto de forma intencional, em sites e plataformas criados com o propósito de divulgar vagas, como exemplo o *LinkedIn*, rede social estabelecida por indivíduos e grupos que se interagem em torno de algo em comum, o chamado networking. Nestas redes é possível manter contato com antigos colegas profissionais, amigos, clientes e consumidores, além de estabelecer um diálogo com possíveis candidatos, futuros colaboradores e empregadores (GIRARD; FALLERY, 2010)..

Complementando o processo de e-recruitment temos o processo de e-selection, ou seleção digital. A seleção digital tem como um dos objetivos diferenciar pessoas com base em características importantes, porém, diferente do recrutamento digital, ele ainda não

consegue suprir todas as necessidades da área de seleção (FIDALGO; CARNEIRO, 2016).

Uma tendência observada na área de recrutamento e seleção, principalmente em relação ao processo de seleção, é a utilização do People Analytics que consiste “na obtenção de dados de fontes distintas, tais como de pesquisas, de registros e de processos, que permitem criar uma imagem sobre a situação atual e prever situações futuras prováveis”. Este termo amplamente utilizado traduz-se simplesmente na compilação inicial de fatos objetivos e posteriormente na recolha de dados relacionados (SANTOS, 2018)

Com estas transformações, estamos diante de um processo de readaptação para adotar novas ferramentas e planejar ações de forma mais ágil. A pandemia de COVID-19 fez com que esse processo de adaptação à era digital fosse feito de maneira drástica e urgente nas organizações, trazendo a aceleração de uma tendência preexistente no mercado.

### 3. METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa de natureza aplicada, que de acordo com Gil (2008) tem como principal característica o objetivo de aplicação, utilização e avaliação de consequências práticas dos conhecimentos e tem como abordagem do problema o método qualitativo. De acordo com Richardson (2012) A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 2012).

A pesquisa é de caráter descritivo, que de acordo com Gil (2008) tem como função descrever as principais características de uma população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. O objetivo dessa pesquisa foi estabelecer uma relação entre a utilização das tecnologias de informação e comunicação, no processo de recrutamento e seleção, e a pandemia do COVID-19. O intuito é compreender se a pandemia acelerou a integração das tecnologias de informação e comunicação no processo de Recrutamento e Seleção e se essas tecnologias permanecerão integradas após o seu término.

A estratégia de pesquisa foi o estudo de campo, que para Gil (2008) se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Elas se diferenciam do *survey*, pois no estudo de campo as análises estatísticas saem de foco e dão lugar para um aprofundamento das questões propostas pela pesquisa. Outra distinção é de que o estudo de campo foca a sua pesquisa em um grupo específico e estrutura social, ressaltando suas interações.

A pesquisa foi realizada em quatro empresas da microrregião do Vale do Paraíba Fluminense. No quadro 2 são apresentadas as especificações de cada empresa:

**Quadro 2 - Empresas da Região**

Empresa	Nº Funcionários	Cidade	Nacionalidade
Indústria Automobilística (IA)	362	Itatiaia	Coreana
Indústria Metalúrgica (IM)	150	Itatiaia	Nacional
Indústria Siderúrgica (IS)	909	Barra Mansa	Francesa
Consultoria de Recursos Humanos (CS)	100	Resende	Nacional

**Fonte: Dados da Pesquisa**

Foram realizadas entrevistas com quatro profissionais de recrutamento e Seleção, representando cada uma das empresas. O Quadro 3 apresenta perfil dos entrevistados:

**Quadro 3: Dados dos entrevistados**

Empresa	Porte	Cargo	Gênero	Experiência na área
IA – Indústria Automobilística	Grande Porte	Analista de R&S	Feminino	8 anos
IS – Indústria Siderúrgica	Grande Porte	Analista de R&S	Feminino	6 anos
IM - Indústria Metalúrgica	Médio Porte	Supervisora de RH	Feminino	26 anos
CS – Consultoria de Seleção	Médio Porte	Analista de R&S	Feminino	7 anos

**Fonte: Dados da Pesquisa**

Os instrumentos utilizados para coleta dos dados dessa pesquisa foram um questionário, e um roteiro de entrevista semiestruturado. De acordo com Vieira (2009) o questionário é um instrumento de pesquisa que possui uma série de perguntas relacionadas a um tema específico, através dele é possível obter informações a respeito do grupo para o qual ele foi aplicado, ele foi dividido em duas partes, a primeira direcionada as ferramentas de recrutamento e a segunda as atividades de seleção, com o objetivo de construir um panorama da utilização dessas ferramentas antes e durante a pandemia.

O questionário utilizou uma escala Likert, de 1 a 5, onde "1" indica "Não Utiliza" e "5" indica "Utiliza com Frequência". O objetivo foi verificar o grau de utilização das principais ferramentas de recrutamento e seleção antes e durante a pandemia. Para isso foram apresentadas as ferramentas aos entrevistados, divididas entre as ferramentas de recrutamento e as de seleção, e os entrevistados deveriam escolher em uma escala de 1 a 5 com qual frequência elas eram utilizadas nas empresas por elas representadas.

