



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

RAYSSA DO NASCIMENTO ROCHA SANTOS

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO CONTEXTO DA PANDEMIA COVID-19: UMA
REVISÃO NA LITERATURA NACIONAL**

**CAMPINA GRANDE
2023**

RAYSSA DO NASCIMENTO ROCHA SANTOS

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO CONTEXTO DA PANDEMIA COVID-19: UMA
REVISÃO NA LITERATURA NACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão em pessoas.

Orientadora: Profa. Ma. Dayanna dos Santos Costa Maciel

**CAMPINA GRANDE
2023**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S237r Santos, Rayssa do Nascimento Rocha.
Recrutamento e seleção no contexto da pandemia Covid-19: uma revisão na literatura nacional. [manuscrito] / Rayssa do Nascimento Rocha Santos. - 2023.
26 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2023.

"Orientação : Profa. Ma. Dayanna dos Santos Costa Maciel, Coordenação do Curso de Administração - CCSA. "

1. Recrutamento. 2. Seleção. 3. Pandemia Covid 19. I.

Título

21. ed. CDD 658.3

RAYSSA DO NASCIMENTO ROCHA SANTOS

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO CONTEXTO DA PANDEMIA COVID-19: UMA
REVISÃO NA LITERATURA NACIONAL.

Artigo apresentado ao Programa de Graduação
em Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Aprovada em: 28 / 06 / 2023.

BANCA EXAMINADORA

Dayanna dos Santos Costa Maciel

Profa. Ma. Dayanna dos Santos Costa Maciel (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Brunno Fernandes da Silva Gaião

Prof. Dr. Brunno Fernandes da Silva Gaião
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Joyce Aristércia Siqueira Soares

Profa. Dra. Joyce Aristércia Siqueira Soares
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Etapas da revisão sistemática da literatura e os respectivos resultados obtidos	16
Quadro 1 – Tipos de Processos de Recrutamento	09
Quadro 2 – Técnicas de Recrutamento das empresas.....	09
Quadro 3 – Medidas tradicionais para avaliar o recrutamento	11
Quadro 4 – Modelos de decisão sobre candidatos.....	12
Quadro 5 – Técnicas de seleção, utilizadas pelas empresas	13
Quadro 6 – Análise dos trabalhos selecionados na pesquisa.....	17
Quadro 7 – Procedimentos e técnicas utilizadas pelas organizações nos processos de recrutamento e seleção, no contexto da pandemia de Covid-19.....	20

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
2	REFERENCIAL TEÓRICO	08
2.1	Os processos de recrutamento nas organizações	08
2.2	Técnicas de recrutamento interno e externo	09
2.3	Processos de seleção nas organizações.....	11
2.4	O contexto da Pandemia de COVID-19 e o trabalho remoto.....	13
3	METODOLOGIA	14
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	17
4.1	Identificação das pesquisas nacionais, relacionadas aos processos de recrutamento e seleção nas organizações, no contexto da pandemia de Covid -19	17
4.2	Descrição e análise dos procedimentos e das tecnologias utilizadas nos processos de recrutamento e seleção nas empresas durante o contexto da pandemia de Covid -19.....	20
5	CONCLUSÃO	22
	REFERÊNCIAS	23

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO CONTEXTO DA PANDEMIA COVID-19: UMA REVISÃO NA LITERATURA NACIONAL

Rayssa do Nascimento Rocha Santos^{1*}

RESUMO

Os processos de recrutamento e seleção nas organizações passaram por mudanças ao longo dos anos, devido ao avanço tecnológico. A pandemia de Covid-19 intensificou essas mudanças, acelerando o processo de adoção dessas tecnologias por parte das empresas. Nesse sentido, o presente trabalho objetivou identificar os procedimentos e as tecnologias utilizadas nos processos de recrutamento e seleção nas empresas durante o contexto da pandemia de Covid-19, a partir de uma revisão da literatura nacional. Vale dizer que tal estudo contemplou uma pesquisa descritiva, por meio de uma revisão sistemática integrativa da literatura. Para a coleta de dados, utilizou-se a plataforma do Google Acadêmico, tendo como recorte temporal as publicações no período de 2020-2022, em que foram analisadas, de forma qualitativa, as publicações contidas nas primeiras 15 páginas de pesquisa. Os resultados encontrados apontaram para o modelo de recrutamento externo como o mais utilizado, tendo como técnicas adotadas os anúncios pela internet e o banco de dados. Quanto às técnicas nos processos de seleção, os resultados demonstraram o uso, por parte das organizações, de entrevistas e testes online, por meio das plataformas e aplicativos do *Microsoft Teams*, *Google Meet*, *Zoom*, *Skype* e *WhatsApp*. Percebeu-se, assim, que a pandemia antecipou as mudanças tecnológicas, mostrando às organizações a necessidade de estarem atentas às tendências mercadológicas, caso contrário, poderão comprometer a sua imagem diante do mercado de trabalho, além da importância de estarem preparadas para situações de crise, a exemplo do que ocorreu na pandemia de Covid-19.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Pandemia Covid-19.

ABSTRACT

Recruitment and selection processes in organizations have undergone changes over the years due to technological advances. The Covid-19 pandemic intensified these changes, accelerating the process of adoption of these technologies by companies. In this sense, the present work aimed to identify the procedures and technologies used in the recruitment and selection processes in companies during the context of the Covid-19 pandemic, based on a review of the national literature. It is worth mentioning that this study included a descriptive research, through an integrative systematic review of the literature. For data collection, the Google Scholar platform was used, with the publications in the period 2020-2022 as a temporal cut, in which the publications contained in the first 15 pages of the research were qualitatively. The results found pointed to the external recruitment model as the most used, with internet advertisements and databases as techniques adopted. As for the techniques in the selection processes, the results demonstrate the use, by organizations of interviews and online tests through the platforms and applications of *Microsoft Teams*, *Google Meet*, *Zoom*, *Skype* and *WhatsApp*. It was thus perceived that the pandemic anticipated technological changes, showing organizations the need to be aware of market trends, otherwise they could

* Aluna de Graduação em Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus I. E-mail: rayssa.rocha.2012@hotmail.com

compromise their image in the labor market in addition to the importance of being prepared for crisis situations, like what happened in the Covid-19 pandemic.

Keywords: Recruitment. Selection. Pandemic Covid-19.

1 INTRODUÇÃO

A expressão Gestão de Pessoas vem se modernizando com o passar do tempo, visto que, anteriormente, o termo Recursos Humanos (RH) era o mais utilizado. Porém, com o avanço da globalização, das tecnologias e com maiores competências exigidas desse profissional, o qual não se resume apenas a recrutar, selecionar, treinar os seus colaboradores, mas, sim, em compreender, de um modo geral, o seu capital humano, reconhecendo e sabendo adequar, da melhor forma possível, as atividades em que estes colaboradores devem desempenhar.

Segundo Chiavenato (2014), o departamento de Gestão de Pessoas se baseia em uma organização ser bem sucedida; ela deve entender que as pessoas que fazem parte de tal organização têm suas particularidades, seus talentos e que devem ser aproveitados, assim como as suas competências. Para tanto, o gestor de pessoas de uma organização é o profissional responsável pelos processos de agregar pessoas, tendo como foco construir uma equipe de colaboradores, aptos a contribuírem para o bom desempenho da empresa.

Nesse contexto, destaca-se a importância dos processos de recrutamento e de seleção nas organizações. O processo de recrutamento consiste, segundo Chiavenato (2014, p. 101), em “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização”. Para Marras (2016), o processo de recrutamento se origina da necessidade de pessoal, devido à abrangência da organização ou por preenchimento da vaga de algum setor que esteja em falta de um profissional qualificado.

O processo de recrutamento, realizado de forma correta, mostra como a empresa é vista no mercado de trabalho, fazendo com que a sua reputação seja bem vista, ou seja, influencia na motivação e retenção dos funcionários (AVELAR; SILVA; SARAIVA, 2021). Caso esse processo seja realizado de forma incorreta, pode trazer muitos prejuízos, entre eles, o financeiro. Conforme Gil (2012, p. 17 apud SILVA; SILVA, 2021, p. 242), “empregar pessoas sem a qualificação ideal custa muito à empresa. [...] o que agrava a rotatividade de pessoal e pode gerar ainda mais complicações”.

Devido ao avanço tecnológico, o que passou a ser um grande aliado dos recrutadores em divulgar as vagas ofertadas pelas empresas, estas recrutam por meio de diversas formas, dependendo do estilo de recrutamento que determinada empresa esteja ofertando. Se for recrutamento interno, por exemplo, será através de banco de dados interno, indicação interna, entre outros; caso venha a ser um recrutamento externo, poderá ser por anúncios de emprego, agências de recrutamento, entre outras possibilidades.

Após o processo de recrutamento, os responsáveis pela gestão de pessoas na empresa devem iniciar o processo de seleção, o qual, segundo Chiavenato (2014, p. 118), “[...] é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir para o sucesso da organização”. Para Benito (2020 apud SILVA; SOUSA, 2022), os candidatos que melhor se apresentarem e que suas características sejam compatíveis com a organização, certamente serão admitidos no final do processo.

O processo de seleção é a fase em que os candidatos serão avaliados, mostrarão suas habilidades e competências para o preenchimento da vaga ofertada. Por essa razão, é fundamental que o candidato tenha conhecimento da vaga e conheça a política da empresa, na qual está se candidatando. Caso essa seleção não seja realizada de forma correta, pode gerar transtornos tanto para a empresa, pois foram investidos recursos financeiros e tempo para a realização dessa seleção, quanto para o candidato, que criou muitas expectativas de ingressar na empresa.

Comumente, as empresas selecionam pessoas, através de processos seletivos, envolvendo etapas, como: análise de currículos; triagem de candidatos; entrevistas individuais e coletivas; testes práticos ou técnicos; dinâmicas de grupos; avaliações psicológicas, entre

outras etapas (CHIAVENATO, 2014). As organizações também levam em consideração se o candidato possui experiência profissional, formação acadêmica, saiba trabalhar em equipe, tenha disponibilidade de horário, entre outras.

Conforme disposto acima, as empresas adotam procedimentos e técnicas de recrutamento e seleção comuns, como a verificação de referências, para constatar que as informações passadas pelo candidato são verídicas e que este possua habilidades, como mencionado anteriormente. Porém, tais técnicas devem ser adaptadas ao contexto mercadológico e ao ambiente de negócios que a organização recrutadora/selecionadora vivencie no momento desses processos. Como exemplo disso, destacam-se os possíveis reflexos da pandemia de Covid-19 nos processos de recrutamento e seleção de pessoas.

O surgimento da pandemia desencadeou restrições, relacionadas ao isolamento social, contidas em Decreto Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Tal decreto apontou as medidas de enfrentamento da emergência de saúde pública, de importância internacional, decorrente do novo coronavírus, que surgiu em 2019. Desse modo, as empresas tiveram que rever seus processos de recrutamento e seleção, para se adaptarem ao contexto vigente. No Brasil, algumas empresas precisaram se reinventar de forma online. Com isso, os processos de recrutamento e seleção, no período da pandemia, foram exclusivamente em formato remoto, através de entrevistas por videochamada, testes online (ROSA, 2022).

Diante dos possíveis reflexos da pandemia de Covid-19, nos processos de recrutamento e seleção, realizados pelas empresas, o presente estudo busca elucidar o seguinte problema de pesquisa: quais procedimentos e tecnologias utilizados pelas empresas nos processos de recrutamento e seleção durante a pandemia de Covid-19? Com base nessa questão de estudo, tem-se como objetivo identificar os procedimentos e as tecnologias utilizadas nos processos de recrutamento e seleção nas empresas durante o contexto da pandemia de Covid-19, a partir de uma revisão da literatura nacional.

Nessa perspectiva, vale dizer que, dependendo do ambiente e da cultura de determinada empresa, os procedimentos e as tecnologias utilizadas, pelo gestor de Recursos Humanos, serão diferenciados, para que este possa contratar candidatos aptos às vagas, como afirma Lima e Rabelo (2018).

Nesse momento, é oportuno destacar que, além desta introdução, este estudo contempla um capítulo teórico, abarcando os processos de recrutamento nas organizações, com suas técnicas de recrutamento, refletindo ainda sobre o processo de seleção em tais organizações, além de apontar as possíveis mudanças no contexto pandêmico, com a necessária adesão do trabalho remoto. Após essa parte teórica, há um capítulo voltado para os procedimentos metodológicos, utilizados neste estudo. Em última instância, destacam-se a apresentação e a análise dos resultados, relacionados aos processos de recrutamento e seleção nas organizações, no contexto da pandemia de Covid -19.

A presente pesquisa se justifica por identificar alguns procedimentos e tecnologias adotados por empresas, nos processos de recrutamento e seleção em formato remoto, podendo servir de guia para os profissionais de recursos humanos compreenderem quais as contribuições e limitações desses procedimentos e tecnologias, adotando, assim, as que mais se adaptem aos objetivos da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Os processos de recrutamento nas organizações

Uma das principais atividades dos recursos humanos é o processo de Recrutamento e Seleção (R&S) nas empresas. Para isso, é necessário que seja realizado um plano estratégico da organização para conhecer seus valores, missão, visão, cultura organizacional, entre outros.

Através disso, poderá estabelecer os critérios de Recrutamento e Seleção de novos colaboradores. Cada organização tem a sua cultura organizacional, de modo que cabe ao profissional de recursos humanos selecionar os que melhor se adaptem as vagas ofertadas.

Conforme Chiavenato (2014, p. 91), “as organizações e as pessoas se unem de forma recíproca: as organizações escolhem os candidatos ao cargo e os candidatos escolhem as organizações em que desejam trabalhar”. Em conformidade, Lima e Rabelo (2018, p. 140) argumentam que “recrutamento e seleção podem ser definidos como um conjunto de processos sequenciais que culminam na escolha de um candidato para desempenhar uma função na organização”. Tal escolha deve ser precedida de etapas e processos que definam e caracterizam a função que o candidato pretenda preencher (OLIVEIRA, 2005 apud LIMA; RABELO, 2018).

Vale destacar que, especificamente, com relação ao processo de recrutamento e seleção, Chiavenato (2014, p. 101) o define como “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização”. O que torna essencial para as empresas em recrutar os candidatos mais aptos ao cargo disponibilizado.

No entanto, não basta apenas ingressar em um processo de recrutamento, é necessário fazer uma avaliação de qual modelo de recrutamento será aplicado, como também uma prévia das disponibilidades, sejam elas financeiras e/ou de capital humano, existentes na organização, que possam aderir uma quantidade de candidatos que se enquadre na vaga ofertada. Sendo assim, é importante analisar quais são aptos a vaga, realizando um processo que possa otimizar tempo e custos financeiros para a organização. O Quadro 1 apresenta o processo de recrutamento, que pode ser em três modelos.

Quadro 1 – Tipos de Processos de Recrutamento

Processo Interno	Processo Externo	Processo Misto
O candidato já faz parte da organização;	O preenchimento das vagas é voltado para candidatos externos;	Utiliza-se dos dois tipos de processos, a depender da empresa e das vagas ofertadas.
Oportunidade de carreira profissional;	Demanda mais tempo;	
Agilidade no processo de recrutamento;	A depender da vaga, as exigências são maiores;	
Os custos finais do processo de recrutamento são praticamente zero.	Os custos finais são altos, devido a uma série de testes, exames, etc.	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, a partir de Chiavenato (2014).

Dependendo da cultura organizacional e da oferta de vagas pretendidas pela empresa, esta pode decidir o melhor processo de recrutamento a ser executado, levando-se em consideração todos os atributos em recrutar pessoas, para que se tenha êxito nesse processo.

2.2 Técnicas de recrutamento interno e externo

Segundo Chiavenato (2014), independente das técnicas de recrutamento, o seu método contribui para fomentar seu banco de talentos. Assim, é importante que as organizações, que fazem uso das duas formas, estejam sempre atualizando seus bancos de talentos. Nesse sentido, o Quadro 2 apresenta as técnicas de recrutamento das empresas.