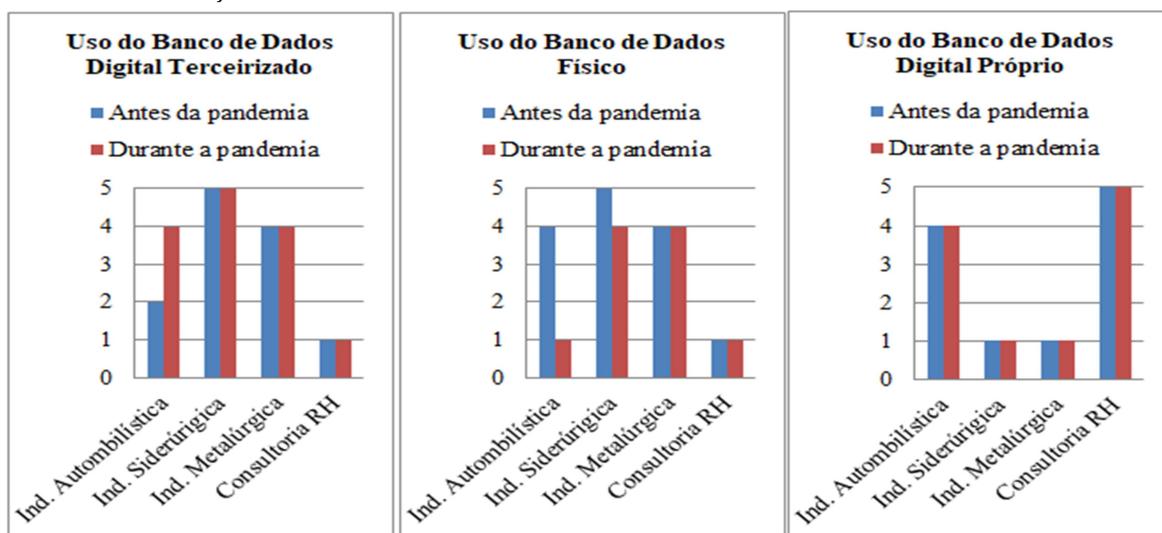
O objetivo da entrevista semiestruturada foi captar as percepções dos entrevistados. As perguntas foram desenvolvidas para levantar informações a respeito dos processos de Recrutamento e Seleção, as alterações sofridas por influência da pandemia do novo coronavírus e quais as expectativas desses profissionais para o futuro.

## **4. ANALISE DE DADOS**

### **4.1. Mapeamento das ferramentas de Recrutamento & Seleção**

Com referência a utilização de banco de dados, foi possível observar que não houve mudanças significativas nos tipos de bancos de dados utilizados, conforme apresentado no Gráfico 1. Dois segmentos, IA e IS passaram a utilizar menos o banco de dados físico, após o início da pandemia, sendo que na automobilística houve um aumento significativo para o uso de banco de dados terceirizados. Mas o Banco de dados físico é ainda bastante utilizado por dois segmentos. Previsivelmente observa-se também que a utilização do banco de dados próprio e terceirizado tendem a ser excludentes.

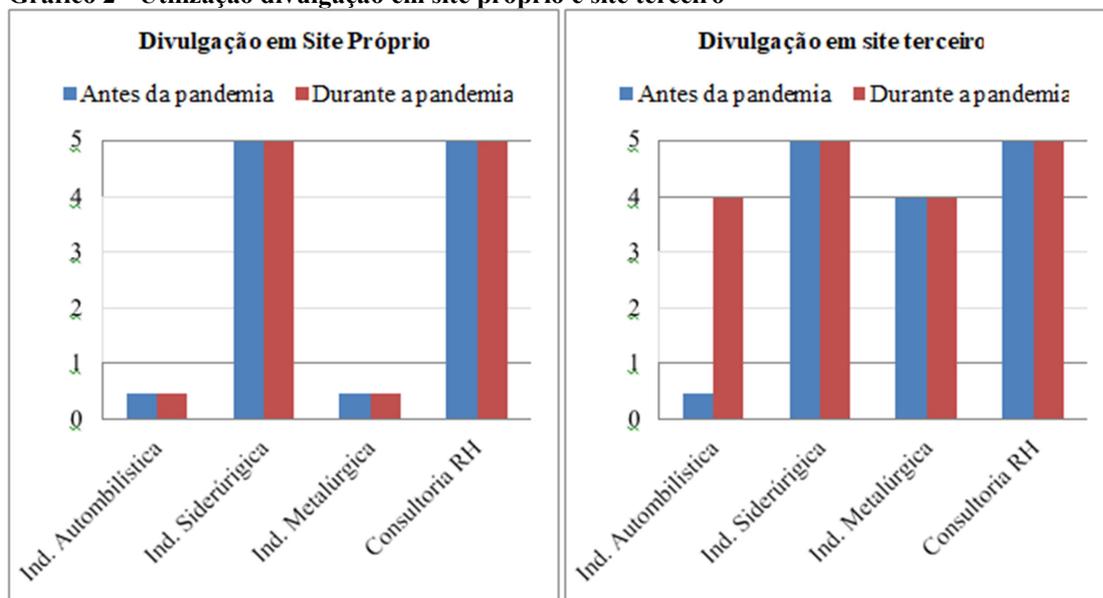
**Gráfico 1 – Utilização de Banco de Dados**



Fonte: Dados da pesquisa

Com referência à divulgação de vagas em sites próprios, conforme Gráfico 2, há um equilíbrio entre sites próprios e sites de terceiros, e observa-se novamente uma mudança de estratégia da indústria automobilística, que passou a focar mais em site de terceiros. Esse equilíbrio na utilização de site próprio e site terceiro é compreensível se tivermos como base a pesquisa feita por Girard e Fallery (2013), já que ambas são apresentadas como ferramentas do recrutamento eletrônico.