Quadro 2 – Técnicas de Recrutamento das empresas

Anúncios de emprego	Empresas divulgam vagas em sites de emprego, revistas e jornais, redes sociais e demais mídias.
----------------------------	---

Indicação	Muitas empresas valorizam a indicação de funcionários já experientes.
Agências de recrutamento	Algumas empresas contratam serviços de agências de recrutamento, que fazem a triagem e seleção de candidatos, de acordo com o perfil da vaga.
Eventos de recrutamento	Empresas participam de feiras de empregos e eventos específicos para recrutamento.
Programas de estágio	Empresas oferecem programas de estágio para jovens estudantes em busca de uma oportunidade no mercado de trabalho.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

Devido ao avanço tecnológico, que passou a ser um grande aliado dos recrutadores em divulgar as vagas ofertadas pelas empresas, estas recrutam por meio de diversas formas, dependendo do estilo de recrutamento que determinada empresa esteja ofertando. Se for recrutamento interno, por exemplo, será através do banco de dados interno, indicação, entre outros. Caso venha a ser um recrutamento externo, será, por exemplo, através de anúncios de emprego, agências de recrutamento, entre outras possibilidades.

Os processos de recrutamento interno têm início com a divulgação da vaga através de meios de comunicação interna, sejam eles memorandos, cartazes ou pela intranet da organização. No qual, essa prática colabora para que seus funcionários tenham expectativas de crescimento na organização através de promoções, planos de carreiras.

Em conformidade com o recrutamento interno, Marras (2016, p. 57) afirma que

A prática do recrutamento interno deve estar sustentada em procedimentos e política elaborada de forma transparente, com sua divulgação garantida em todos os níveis da estrutura organizacional. Todos da organização [...] na medida em que proporciona uma possibilidade maior e mais veloz de ascensão nos quadros da empresa, mas também da própria organização, como instrumento fortíssimo de incentivo motivacional e de eficiência e baixo custo para o processo de recrutamento.

É necessário entender que o recrutamento interno seja realizado desde que o candidato a vaga, tenha condições de exercer a função de forma eficaz no prazo menor de treinamento já que o mesmo é integrante e conhece a cultura organizacional e o seu tempo será destinado para exercer a atividade da nova função de cargo.

No recrutamento externo, as técnicas, por se tratarem de preenchimento de vagas de candidatos externos, demandam mais tempo, de modo que estes precisam ser testados e avaliados pelo RH. Para Chiavenato (2016), as técnicas se iniciam pela apresentação do *curriculum vitae* (CV) que pode ser entregue pessoalmente a organização ou o preenchimento pela internet; anúncios de jornais; agências de recrutamento; indicações de funcionários; cartazes; recrutamento virtual pelas plataformas do *LinkedIn*, *Gupy* e entre outros.

Com o avanço da tecnologia e com o surgimento da pandemia do Covid-19, essas ferramentas digitais vêm intensificando com a adesão de muitos adeptos tanto para as empresas como os candidatos a vaga, por ser mais ágil e o candidato poder ter mais opções de vagas a se candidatar.

Conforme Singh e Finn (2003 apud VIEIRA, 2011), atualmente, as empresas necessitam de pessoas que se enquadram à cultura, missão e valores das organizações não o bastante apenas a qualificação profissional, mas em adquirir relações interpessoais. Devido os processos de trabalho serem mais ágeis, as mesmas recrutam pessoas que estejam dispostas e sejam aptas de acordo com as transformações tecnológicas que estão ocorrendo.

Para Chiavenato (2014), é necessário que o processo de recrutamento contenha uma quantidade favorável de candidatos para que a partir disso possa recrutar o que melhor se adequa a vaga, para ser passado por uma triagem e permaneçam os mais adequados a disputar a vaga e passar para a etapa de seleção.

As empresas, que realizam um processo de recrutamento eficaz, são vistas, pelo mercado de trabalho, com uma imagem positiva. Portanto, para que isso ocorra, medidas de avaliação do processo de recrutamento são de suma relevância, como apresenta o Quadro 3.

Quadro 3 – Medidas tradicionais para avaliar o recrutamento

Medidas de critério global	Medidas de critério para os recrutados	Medidas de critério orientadas para o método de recrutamento
Cargos preenchidos	Número de entrevistas feitas	Número de candidatos apresentados
Cargos preenchidos a custos baixos	Qualidade dos candidatos avaliada pelos recrutadores	Número de candidatos qualificados
Cargos preenchidos por pessoas que permanecem por mais de um ano na empresa	Porcentagem de candidatos recomendados que são admitidos	Custo por candidato
Cargos preenchidos por pessoas que estão satisfeitas com suas novas posições	Porcentagem de candidatos que apresentam bom desempenho	Tempo requerido para gerar candidatos
	Custo por entrevista	Custo por admissão
		Qualidade dos candidatos admitidos

Fonte: Chiavenato (2014).

Quando os recrutadores realizam esse processo de forma satisfatória, tendo uma quantidade de candidatos a pleitear a vaga e que estes mostram bom desempenho, devem ser direcionados para o processo de seleção. Em seguida, serão avaliados e escolhidos para dar prosseguimento a contratação do candidato.

2.3 O processo de Seleção nas organizações

O processo de seleção consiste em escolher os candidatos que foram aprovados no processo de recrutamento a dar continuidade no processo de mudar de cargo caso seja um processo interno ou ingressar na nova organização se for um processo externo. Para Chiavenato (2014, p. 118), “seleção é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir para o sucesso da organização”.

Caxito (2012 apud PIPINO, 2021) afirma que além de escolher o candidato que melhor se adapta a função, tem que ter habilidades interpessoais como clareza, boa comunicação, impessoalidade e cordialidade. Para Lima e Rabelo (2018), bem como Baylão e Rocha (2014), cada etapa da seleção representa um momento de tomada de decisão em que se busca aumentar o conhecimento da organização sobre experiências, habilidades e a motivação do empregado, com isso aumentam as chances de serem selecionados.

No processo de seleção, alguns autores afirmam que o setor de Administração de Recursos Humanos (ARH), deverá apresentar quais as melhores técnicas de selecionar os candidatos mais aptos à vaga, em que já passou da etapa de recrutamento conforme (MARRAS, 2016). Em conformidade, para Chiavenato (2014), a seleção de pessoas filtra os melhores candidatos a exercer a vaga selecionada, os que tenham características compatíveis com a organização.

As empresas só têm a crescer no mercado quando conseguem realizar esses processos de forma eficaz, pois trará inúmeros benefícios a mesma, desde: profissionais mais qualificados, diminuição de rotatividade, ambiente de trabalho mais agradável, equipe mais colaborativa e entre outros aspectos. Para Gil (2012 apud SILVA; SILVA, 2021, p. 242), “empregar pessoas sem a qualificação ideal custa muito à empresa [...] o que agrava a rotatividade de pessoal e pode gerar ainda mais complicações”.

Atualmente o profissional de RH tem uma participação cada vez mais relevante na organização, através de seus papéis de trabalho em recrutar e selecionar os melhores

candidatos que se adequam a cultura da empresa. Não é uma tarefa fácil, pois, um processo de recrutamento e seleção sem um planejamento inicial adequado, podem gerar muitos custos a organização.

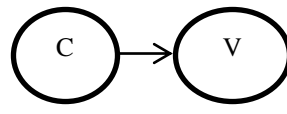
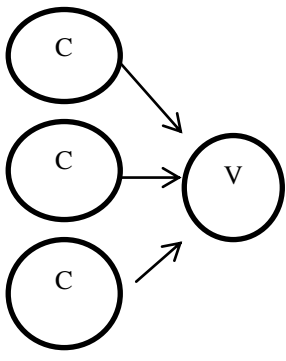
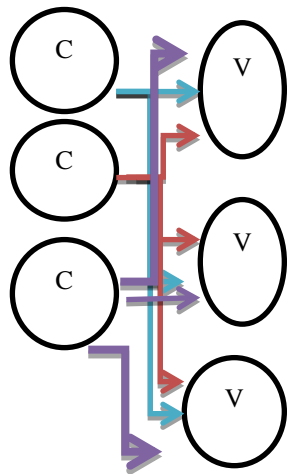
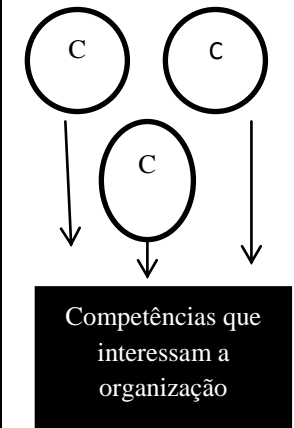
Todo processo de seleção tem início no planejamento e previsão de cargos, onde o setor de Recursos Humanos utiliza, conhecimentos e técnicas para entender a situação atual da organização, sua tendência de mudança e, com isso, a programação de pessoal será necessária para atender a sua demanda de trabalho [...], a qual auxilia no desenvolvimento de um trabalho integrado e eficaz nos diferentes setores das empresas, ao longo do tempo (LIMA; RABELO, p. 141, 2018).

Em conformidade, Chiavenato (2014) afirma que, a equipe de RH se depara com situações diversas nas tomadas de decisões ao avaliar qual candidato se apresenta melhor na vaga pretendida, pois há possibilidades de que um candidato se candidata em inúmeras vagas ofertadas na empresa e cabe ao gestor do setor avaliar em qual vaga o candidato melhor se enquadra.

Para Lima e Rabelo (2018), com o avanço tecnológico, os candidatos utilizam envio dos currículos nos *sites* das empresas ou empresas especializadas em RH, a própria inteligência artificial de *softwares* que analisam as competências dos candidatos e fazem um filtro em que, os candidatos aptos, vão avançando as etapas do processo da vaga ofertada.

O que vai determinar esses modelos de decisão é a própria organização. Com isso, há alguns modelos de decisão como mostra o Quadro 4.

Quadro 4 – Modelos de decisão sobre candidatos

Modelo de Colocação	Modelo de Seleção	Modelo de Classificação	Modelo de Agregação de Valor
Um candidato para uma vaga	Vários candidatos para uma vaga	Vários candidatos para várias vagas	Vários candidatos com muitas competências
			

Fonte: Chiavenato (2014).

Faz-se necessário de que o responsável do setor de RH tenha a sensibilidade de reconhecer as características pertinentes do candidato, para que possa traçar o perfil mais adequado a vaga, pois é comum um candidato se candidatar a mais de uma vaga na empresa e o mercado atualmente utiliza-se com mais frequência o modelo de agregação de valor, pois ele caracteriza o enriquecimento do capital humano da organização.

A depender da cultura organizacional, as fases dos processos de R&S têm suas particularidades, em geral, Dessler (2003, p. 74) descreve que:

Fazer o planejamento e a previsão da força do trabalho para determinar as vagas a serem preenchidas; formar um conjunto de candidatos para esses cargos através de recrutamento interno e externo; fazer com que os candidatos preencham fichas de inscrição e talvez realizar uma entrevista de seleção inicial; utilizar várias técnicas de seleção como testes, informações sobre antecedentes, exames médicos para identificar os candidatos viáveis; enviar um ou mais candidatos viáveis ao supervisor ou responsável pelo cargo; submeter os candidatos a uma ou mais entrevistas de seleção com o supervisor e outros interessados para determinar qual ou quais candidatos receberão propostas.

Concluído o processo de recrutamento dos candidatos, dão continuidade nas técnicas de seleção em que as empresas utilizam, a depender do porte e setores existentes dessas organizações, elas caracterizam-se conforme mostra o Quadro 5:

Quadro 5 – Técnicas de Seleção utilizadas pelas empresas

Entrevistas:	Técnica mais utilizada e podem ser individual, coletiva ou virtual.
Provas de conhecimento ou de capacidade:	Podem ser de conhecimentos gerais ou técnicos.
Testes psicológicos:	Aplicado restritamente por psicólogos e avalia o comportamento humano.
Técnicas de simulação:	São as dinâmicas de grupos.

Fonte: Adaptado de Leite; Silva; Sampaio, 2021.

Porém, os candidatos que forem aprovados nessa etapa, são encaminhados ao gerente para decisão final. É fundamental conhecer o perfil das empresas e traçar a melhor forma de recrutar e selecionar os seus candidatos. É um trabalho que requer muito conhecimento técnico e ter a sensibilidade de analisar as características dos candidatos.

Atualmente, grandes empresas utilizam métodos tecnológicos devido a globalização em que as informações são geradas rapidamente e para o mercado de trabalho é de suma importância essa dinâmica das informações. Com o surgimento da pandemia, só intensificou essas práticas e que se tornou habitual realizar as informações de forma *online* em que as empresas tiveram que se reinventar e se adequarem a nova realidade, as que não conseguiram acompanhar as novas práticas laborais, perderam o seu lugar no mercado de trabalho.

2.4 O Contexto da pandemia de Covid-19 e o trabalho remoto

Atualmente, com o surgimento da pandemia do COVID-19, muitas empresas tiveram que se adaptar e continuar suas atividades laborais em formato *Home Office*. Dependendo da atividade da organização, essa tendência chegou para ficar, mesmo até com os números mais reduzidos do contágio do vírus e com o aumento da população vacinada, muitas empresas continuaram com esse formato de trabalho.

Para Costa (2007, p. 106), o trabalho remoto pode ser compreendido como sendo o resultado da reestruturação do capital, da atividade de trabalho e dos mercados. Com o avanço tecnológico e da globalização, esse formato tende a continuar sem que haja retrocesso, independente da atividade de trabalho.

O trabalho *home office* foi adotado como medida emergencial por muitas empresas em meio ao contexto contingencial da pandemia do novo corona vírus no Brasil, repercutindo de diferentes formas na vida profissional e pessoal dos trabalhadores. Para Santos (2021, p. 29), a pandemia trouxe uma forte presença de trabalho remoto para a Gestão de Recursos Humanos:

[...] A GRH terá uma tarefa adicional em toda a gestão de processos, suporte às equipes e estratégias para a obtenção de resultados, que será identificar soluções e criar alternativas conjuntamente com as organizações, com os órgãos que regulamentam o trabalho, com os sindicatos de classe, para mitigar os graves impactos que já se fazem sentir nos aspectos do trabalho.

Conforme Rosa (2022), com a disseminação do vírus da Covid-19, as organizações entenderam que a gestão de pessoas, os processos de recrutamento e seleção, devem ser vistos de forma prioritária. Por se tratar de processos que passaram a ser executados de forma *online* e que necessitava de uma maior atenção, pois estariam acima de tudo, trabalhando com pessoas e que as mesmas têm suas particularidades, sejam elas emocionais, pessoais e profissionais.

Antes do surgimento da pandemia, o contexto remoto, segundo Costa *et al* (2007), bem como Costa (2021), as atividades laborais eram desempenhadas de forma presencial em seus escritórios e utilizando os equipamentos disponibilizados pela empresa, sem muitas vezes, flexibilidade de suas atividades.

De acordo com a Reforma Trabalhista (Lei 13.467/2017), do capítulo 11-A do TELETRABALHO com os artigos 75-A e 75-E, define o Teletrabalho como a “prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias da informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituem como trabalho externo”.

O roteiro de ida e vinda ao trabalho, muitas vezes sendo necessário passar horas até chegar ao trabalho, tornando uma rotina desgastante. Com o surgimento da pandemia, em que as empresas tiveram que se adequarem a nova realidade, tendo que fechar os seus estabelecimentos empresariais e terem que trabalhar de forma remota, o que gerou flexibilidade das atividades laborais. Com o auxílio da tecnologia, as empresas tiveram que investir nesses meios de serviços para não fecharem as suas portas, assim confirmam Leite, Assunção, Magno, Branches e Teixeira, 2020.

Segundo Rosa (2022), esse período trouxe muitos impactos, entre eles: importância estratégica em investimentos e atualização tecnológica da ARH; redução dos processos seletivos e suspensão das contratações, primazia do trabalho remoto, adesão da digitalização em processos remotos; e adoção do trabalho remoto e *home office*, bem estar, qualidade de vida e saúde mental dos funcionários.

Assim como Silva (2022) afirma que a necessidade e comportamento das empresas no quesito recrutar e selecionar seus colaboradores aconteceu de forma ágil, pois acreditava em que as novas ferramentas do universo tecnológico seria uma tendência muito óbvia e que a pandemia da Covid-19 só acelerou o processo.

Para o departamento de Gestão de Recursos Humanos, em relação ao processo de R&S no pós-pandemia trouxe vários desafios, por se tratar de analisar os processos, testes, entrevistas de forma remota o que foi necessário a qualificação para trabalharem nos sistemas de tecnologia nessa área em um período curto de aperfeiçoamento. Portanto, o profissional que trabalha nessa área, precisa estar se atualizando em relação às novas tecnologias que vão surgindo e especializar-se em novos métodos de recrutamento e seleção para que atinja de forma eficaz suas metas e selecionem os melhores candidatos às vagas ofertadas.