**Gráfico 2 - Utilização divulgação em site próprio e site terceiro**



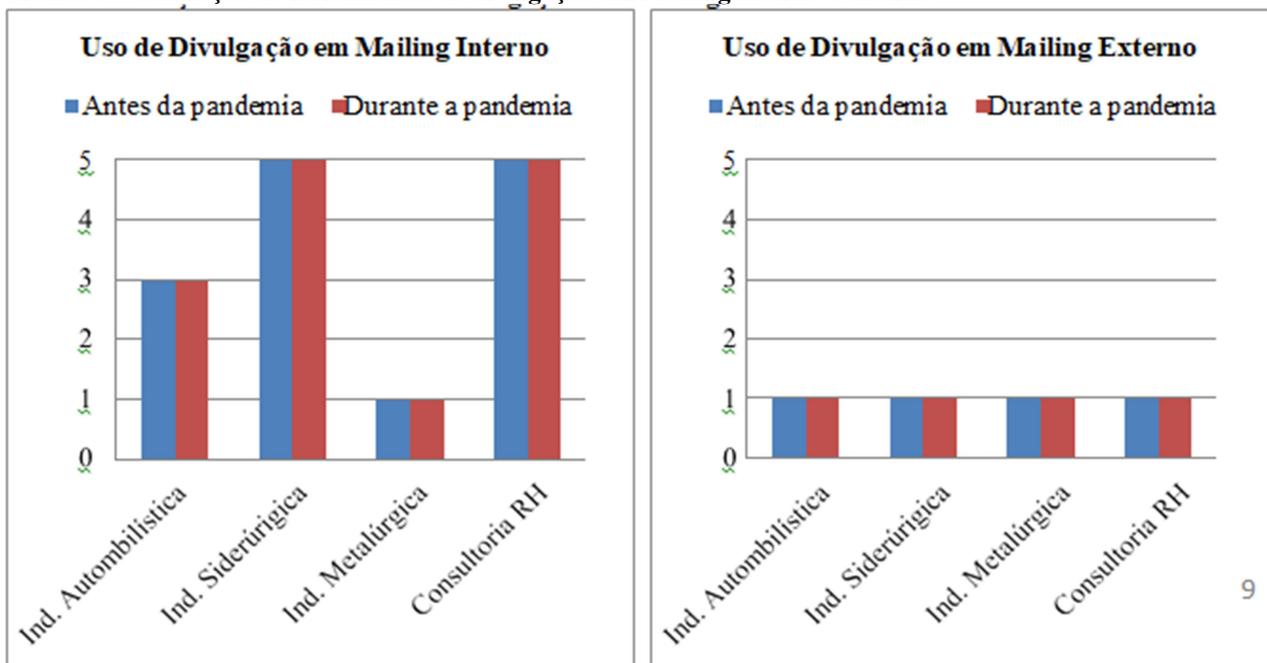
Fonte: Dados da Pesquisa

Importante ressaltar que todas as empresas afirmaram não fazer a divulgação de suas vagas em jornais e revistas antes e durante a pandemia. Chaves (2019) levanta esse ponto em sua pesquisa ao dizer que o uso da internet tem interferido diretamente na forma como o recrutamento e seleção são realizados dentro das organizações, substituindo ferramentas mais tradicionais como a divulgação em jornais ou revistas.

A divulgação em mailing interno se mostrou como uma ferramenta utilizada pela maioria, conforme Gráfico 3, mesmo que em frequências diferentes. Apenas a IM

pesquisada afirmou não ter a divulgação em mailing interno como uma de suas práticas no processo de recrutamento. Por outro lado, a divulgação em mailing externo foi uma ferramenta totalmente descartada nas empresas pesquisadas, algumas entrevistadas até afirmaram nunca nem ter visto essa prática.

**Gráfico 3 – Utilização de ferramentas de divulgação em Mailing interno e externo**

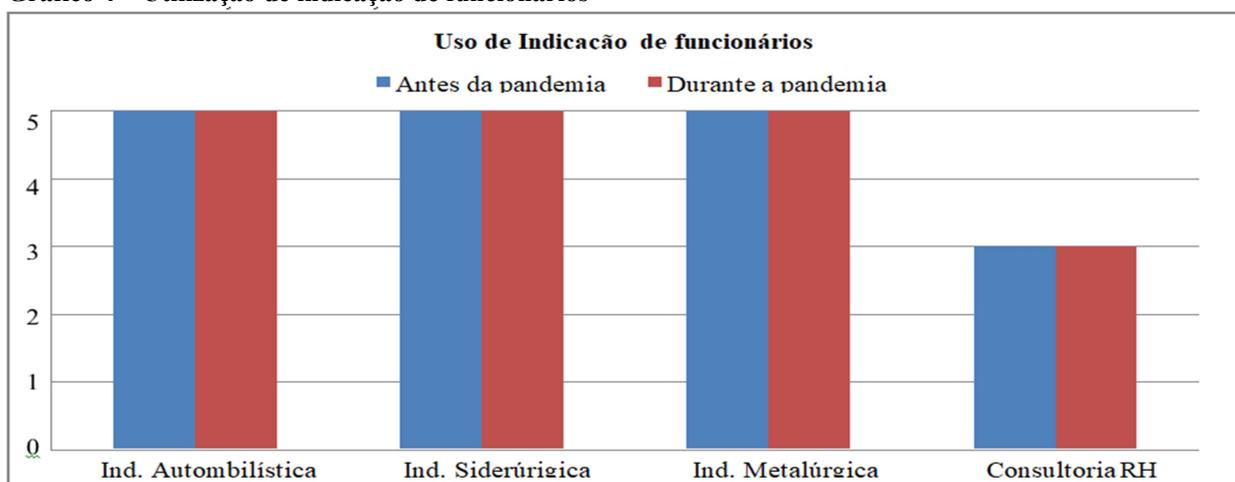


Fonte: Dados da pesquisa

A não utilização de mailing externo fecha o acesso, por exemplo, a egressos de cursos técnicos ou superiores, que se pode recrutar a partir da base de dados de escolas, faculdade e cursos de especialização.

A indicação de funcionário ainda é uma prática bem utilizada pelas empresas pesquisadas. As IA, IS e CS afirmaram buscar por indicações em todos os processos de recrutamento, a CS ficou em meio termo e disse utilizar somente quando é necessário em vagas específicas.