3 METODOLOGIA

O presente artigo se caracteriza como pesquisa de natureza descritiva. Tal pesquisa, segundo Vergara (2009, p. 42), “[...] expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza”. Corresponde também

em uma pesquisa bibliográfica, em que consiste, segundo Gil (2002), em pesquisas com base já elaborada para auxiliar a resolução do problema de estudo proporcionando a análise das diversas posições do mesmo.

Os métodos utilizados correspondem de forma da revisão sistemática da literatura do tipo integrativa. A revisão do tipo integrativa, conforme Botelho, Almeida e Macedo (2011 p. 127 apud MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008; BENEFIELD, 2003; POLIT; BECK, 2006) consiste em:

Um método que objetiva traçar uma análise sobre o conhecimento já construído em pesquisas anteriores sobre um determinado tema. A revisão integrativa possibilita a síntese de vários estudos já publicados, permitindo a geração de novos conhecimentos, pautados nos resultados apresentados pelas pesquisas anteriores.

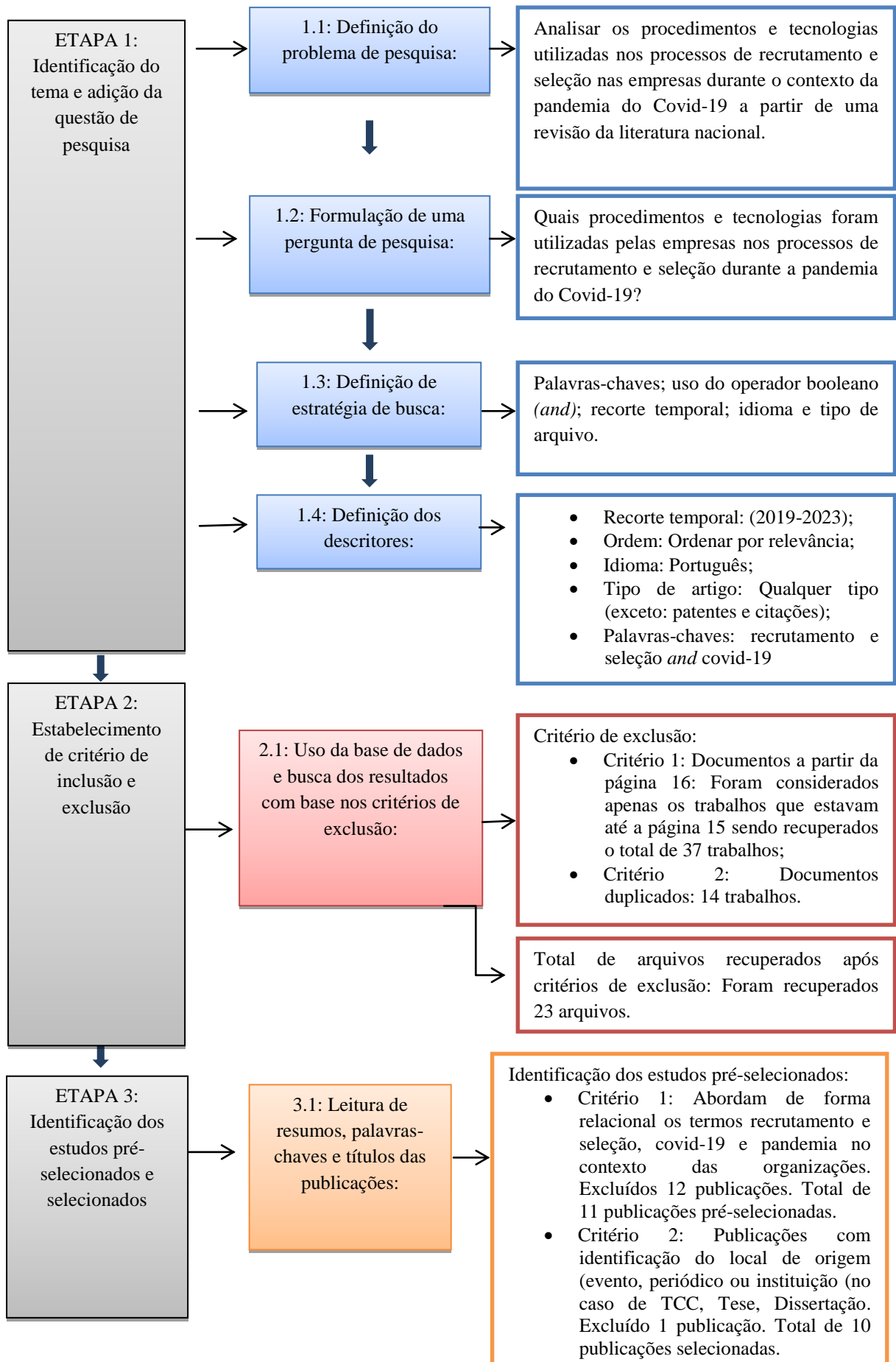
O referente trabalho utilizou dados secundários, devido a importância do estudo já pesquisado, com o objetivo de analisar os procedimentos e tecnologias utilizadas nos processos de recrutamento e seleção nas empresas durante o contexto da Pandemia do Covid-19 a partir de uma revisão da literatura nacional. De modo que se apresenta em dados qualitativos que, segundo Haguette (1992), pelo estudo ser subjetivo sobre um determinado comportamento das estruturas sociais. E, quantitativo, segundo Gil (2008), considerando que as informações sejam geradas através de números para que possam ser classificadas e analisadas.

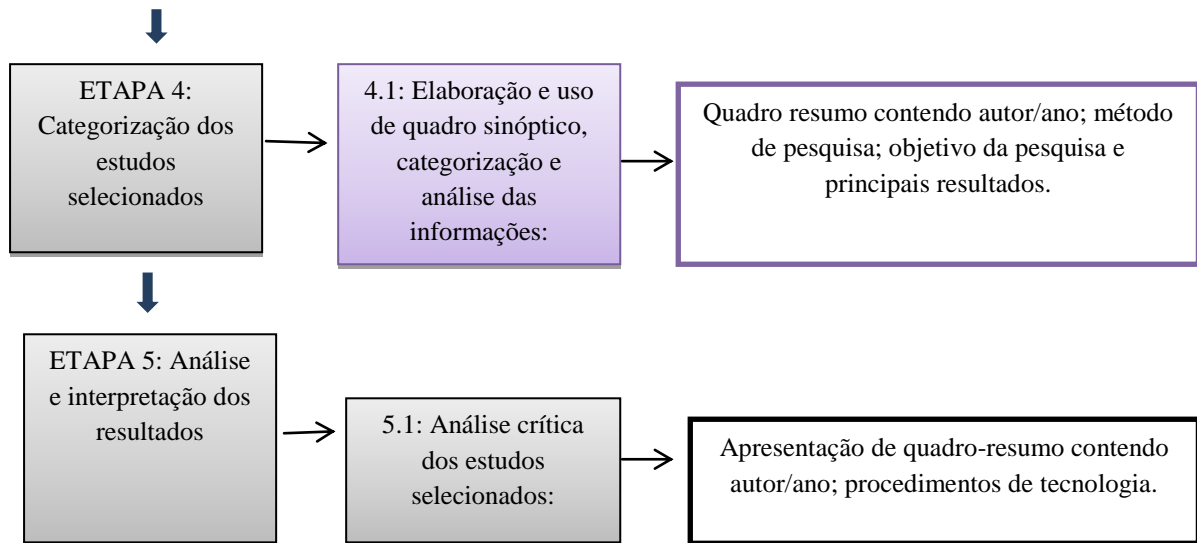
Como procedimento adotou-se a busca por palavras-chaves na ferramenta do *Google Acadêmico*: Recrutamento e Seleção *and* Covid-19, utilizou-se o operador *booleano* “*and*”. Filtrando no período de 2020-2022. Considerando as primeiras 15 páginas da ferramenta do *Google Acadêmico*, uma vez que a partir da página 16 os resultados obtidos em sua maioria era repetições de arquivos ou arquivos cujo as pesquisas não se enquadravam nos critérios de seleção. Foram recuperados como critério de busca 37 arquivos. Para fins da pesquisa levando em consideração trabalhos acadêmicos como: artigos, trabalhos de conclusão de curso, teses e dissertações. A plataforma do *Google Acadêmico* possibilita, de maneira simples, a pesquisa acadêmica. Conforme Santos e Santos (2017, p. 309 apud GAUDÊNCIO; FIGUEIREDO; LEITE, 2009, p. 16):

O *Google Acadêmico* fornece uma maneira simples de pesquisar literatura acadêmica de forma abrangente. Você pode pesquisar várias disciplinas e fontes em um só lugar: artigos revisados por especialistas, teses, livros, resumos e artigos de editoras acadêmicas, organizações profissionais, bibliotecas de pré-publicações, universidades e outras entidades acadêmicas. O *Google Acadêmico* ajuda a identificar as pesquisas mais relevantes do mundo acadêmico.