**Gráfico 4 – Utilização de indicação de funcionários**

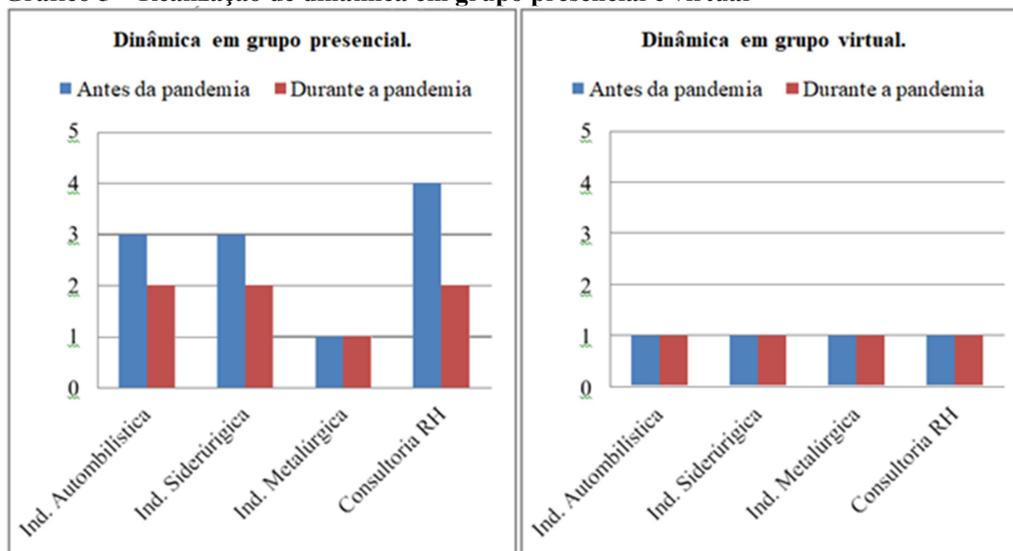


Fonte: Dados da pesquisa

Com referência à utilização da dinâmica de grupo nos processos seletivos, A CS

afirmou que utilizava a dinâmica em grupo presencial em boa parte de seus processos de seleção e as IA e IS informaram que elas eram utilizadas em vagas mais específicas como programas de estágio e jovem aprendiz, uma vez que o volume de candidatos para essas vagas é maior, indo de acordo com a colocação feita por Arellano e Rodrigues (2018) de que essa ferramenta é útil em vagas com alto volume de candidatos, já IM disse nunca ter usado a ferramenta de seleção. O Gráfico 5 apresenta os resultados.

**Gráfico 5 – Realização de dinâmica em grupo presencial e virtual**

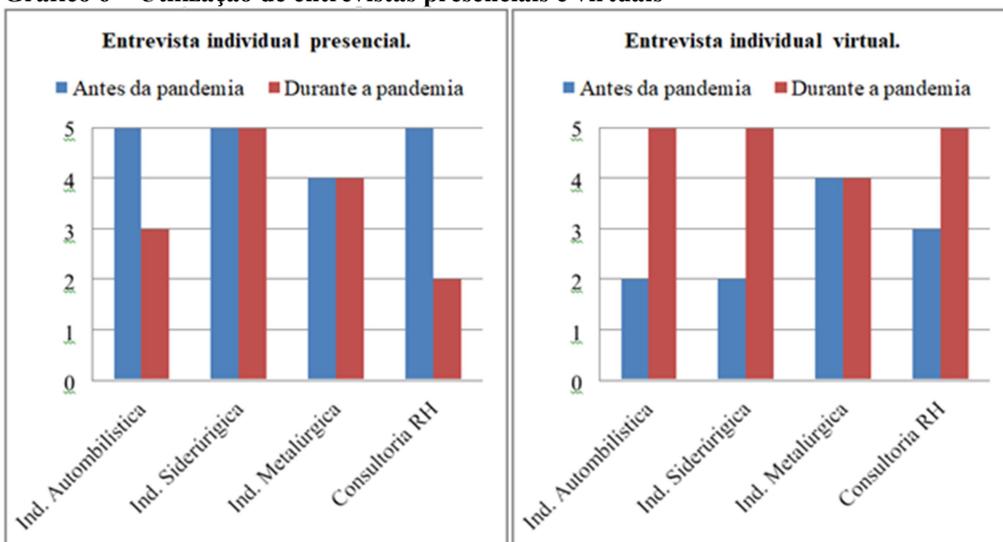


Fonte: Dados da Pesquisa

Com o início da pandemia as empresas que utilizavam a ferramenta reduziram sua utilização e a IM se manteve não utilizando. Todas as empresas afirmaram não utilizar a dinâmica de grupo virtual, em seus processos de seleção nem antes e nem durante a pandemia.

A entrevista individual presencial é uma tradicional ferramenta de seleção e conforme, ressaltado por Arellano e Rodrigues (2018), é uma das técnicas mais utilizadas, o que se provou na pesquisa, quando todas as empresas afirmaram que a utilizava com frequência antes da pandemia. Durante o momento da pandemia o volume de sua utilização reduziu, mas nenhuma das empresas a descartou por completo. A IA e CS passaram a utilização apenas para casos específicos enquanto a IM e a IS mantiveram o mesmo nível de utilização da ferramenta, conforme apresentado no Gráfico 6.

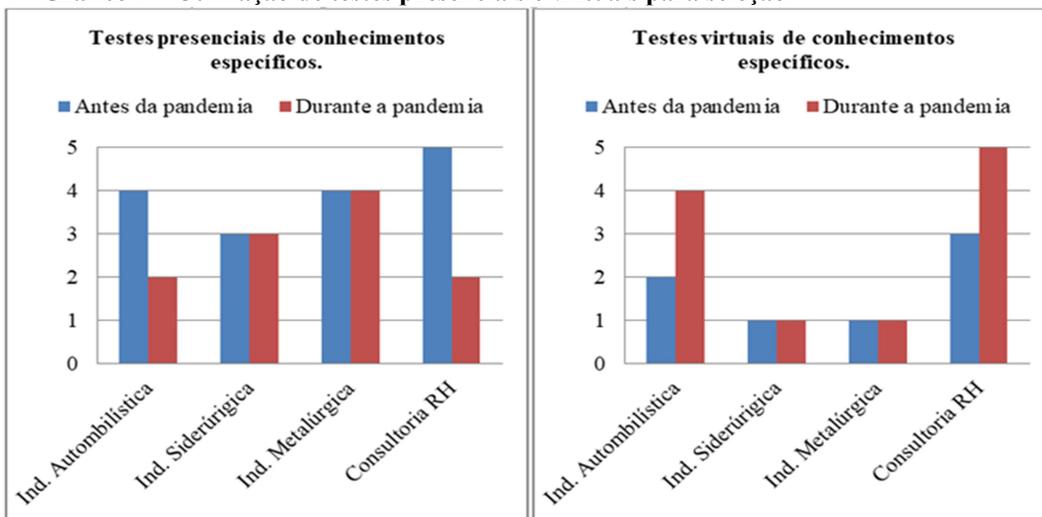
**Gráfico 6 – Utilização de entrevistas presenciais e virtuais**