A partir das etapas de revisão sistemática, devido aos critérios de exclusões propostas pelo trabalho, no período de 2020-2022 na plataforma do *Google Acadêmico* por ser de fácil acesso e compreender artigos de forma acessível. Por um dos critérios de exclusão, só foram aceito as primeiras 15 páginas no *Google Acadêmico* com pesquisa sobre: recrutamento e seleção *and* covid-19. Dos quais nessas páginas, muitos trabalhos não faziam relação com a pesquisa e encontrando-se 37 arquivos, onde, 14 encontram-se duplicados, restando 23 arquivos e prosseguindo o critério de exclusão sobre as palavras-chaves, 11 arquivos faziam relação com o trabalho, dentre os quais, apenas 1 trabalho foi excluído devido não conter identificação do local, restando-se para análise dos dados 10 arquivos. No que tange as etapas da revisão sistemática da literatura e para melhor compreensão sobre o assunto abordado, segue a Figura 1.

Figura 1 – Etapas da revisão sistemática da literatura e os respectivos resultados obtidos





Fonte: Elaborada pela pesquisadora, a partir de Botelho, Cunha e Macedo, 2011.

Tendo em vista que é um assunto relevante pelo fato das mudanças ocorridas nos comportamentos das empresas nos processos de recrutamento e seleção no período pandêmico e com o avanço tecnológico em que se tornou indispensável que os profissionais dessa área estejam atualizados as novas tecnologias, técnicas e procedimentos das práticas de recrutamento e seleção.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Identificação das pesquisas nacionais relacionadas os processos de recrutamento e seleção nas organizações no contexto da pandemia do Covid-10

Na pesquisa foram identificados 10 trabalhos que relacionam recrutamento e seleção ao contexto da pandemia covid-19 nas organizações, identificando que os mesmos tiveram que se reinventar nesses processos em um período curto devido o surgimento da pandemia do Covid-19. Enfatizando que o setor de Recursos Humanos, foi primordial para que os processos realizassem mesmo com o distanciamento social, utilizando tecnologias através da internet. Em contrapartida, suas dificuldades em recrutar e selecionar nesse período se dá por conta que muitos candidatos a depender da vaga, não tinha conhecimento em utilizar as ferramentas digitais, o que tornava o processo mais longo.

O quadro a seguir apresenta a análise dos trabalhos selecionados na pesquisa, contendo as informações sobre: autor/ano; título da publicação; objetivo de pesquisa; procedimentos metodológicos; objetivos de estudos e principais resultados, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 – Análise dos trabalhos selecionados na pesquisa

Autor (Ano)	Título da publicação	Objetivo da pesquisa	Procedimentos metodológicos	Objeto de estudo	Contribuições da pesquisa/ principais resultados
Silva, A.B. et al. (2022).	O impacto da pandemia no processo de recrutamento e seleção das organizações.	Analisar o impacto gerado pelas mudanças na área de Recursos Humanos das	Pesquisa exploratória e bibliográfica.	Setor de Recursos Humanos.	A importância de sempre se atualizar em novas práticas e ferramentas para os

		organizações no processo de recrutamento e seleção dos colaboradores.			processos de recrutamento e seleção, caso contrário, está sujeita á falência das empresas.
Araújo, H.A.P. (2022).	Consequências da pandemia no processo de recrutamento e seleção na visão de empresas de consultoria de São Luís- MA.	Analisar as consequências impostas pela crise sanitária causada pelo Sars-CoV-2 nos processos de R&S a partir da visão de empresas de consultoria localizada em São Luís- MA.	Pesquisa exploratória, através de pesquisa bibliográfica e de aplicação de questionário quali-quantitativo.	Empresas de consultoria de RH em São Luís-MA.	A importância do processo online, no período pandêmico, as que não utilizava ferramentas online, sentiu por conta da pandemia.
Silva, S.S. (2022).	Recrutamento e Seleção: procedimentos e impactos da pandemia do Covid-19 na atração de pessoas na construção civil.	Conhecer os procedimentos de recrutamento e seleção e os impactos da pandemia do Covid-19 na empresa.	Pesquisa bibliográfica exploratória com abordagem qualitativa.	Empresa do ramo de construção civil.	Enfrentamento das dificuldades com os processos de R&S em formato online devido a pandemia.
Chagas, G.S. (2021).	Resposta do RH à confluência entre mudança tecnológica e pandemia.	Analisar os impactos causados pelas inovações tecnológicas em um contexto de pandemia global causada pelo coronavírus, na área de RH.	Pesquisa qualitativa de caráter exploratório.	Profissionais de RH de diferentes setores.	Processo de R&S ser adaptado em um curto período devido a pandemia; implementação de novas tecnologias para esses processos.
CARVALHO, L.L.; et al. (2021).	O impacto da Covid-19 nos processos de recrutamento e seleção: a perspectiva da área de Gestão de Pessoas.	Avaliar a influência da pandemia do Covid-19 na utilização de ferramentas digitais nos processos de recrutamento e seleção em 4 empresas da região do Vale do Paraíba	Pesquisa de natureza aplicada descritiva com abordagem qualitativa.	Empresas de atuação industrial de automobilística, siderúrgica, metalúrgica e de prestação de serviços, como a consultoria de RH.	O investimento de tecnologias antes da pandemia era limitado, com a pandemia as empresas tiveram que investir para dar continuidade de suas atividades na área de

		Fluminense.			Gestão de Pessoas e a dificuldade de adaptação dos candidatos.
SILVA, A.C.C.G. (2021)	As percepções de profissionais de RH do uso de entrevistas online em processos seletivos devido ao Covid-19.	Identificar as percepções que os profissionais de seleção possuem das entrevistas online neste período de pandemia.	Pesquisa exploratória descritiva.	Entrevista com profissionais do ramo de RH.	A entrevista online trouxe limitações na avaliação do candidato.
GARCIA, F.S. (2021)	A evolução do varejo supermercadista: estratégias empresariais dos supermercados em Cacoal-RO em momentos de pandemia.	Analisar quais estratégias de recrutamento e seleção de pessoas utilizadas no varejo supermercadista de Cacoal-RO em tempos de pandemia.	Pesquisa exploratória descritiva com caráter qualitativa e quantitativa.	Gestores e analistas de RH no ramo de varejo supermercadista.	As transformações dos processos de R&S como mudanças para as plataformas de comunicação virtual, em que já recebiam currículos online.
LEITE, A.P.V.; et al (2021),	Recrutamento e Seleção x Dificuldades na pandemia.	Analisar as estratégias do RH e suas ferramentas usadas no processo seletivo e como engajar a sua equipe, mesmo em época de distanciamento social.	Pesquisa exploratória descritiva.	Empresas de consultoria de RH.	A importância em recrutar e selecionar candidatos com deficiência, intensificando a inclusão, tendo em vista que muitos serviços estão sendo executados em formato online, garantindo motivação e qualidade de vida a os mesmos.
PIPINO, M.V.F. (2021)	Recrutamento e seleção: os desafios para empresas na pandemia do Covid-19.	Identificar os desafios que apresentaram ao setor de recrutamento e seleção durante o enfrentamento da pandemia do Covid-19.	Pesquisa bibliográfica.	Consultoria de RH.	A dificuldade dos trabalhadores em aderir e se adaptar ao <i>home office</i> e à ausência das relações humanas no trabalho.
LEITE, Y.G.S. et al. (2020).	Processo de recrutamento para trabalho em Home Office: um estudo de caso na empresa ARGO.	Mostrar o processo de recrutamento para o trabalho em <i>home office</i> .	Pesquisa de revisão sistemática. Um estudo de caso, com a presença de questionário.	Sector de prestação de serviços: escritório ARGO Contabilidade.	Um planejamento estratégico de recrutamento e seleção, para que as contratações sejam mais

					eficaz.
--	--	--	--	--	---------

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, através dos dados da pesquisa, 2023.