Fonte: Dados da Pesquisa

A entrevista individual virtual foi uma ferramenta muito aproveitada durante a pandemia, as restrições sanitárias a tornaram uma grande aliada dos profissionais de seleção, a pesquisa nos mostra isso com clareza. As IA e IS afirmaram a baixa frequência na utilização da ferramenta no período anterior a pandemia, a CS ficou imparcial em relação a utilização da ferramenta e a única que afirmou utilizar com frequência foi a IM. Durante o período de pandemia todas as empresas afirmaram utilizar a ferramenta com frequência.

**Gráfico 7 – Utilização de testes presenciais e virtuais para seleção**



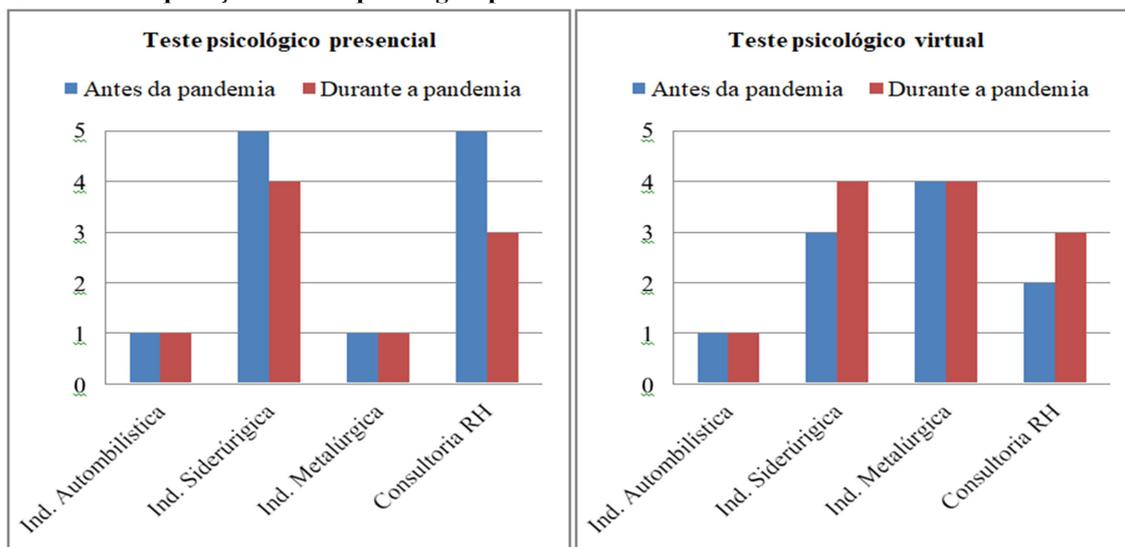
Fonte: Dados da Pesquisa

Os testes presenciais de conhecimentos específicos eram, na maioria dos processos, feitos pelas IA, IM e CS. A IS utilizava os testes apenas em vagas bem específicas. No período da pandemia essa frequência de utilização reduziu e apenas as IM e IS mantiveram o mesmo volume de utilização da ferramenta. Já os testes virtuais eram pouco utilizados pelas empresas antes da pandemia, as IA e IM afirmaram nunca utilizar a ferramenta e permaneceram assim durante o período da pandemia. A IA o utilizava com baixa frequência e passou a utilizar em boa parte dos seus processos durante a pandemia. Por último a CS se mostrou ser indiferente a ferramenta antes da pandemia, mas durante a pandemia ela passou

a sempre utilizar em seus processos.

Com referência ao teste psicológico presencial, a sua utilização era nula por parte das IA e IM antes da pandemia e se manteve assim durante o período pandêmico. Por outro lado, a IS e a CS utilizava a ferramenta em todos os processos seletivos, com o início da pandemia essa frequência foi reduzida, mas não drasticamente.

**Gráfico 8 – Aplicação de teste psicológico presencial e virtual**

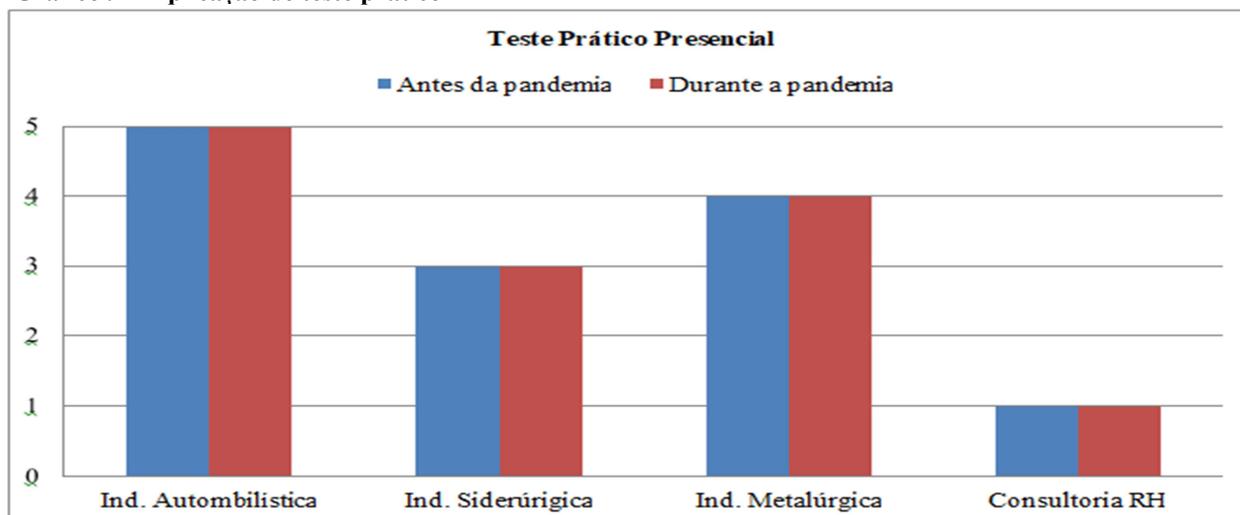


Fonte: Dados da Pesquisa

A utilização de teste psicológico virtual antes da pandemia não seguia um padrão, a IS afirmou que ele era utilizado em situações bem específicas, principalmente quando o processo era feito com pessoas de outras localidades, já a IM utilizava a ferramenta em boa parte de seus processos e a CS pouco utilizava a ferramenta. Durante o período da pandemia a frequência de utilização da ferramenta aumentou na IS e na CS, mas se manteve no mesmo nível na IM, assim como na IA que afirmou nunca utilizar a ferramenta em seus processos seletivos.

A última ferramenta de seleção analisada foi o teste prático presencial. Antes da pandemia ele era utilizado com frequência pela IM e IA, a IS, que a utilizavam em alguns de seus processos e a CS afirmou que nunca utilizavam o teste prático em seus processos e se manteve durante o período de pandemia.

**Gráfico 9 – Aplicação de teste prático**



Fonte: Dados da Pesquisa

## 4.2. Entrevistas com os profissionais de R&S

As estruturas do recrutamento e seleção das empresas pesquisadas são similares. Ao descreverem as atividades que estavam sobre suas responsabilidades as entrevistadas listaram diversas em comum. Todas são responsáveis pela divulgação, triagem, seleção e contratação de suas respectivas empresas. Na IM e na IS a atividade de desenvolvimento do perfil da vaga também fica sobre a responsabilidade do recrutamento e seleção, enquanto nas IA e CS eles já recebem a vaga com o perfil pronto, a consultoria em especial recebe o perfil da vaga de seus clientes.

Toda a pesquisa foi pensada a partir de um questionamento a respeito das mudanças que a pandemia causaria nos processos de recrutamento e seleção, essa vem sendo uma preocupação em todos os campos da sociedade, e com base nesse questionamento foi perguntado para as entrevistadas se elas notaram mudanças significativas nos processos de recrutamento e seleção. Houve uma unanimidade nas respostas, em todas as empresas aconteceram mudanças em seus processos em virtude da pandemia, mas essas alterações aconteceram em níveis diferentes dentro de cada empresa.

Para a IS, IM e a CS a principal mudança aconteceu na entrevista individual que passou a ser feita com mais frequência na modalidade *online*, podemos observar bem isso no mapeamento da frequência de utilização das ferramentas de seleção onde todas aumentaram a frequência de utilização da entrevista individual online, no caso específico da CS a empresa já tinha um grande investimento em ferramentas digitais que otimizavam os processos de recrutamento e seleção, por isso, segundo a entrevistada, não foram necessárias grandes adaptações. A IA afirmou que a maior mudança ocorreu na extensão dos processos, eles tiveram que otimizar as atividades para reduzir o número de pessoas envolvidas, conseqüentemente eles foram obrigados a usar uma variedade maior de soluções tecnológicas.

Ferramentas como o Teams e o Skype, ambos da Microsoft, o Google Meet, Zoom e até mesmo o Whatsapp foram apresentadas como ferramentas aliadas para a realização das entrevistas online. A IA apresentou algumas outras ferramentas de agile recruitment, indo de acordo com Girard e Fallery (2013) a empresa se enquadra no que eles definem como Recrutamento eletrônico 1.0 ao utilizar de sistemas de recrutamento como a Selecty e Abler, e painéis de emprego como o vagas.com para divulgação e captação de currículos, mas fez algumas ressalvas em relação a essa ferramenta, compartilhou que a ferramenta não evoluiu e ficou difícil a utilização se compararmos com outras plataformas. A entrevistada da IS também afirmou utilizar a plataforma do vagas.com para divulgação de suas vagas e triagem dos currículos, mas também fez algumas ressalvas a respeito de suas limitações, porém ela acredita que nesse caso as limitações da plataforma acontecem devido ao contrato feito entre as empresas. Uma informação a acrescentar é que a CS desenvolveu anteriormente à pandemia um sistema digital onde ela consegue recrutar e selecionar candidatos do Brasil inteiro, por isso não existiu a necessidade de um grande investimento em novas ferramentas.

Ainda abordando as ferramentas, as entrevistadas foram questionadas se o resultado foi satisfatório. Em todas as empresas foi possível notar relatos de uma maior agilidade nos processos, uma vez que eles começaram a ser feitos de forma remota. A adaptação por parte das entrevistadas também ocorreu com facilidade, todas afirmaram não ter grandes dificuldades em utilizar as ferramentas e quando se fez necessário a empresa prestou todo o suporte possível. Apesar disso, a entrevistada da IA compartilhou que sentiu uma diferença ao fazer a entrevista de forma virtual, para ela a falta de contato presencial impacta na análise comportamental e tomada de decisão. Outro detalhe

negativo foi levantado pela entrevistada da CS que afirmou ter tido dificuldades técnicas relacionadas a qualidade da internet.

Para finalizar, a parte de implantação das ferramentas, foi questionado se já existiam planos para aquisição delas antes do início da pandemia. A IM afirmou não ter planos para implantação dessas ferramentas. A IA informou que as ferramentas até já estavam disponíveis, mas eram utilizadas apenas para vagas em níveis estratégicos ou administrativos e com o início da pandemia se estendeu a todas as vagas. A entrevistada da IS compartilhou que provavelmente o estudo já existia, nesse caso para a implementação do Teams, mas não ficava sobre a responsabilidade do R&S e sim do setor de TI, então foi questionado se ela já havia sugerido a implantação de alguma ferramenta para a otimização do processo e a mesma informou que não. Na CS já existiam estudos para implantação dessas tecnologias, mas eles ainda estavam em fase de negociação com os fornecedores.