Os trabalhos identificados no quadro 6, o setor empresarial com mais ênfase é o de prestação de serviços, como por exemplo as de consultorias de RH. Juntamente, empresas do ramo de varejo, industrial e construção civil. Dentre as vantagens identificadas nas pesquisas destacam-se a comodidade e agilidade dos processos de seleção, tendo em vista, por ser realizada através de plataformas digitais. Em contraponto, as desvantagens mais enfatizadas nas pesquisas é a ausência de contato físico para a avaliação dos comportamentos dos candidatos, em que os gestores de R&S não conseguem avaliar de forma mais eficaz em formato *online*.

De uma maneira geral, essa análise enfatizou a cerca de sua completude a importância do processo de recrutamento e seleção em qualquer atividade laboral, tendo em vista que com o surgimento da pandemia do Covid-19 seus processos passaram a ser em formato online o que gerou dúvidas se seria um método de forma emergencial ou se seria algo que permaneceria efetiva os meios de recrutar e selecionar os candidatos. Conforme, Pipino (2021) afirma que algumas empresas acreditavam que poderia voltar ao sistema de tradicional de recrutamento e seleção, mas com a pandemia só antecipou que as empresas que não se enquadram as mudanças tecnológicas, conseqüentemente perderão o seu lugar no mercado de trabalho e passarão a ser vistas de forma negativa. O formato de recrutamento e seleção *online* demonstrou que pode ser mais inclusivo em recrutar e selecionar candidatos que tenham alguma deficiência, afirma Leite; Silva; Sampaio (2021).

4.2 Descrição e análise dos procedimentos e tecnologias utilizadas nos processos de recrutamento e seleção nas empresas durante o contexto da Pandemia Covid-19

No contexto da pandemia e de acordo com a pesquisa, o tipo de processo de recrutamento mais utilizado foi o externo, levando-se em consideração ao período em que muitos funcionários a depender do cargo, houve a necessidade de trabalhar em formato *home office*. Por essa razão, o método externo foi o mais utilizado. Das quais, utilizavam-se as técnicas de: anúncios de vagas pela internet, jornais; bancos de dados da empresa, plataforma do *LinkedIn*, currículos e entre outros. As que se configuraram em processo interno e misto, suas técnicas mais evidentes foram a indicação de funcionários e as já supracitadas.

O quadro a seguir apresenta os procedimentos e técnicas utilizadas nos processos de recrutamento e seleção durante a pandemia do Covid-19. Conforme o Quadro 7.

Quadro 7 – Procedimentos e técnicas utilizadas pelas organizações nos processos de recrutamento e seleção no contexto da pandemia do Covid-19

Autor (Ano)	Organização/ setor de atuação	Procedimentos e técnicas usados nos processos de recrutamento.		Procedimentos e técnicas usados nos processos de seleção.	
		Tipo de Recrutamento	Técnicas utilizadas	Técnicas aplicadas	Procedimentos de aplicação
SILVA, Akilles de Brito da Cruz e.; et al. (2022).	Setor de RH.	Recrutamento Externo.	Através de anúncios pela internet, com auxílio de plataformas digitais.	Entrevistas online.	Através das plataformas digitais, como: <i>Microsoft Teams</i> , <i>Google Meet</i> entre outros.
Araújo, Hansley Airton Pereira de. (2022).	Empresa de Consultoria de RH em São Luís- MA.	Recrutamento Externo.	Anúncios pela internet.	Entrevistas online e testes online.	Pelas plataformas digitais <i>Microsoft Teams</i> ; formulários via internet.

SILVA, Severina de Souza. (2022).	Empresa do ramo de construção civil.	Recrutamento Externo.	Cartazes, bancos de dados da empresa, <i>currículum vitae</i> e o SINE.	Entrevistas, testes básicos de português e matemática e testes práticos.	De forma presencial, tendo em vista, o teste prático para a atividade da empresa.
CHAGAS, Guilherme Santos (2021).	Consultoria de RH de diferentes setores.	Recrutamento Misto.	Indicações, <i>currículum vitae</i> , banco de dados da empresa, <i>LinkedIn</i> , <i>Gupy</i> .	Entrevistas <i>online</i> e dinâmicas de grupo.	Uso da plataforma digital <i>Microsoft Teams</i> .
CARVALHO, Luana Lúcia de. et al. (2021).	Empresa automobilística, siderúrgica, metalúrgica e consultoria de RH.	Recrutamento Interno.	Indicações.	Dinâmica de grupo presencial, entrevistas individuais virtual.	Plataformas como: <i>Microsoft Teams</i> , <i>Google Meet</i> , <i>Zoom</i> e o <i>WhatsApp</i> .
SILVA, Ana Carolina Carneiro Gomes da. (2021).	Empresa de Consultoria de RH.	Recrutamento Externo.	Banco de dados da empresa, anúncios pela internet.	Entrevistas <i>online</i> .	Plataformas como: <i>Zoom</i> , <i>Skype</i> , <i>Google Meet</i> e <i>Microsoft Teams</i> .
GARCIA, Francieli Santana (2021).	Varejo Supermercadista em Cacoal-RO.	Recrutamento Misto.	Banco de dados da empresa, indicações, <i>currículum vitae</i> por e-mail da empresa.	Entrevistas, testes ou avaliações orais foram online.	Plataforma do <i>Google Meet</i> .
LEITE, Ana Paula Vensão; et al. (2021).	Empresa de Consultoria de RH.	Recrutamento Externo.	Banco de dados da empresa, anúncios pela internet e jornais.	Entrevistas <i>online</i> .	Pelas plataformas: <i>Zoom</i> , <i>Skype</i> e <i>Microsoft Teams</i> .
PIPINO, Mariana Viviane Ferreira (2021).	Empresa de Consultoria de RH.	Recrutamento Externo.	<i>Software</i> para triagem de currículos, como o <i>LinkedIn</i> .	Entrevistas e testes <i>online</i> .	Uso de vídeo conferência e <i>softwares</i> como o <i>SÓLIDES</i> .
LEITE, Ygor Geann dos Santos; et al. (2020).	Escritório de Contabilidade: ARGO Contabilidade.	Recrutamento Externo.	Currículos e anúncios jornais e internet.	Entrevistas <i>online</i> .	Pela plataforma do <i>Skype</i> e majoritariamente pelo <i>WhatsApp</i> .

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, através dos dados da pesquisa, 2023.

Devido o distanciamento social vivido pela pandemia do Covid-19, os processos de recrutamento trouxeram vantagens pela comodidade, agilidade nos processos por tudo ser realizado de forma online. Como também, trouxe desvantagens, como as empresas tiveram que se reinventar, procurar medidas que pudessem amenizar, pois muitas não se encontraram familiarizados com as novas tecnologias, tiveram que investir recursos financeiros, segundo, (LEITE *et al.*, 2020).

As técnicas de seleção mais utilizadas, foram as entrevistas online majoritariamente, adicionado com testes online. O modelo de seleção mais apresentado foi o de vários candidatos para concorrer uma vaga. A concorrência por vaga, mesmo num período

pandêmico, devido que muitas pessoas perderam as suas rendas nesse período. Com procedimentos de aplicação em sua maioria pelas plataformas do *Microsoft Teams*, *Google Meet*, *Skype*, *WhatsApp*.

De acordo com os procedimentos e técnicas, dependendo do candidato, já seria eliminado caso não tivesse habilidade de manuseio com essas tecnologias, podendo perder um candidato que pudessem ser eficiente na função na organização, mas tem dificuldades nessas novas tecnologias. Por conta dos processos serem realizados em um período curto, devido à falta de mão-de-obra, a rotatividade de pessoal na organização, deixou os profissionais de RH sobrecarregados com tantas mudanças acontecendo.

Contudo, de acordo com a pesquisa, poderiam ter adotado provas de competências e de capacidade, para que pudessem medir a capacidade intelectual e emocional dos candidatos, que em muitas vezes, devido ao período pandêmico, acarretou em mudanças no comportamento das pessoas e, conseqüentemente, poderia influenciar na escolha do candidato mais qualificado ao cargo.

5 CONCLUSÃO

O presente artigo tem como proposta identificar quais os procedimentos e tecnologias foram utilizadas pelas empresas nos processos de recrutamento e seleção durante a pandemia do Covid-19. Com o intuito de analisar como a pandemia tem modificado os processos de recrutamento e seleção em um curto período de tempo.

De acordo com a pesquisa, o modelo *online* predominou nas empresas devido o distanciamento social, intensificando através das plataformas e aplicativos de comunicação, como por exemplo: *Microsoft Teams*, *Skype*, *Zoom*, *Google Meet*, *WhatsApp* para os processos de seleção dos candidatos, em que todas as empresas realizavam entrevistas online. Recrutando através de anúncios de vagas pela internet, curriculum vitae entregue pelos *e-mails* das empresas, banco de dados e indicações.

É evidente que a pandemia antecipou as mudanças tecnológicas, mostrando que as empresas devem estar atentas e sempre estarem se atualizando, caso contrário, comprometerá a sua imagem diante do mercado de trabalho. Demonstrando a importância de um plano estratégico de recrutamento e seleção, para que possa ser realizado de maneira assertiva, caso não, podem gerar muitos custos à organização. Essa pesquisa intensificou a importância do profissional e o departamento de RH nas empresas.

A contribuição deste trabalho é analisar quais técnicas e procedimentos nos processos de recrutamento e seleção no período da pandemia do Covid-19 as empresas utilizaram. Tendo em vista, que mesmo com o distanciamento social no período mais crítico da pandemia, as empresas não pararam as suas atividades, muitas delas em formato *home office* em que houve a necessidade de mudanças nos processos de recrutamento e seleção. As limitações da pesquisa se deram devido ao tempo de realização do tamanho da amostra de trabalhos recuperados, que pode não evidenciar todas as tecnologias adotadas pelas organizações no período da Covid-19.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se novas pesquisas sobre o tema, analisando os prós e contras do processo de recrutamento e seleção no formato *online* devido o contexto da pandemia do Covid-19 na perspectiva dos candidatos e das empresas.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, H. A. P. **Consequências da Pandemia no Processo de Recrutamento e Seleção na visão de empresas de Consultoria de São Luís-MA.** Trabalho de Conclusão de Curso (graduação). Universidade Federal do Maranhão-UFMA. São Luís. Janeiro, 2022.
- AVELAR, C. F. P.; SILVA, Y. M. ; SARAIVA, H. L. Tecnologia aplicada ao recrutamento e seleção: Mudanças divulgadas e resultados percebidos no uso de soluções oferecidas por HR TECHS Brasileiras. **Revista eletrônica Gestão e Sociedade.** Campinas – SP. v. 15, n. 43, p. 4620-4643, set/ dez 2021.
- BAYLÃO, A. L. S.; ROCHA, A. P. S. A Importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.** Resende, RJ, Brasil, 2014.
- BOTELHO, L. L. R.; ALMEIDA, C. C. C.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Revista Gestão e Sociedade,** v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.
- CARVALHO, L. L.; SOARES, V. H. F.; FERREIRA, A. O impacto da COVID-19 nos processos de Recrutamento e Seleção: a perspectiva da área de Gestão de Pessoas. **XVIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.** Faculdades Dom Bosco. Rio de Janeiro. Março, 2021.
- CAXITO, F. A. **Recrutamento e Seleção de Pessoas.** Curitiba- PR: IESDE Brasil, 2012.
- CHAGAS, G. S. **Resposta do RH à confluência entre mudança tecnológica e pandemia.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Universidade Federal Fluminense, Escola de Engenharia. Niterói. Abril, 2021.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 105-124, jan/fev, 2007.
- COSTA, S. D. M. Trabalho home office em tempos de COVID-19 no Brasil; práticas e perspectivas. **Competência,** Porto Alegre, v. 14, n. 1, julho, 2021.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos.** 2. ed. Tradução de Cecília Leão Oderich. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- GARCIA, F. S. **A evolução do varejo supermercadista: estratégias empresariais dos supermercados em Cacoal-RO em momentos de pandemia.** Trabalho de Conclusão de Curso (graduação). Universidade Federal de Rondônia-UFRO. Cacoal. Outubro, 2021.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis estratégicos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1992.
- LEITE, A. P. V.; SAMPAIO, A. L. B.; SILVA, E. M. **Recrutamento e Seleção x Dificuldades na pandemia**. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico), 2021.
- LEITE, Y. G. S.; ASSUNÇÃO, K. S.; MAGNO, F. L.; BRANCHES, J. H. L.; TEIXEIRA, M. P. Processo de recrutamento para trabalho em Home Office: um estudo de caso na empresa Argo. **X Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), dez., 2020.
- LIMA, A. S. H.; RABELO, A. A. A importância do e- recrutamento e seleção online no processo organizacional. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, Salvador, v. 7, n. 1, p. 139-148, março, 2018.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 15. Ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- OLIVEIRA, L. S. **Gestão de pessoal: métodos e processos de recrutamento e seleção**. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação). Centro Universitário de Brasília- UniCEUB. Brasília-DF. Junho, 2005.
- PIPINO, M. V. F. **Recrutamento e Seleção: os desafios das empresas na pandemia de Covid-19**. Trabalho de conclusão de curso técnico em Recursos Humanos. Escola Técnica Estadual Ídio Zucchi. Bebedouro. 2021.
- PLANALTO. **Medidas de enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente do coronavírus. 2020** (On-line). Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 08 mar. 2023.
- ROSA, A. W. **O processo de ARH e do recrutamento e seleção no contexto da pandemia COVID-19: uma análise à luz de relatórios de pesquisa sobre os impactos na ARH de empresas no Brasil**. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis. Abril, 2022.
- SANTOS, M. E. O.; SANTOS, E. C. O Google Acadêmico como mecanismo de auxílio na construção de trabalhos científicos e correlato ao letramento informacional. **VIII Seminário de Saberes Arquivísticos**. João Pessoa – PB. p. 307-320. 16 e 18 de Agosto de 2017.
- SANTOS, S. M. **Impactos da pandemia COVID-19 na Gestão de Recursos Humanos – Comparativo Brasil e Portugal: um estudo exploratório**. Dissertação de mestrado. Universidade do Minho. Portugal. Julho, 2021.
- SILVA, A. B. C. ; SOUSA, L. A. S. O impacto da pandemia no processo de recrutamento e seleção das organizações. **Revista Manguai Acadêmico**. v. 7, n. 1, p. 110-123. Abril 2022.

SILVA, A. C. C. G. **As percepções de profissionais de RH do uso de entrevistas online em processos seletivos devido ao COVID-19.** Trabalho de Conclusão de Curso (graduação). Universidade Federal do Rio de Janeiro- UFRJ. Rio de Janeiro, 2021.

SILVA, F. S.; SILVA, F. M. As redes sociais virtuais e a sua influência nos processos de recrutamento e seleção. **Revista de Carreiras de Pessoas.** Pelotas- RS, v. 11, n. 2, p. 241-261, fev., 2021.

SILVA, S. S. **Recrutamento e Seleção:** procedimentos e impactos da pandemia do COVID-19 na atuação de pessoas na construção civil. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Instituto Federal da Paraíba (IFPB), campus João Pessoa. Julho, 2022.

TST. **Especial Teletrabalho:** o trabalho onde você estiver. (Online). Disponível em: <http://www.tst.jus.br/teletrabalho>. Acesso em: 21 nov. 2022.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, M. P. S. **Impacto das novas tecnologias no recrutamento nas empresas especializadas de Recrutamento e Seleção.** Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Universitário de Lisboa. Portugal. Abril, 2011.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a DEUS por me permitir chegar até aqui e que concluísse o meu desejo em fazer o curso de Administração. A ELE toda honra e toda glória!

À minha família e em especial: a minha mãe que sempre acreditou no meu potencial e sempre esteve disposta a me ajudar quando precisei; ao meu esposo Nicacio que foi muito importante e parceiro nesse meu sonho de fazer esse curso e esteve sempre ao meu lado e ao meu filho amado João Victor que sempre me motivou a não desistir e também esteve ao meu lado, essa conquista também é sua. A todos da minha família, meu muito obrigada!

À professora e orientadora Dayanna Maciel, por aceitar de imediato o meu pedido de me orientar nesse trabalho, por toda a sua atenção, dedicação e empenho ao longo dessa orientação.

Aos professores da banca: Joyce Siqueira e Brunno Gaião por fazer parte desse momento tão especial na minha carreira acadêmica e aos demais professores do Departamento de Administração da UEPB, sem exceção de nenhum, pois contribuíram, por meio das disciplinas e debates, para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

À instituição UEPB por formar profissionais qualificados ao mercado de trabalho e por ser tão fundamental a sociedade. O meu muito obrigada!