Em relação a experiência dos candidatos com essas novas tecnologias a dificuldade maior foi observada nos processos para níveis operacionais. Na IA foram vivenciadas dificuldades comportamentais durante a entrevista online, os candidatos demonstravam desconforto diante das câmeras e interferências externas também foram apontadas, como interrupções de parentes, carro de som passando na rua, telefone tocando, ou talvez a sensação de “conforto” que uma entrevista feita em sua própria casa passa. Uma exemplificação disso foi a seguinte fala da entrevistada:

Já tivemos casos de candidatos que fizeram a entrevista online sem camisa e em outra situação o candidato apareceu com uma criança no colo, mas o maior de todos os choques foi em uma entrevista em que ao abrir a câmera percebemos que o candidato estava dirigindo, nós pedimos para ele estacionar o carro para a sua própria segurança e ele disse que não poderia parar, pois estava fazendo Uber e tinha acabado de aceitar uma corrida. Nós entendemos que aquela provavelmente era fonte de renda dele, mas aquele momento exigia sua total atenção e então informamos que estaríamos desligando e entraríamos em contato depois (IA, 2021)

Outro ponto levantado pela entrevistada foi a qualidade dos aparelhos utilizados pelos candidatos o que atrapalha na captação de áudio e imagem, ela complementou dizendo que as dificuldades desses candidatos ainda era observada após a contratação, pois eles tinham resistências em trabalhar com sistemas de ponto remoto por exemplo. A CS listou dificuldades como a desconfiança em passar dados online, acessar as plataformas utilizadas para o processo, qualidade da internet e também dificuldades comportamentais por não conseguir tratar o assunto com a devida formalidade. Na IS também foi perceptível a dificuldade em acessar as ferramentas necessárias para a realização do processo e a IM não notou grandes dificuldades ou resistência por parte dos candidatos.

Por último a entrevistada da IA compartilhou uma dificuldade que ela enfrentou em relação aos gestores, ela relatou que alguns gestores não se adaptaram as entrevistas *online* e conseqüentemente ofereceram uma resistência aos processos. A mesma pergunta foi feita as outras entrevistadas e a mesma situação não foi observada nas outras empresas, a IS ainda comentou que as entrevistas online foram bem absorvidas pela gestão, pois facilitaram o agendamento e otimizaram o tempo.

Quando questionadas a respeito das limitações causadas por essas adaptações as entrevistadas da IA, IM e CS concordaram que o uso da tecnologia pode prejudicar a experiência do candidato durante o processo seletivo. Para a IA as ferramentas podem funcionar muito bem em grandes centros e em vagas de nível administrativo ou estratégico, mas não tem tanto efeito com a grande massa, uma estratégia utilizada por eles foi fazer o uso de ferramentas mais populares como o Whatsapp para entrevistas em

vídeo e grupos do Facebook para divulgação das vagas.

A CS observou que apesar das dificuldades os candidatos se dedicam ao máximo para conseguir participar dos processos. A IS acredita que se em um futuro próximo as pessoas não se adaptarem as essas novas tecnologias eles poderão de fato se prejudicar, mas no momento Nesse ponto da entrevista era possível observar que as entrevistadas se mostravam sempre preocupadas em apoiar os candidatos, mesmo com todos os contratemplos, a falta de formalidade e as dificuldades em se soltar frente as câmeras, elas sempre buscavam a melhor solução para situação.

A entrevistada da CS chama atenção para a necessidade de empatia nesse momento, ela afirma que é necessário se colocar no lugar dos candidatos e evitar o julgamento precipitado. Quanto a isso a entrevistada da IS foi bem clara com a sua colocação:

Tivemos que orientar de forma detalhada e cautelosa para garantir que os candidatos não fossem prejudicados em alguma etapa, por dificuldade com meios digitais, nós tivemos esse cuidado e esse olhar próximo com o candidato o que ajudou muito a deixa-los mais confortáveis durante o processo (IS, 2021).

As entrevistadas nos mostra uma percepção similar a de Chaves (2019) em relação à adaptação das empresas e a adaptação dos candidatos. De um lado temos as empresas dispendo de recursos para capacitar seus profissionais e facilitar a adaptação dos mesmos às tecnologias e de outro temos uma parcela considerável dos candidatos tendo que trabalhar com recursos e conhecimentos limitados para se adaptarem a essas novas tecnologias.

Um ponto foi levantado pela entrevistada da IA, como eles estavam realizando boa parte do processo *online* foi possível aumentar a região de busca de novos candidatos. Antes eles se limitavam a região na qual a empresa está localizada, vale do Paraíba Fluminense, justamente por entender as dificuldades de deslocamento para candidatos de regiões distantes, com a implementação das tecnologias foi possível buscar por candidatos em outras localidades. No entanto, ela observou que candidatos de regiões distantes quando eram selecionados negociavam mais as condições para poder se mudar e até mesmo desistiam quando tinham o primeiro contato com a região.

Por último foi perguntado às entrevistadas se elas acreditavam que aquelas mudanças seguiriam após o período da pandemia e todas elas acreditam que sim. A IA acredita que as mudanças são coerentes com o pensamento da indústria 4.0. Na IS a percepção é a de que as boas práticas permanecerão, uma vez que elas otimizam o tempo dos envolvidos. A CS acredita que as atividades de Recrutamento e Seleção já vinha de uma tendência tecnológica, a chegada dessa pandemia só acelerou o processo. E por último a IM acredita que apenas algumas mudanças permanecerão.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se iniciou o trabalho de pesquisa constatou-se que havia uma transição ocorrendo no processo de recrutamento e seleção relacionada a inserção de soluções tecnológicas nessas atividades dentro das organizações, por outro lado, observava-se que devido a pandemia do novo coronavírus diversos setores da sociedade tiveram que se adaptar para seguir em funcionamento e a tecnologia foi grande aliada a essa adaptação.

Diante disso, conforme mencionado anteriormente, a pesquisa teve como objetivo geral analisar a influência da pandemia de COVID-19 na utilização da tecnologia nos processos de recrutamento e seleção dentro das organizações. Para que pudesse ser feita uma análise eficaz, dois objetivos secundários foram criados, o primeiro foi fazer um mapeamento da utilização das ferramentas tecnológicas nos processos de recrutamento e

seleção e observar a frequência de utilização antes e durante a pandemia. O segundo foi entender a percepção dos profissionais em relação às mudanças, criando os cenários dos processos de recrutamento e seleção, antes e durante a pandemia e quais são as expectativas para o futuro. Os questionários nos revelaram que em relação as ferramentas de recrutamento e seleção a tecnologia já vinha sendo utilizada em ambas as atividades, mas de forma tímida e com foco nas atividades de Recrutamento. Com a chegada da pandemia a utilização dessas ferramentas sofreu um processo de aceleração e foi possível observar um crescimento na utilização de novas tecnologias para a etapa de seleção, porém isso se limitou a pontos específicos das atividades como as entrevistas individuais por plataformas digitais.

Através das perspectivas das entrevistadas foi possível criar os cenários das empresas sobre influência do novo coronavírus, nesse ponto da pesquisa observou-se que no período anterior a pandemia o investimento por parte das empresas em novas tecnologias era limitado e que uma minoria tinha como estratégia a inserção da tecnologia nos seus processos de recrutamento e seleção, mas com o início da pandemia elas se viram obrigadas a se adaptar e tiveram que investir em ferramentas que possibilitassem a continuidade de suas atividades. Outro impacto que ficou evidente foi a dificuldade de adaptação por parte dos candidatos que foram forçados a enfrentar dificuldades técnicas e comportamentais. Por último foi observado que todas as entrevistadas acreditavam que essas alterações permaneceriam após o período da pandemia uma vez que o impacto da tecnologia ficou muito mais evidente.

Com base nas informações levantadas podemos considerar que a hipótese proposta no início da pesquisa foi confirmada, a pandemia de COVID-19 causou impactos nos processos de recrutamento e seleção acelerando a implementação tecnológica dentro dessas atividades.

Para a elaboração da pesquisa foi utilizado como parte da metodologia o estudo de campo, ela foi feita entre os meses de janeiro e março do ano de 2021 e para sua realização foram selecionadas quatro empresas localizadas na região do vale do Paraíba no estado do rio de janeiro. Mediante isso, podemos verificar duas limitações em nosso projeto. A primeira se dá pelo fato da pesquisa estar restrita a região do vale do Paraíba no estado do rio de janeiro, sabemos que a pandemia afetou as regiões brasileiras em diferentes formas e níveis de intensidades, por isso podemos considerar que em outras regiões existiu uma necessidade maior de adaptação a pandemia. A segunda limitação é o período da pesquisa, o período das entrevistas calhou com o período mais crítico da pandemia no Brasil e isso pode influenciar na percepção das entrevistadas em relação permanência dessas ferramentas no futuro.

Diante dessas limitações, observamos como oportunidades para pesquisas futuras a ampliação da região de pesquisa, deixando de ser apenas uma pesquisa regional e passando a ser uma pesquisa estadual, por exemplo, onde o fenômeno aqui estudado pudesse ser observado em um número maior de empresas. Outro ponto importante a ser analisado seria a observação do fenômeno em diferentes períodos da pandemia, ou até mesmo após o término dela, para se entender se de fato as mudanças por ela influenciada se manteriam nos processos de recrutamento e seleção.

### **Referências Bibliográficas**

ARELLANO, E. B.; RODRIGUES, M. **Gestão de pessoas nas empresas contemporâneas brasileiras**. In: ARELLANO, E. B.; CESAR, A. M.(org.). **Gestão de pessoas nas empresas contemporâneas brasileiras**. São Paulo: Elsevier, 2017.

CASTRO, A. B. C. de; BRITO, L. M. P.; VARELA, J. H. de S. **A resignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das e das organizações**. HOLOS, [S.l.], v.

4, p. 408-423, set. 2017.

CHAVES, C.M.L. **Utilização de tecnologias da informação e comunicação em processos de recrutamento e seleção organizacional**: Um estudo com consultorias de gestão de pessoas situadas em Sergipe. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFS, São Cristóvão, 2019.

FIDALGO, A.I.; CARNEIRO, J.. **Desenvolvimento tecnológico** – impacto da tecnologia nos processos de recrutamento e seleção. Cielo Laboral 2016 – Novos Desafios para o mundo do trabalho. Universidade Católica Portuguesa. Porto, 2016.

FITZ-ENZ, J., & MATTOXII, J. R. Predictive Analytics for Human Resources. New Jersey: Wiley, 2014.

FLIPPO, E.P. Principles of personnel management . New York, MacGraw – Hill, 2008.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HUTZ, C. S. Ética na avaliação psicológica. In C. S. Hutz (Org.). Avanços e polêmicas em avaliação psicológica. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2009.

LEMONS, A. **Cibercultura e mobilidade**: a era da conexão. [online]. In: Razón y Palabra. Revista Eletrônica n. 41, outubro-novembro, 2004.

PINTO, F. M.; PINTO G. B. **Seleção por competência**: Ficção ou possibilidade? Psicologia Argumento, v. 30, n. 71, 2017.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social**: Métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, M. F. **Recrutamento e seleção estratégico**: A tecnologia aliada a gestão de pessoas. Artigo (MBA em gestão de talentos e comportamento humano) – UFP, Curitiba, 2018.

STONE, D.L., et al., **The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management**, Human Resource Management Review, 2015.

VIEIRA, S. Como elaborar questionários. São Paulo: Atlas, 2009.

WECKER, A. C.; FROELICH, C. **Recrutamento e seleção por competências**: Uma análise do processo seletivo de uma instituição de ensino superior. v. 12, n. 3, 2017.

WRIGHT W.G. ; JACKSON S. W. **Talent Rising**; people analytics and technology driving talent acquisition strategy. Strategic. [online]. HR Review, v. 17 n. 5, 2018.