

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO CENÁRIO PÓS PANDEMIA: UMA ANÁLISE DAS ADAPTAÇÕES GERENCIAIS E SUAS CONTRIBUIÇÕES NO PROCESSO

Chaider Cruz do Nascimento¹

Ketter Valéria Zuchi Caliarí Miranda²

RESUMO

O tema proposto, tem por ideia estudar os processos gerenciais do cenário pós pandemia onde podemos analisar a pesquisa aplicada sobre o antes e depois desses processos gerenciais, onde trazemos com análise do estudo as adaptações que tiveram por conta do COVID-19 e quais contribuições tiveram para os processos gerenciais da empresa. Para tanto o objetivo geral desse estudo é descrever as mudanças e adaptações que surgiram com a pandemia, no recrutamento e seleção dos candidatos e suas contribuições para o processo, empregando como metodologia utilizada de forma bibliográfica, como instrumento de coleta escolhido sendo o questionário, para obter melhores informações dos respondentes. Com informações levantadas através da pesquisa realizada, foi possível verificar a contribuição da pandemia durante o processo seletivo, onde impulsionou os recrutadores utilizarem os meios *online* como forma de dar andamento nos processos seletivos e que trouxe um custo e benefício na otimização de tempo e agilidade dos processos, fazendo alguns processos que antes eram presencial mas que se tornou *online*, deixando alguns costumes de recrutamento manual de lado e passando a ser gerencial pós pandemia.

Palavras chaves: Processos gerenciais, recrutamento e seleção, pandemia.

ABSTRACT

The proposed theme has the idea of studying the management processes of the post pandemic scenario where we can analyze the applied research on the before and after of these management processes, where we bring with the analysis of the study the adaptations that had due to COVID-19 and what contributions they had for the company's management processes. Therefore, the general objective of this study is to describe the changes and adaptations that emerged with the pandemic, in the recruitment and selection of candidates and their contributions to the process, using as a methodology used in a bibliographic way, as a collection instrument chosen being the questionnaire, to get better information from respondents. With information gathered through the research carried out, it was possible to verify the contribution of the pandemic during the selection process, where it encouraged recruiters to use online means as a way of moving forward in the selection processes and that brought a cost and benefit in the optimization of time and agility of the processes, doing some processes that were previously face-to-face but became online, leaving some manual recruitment customs aside and becoming post-pandemic managerial.

Keywords: Management processes, recruitment and selection, pandemic.

¹ Graduando do Curso de Administração da Católica de Vitória Centro Universitário. E-mail: chaider.nascimento@outlook.com

² Administradora. Doutora em Administração. Pesquisadora em Estratégia e Tecnologia da Informação e Comunicação. E-mail: kettercaliari@gmail.com

1.INTRODUÇÃO

Diante das circunstâncias das mudanças dos processos gerenciais que vieram ocorrendo ao longo do tempo, foi possível observar-se a evolução do recrutamento e seleção desde a revolução industrial onde teve seu início dentro da gestão da empresa e até o momento atual onde se tornou um departamento indispensável para empresa, que hoje é de extrema importância não só para gerenciar as pessoas que hoje estão dentro da organização como também, reter e selecionar outros talentos. Sendo assim mostra-se a obrigatoriedade da gestão eficaz da administração de recursos humanos dentro do recrutamento e seleção.

Para Moura (2014), o recrutamento conhecido como tradicional, recorre a vários processos, classificados agora como demorados e não tão eficientes como deveria ser. Porém, olhando por outro lado, o processo online sendo aplicado por meios tecnológicos, ele pode aperfeiçoar cada vez mais o processo de seleção ao nível de gerar uma interação e conseguir que seja automatizado, sendo que recorre os meios da utilização da internet para meios de encontrar, realizar entrevistas e selecionar os candidatos através desse meio. No momento em que a empresa busca por esses profissionais no mercado para fins de contratação para aumento no número do seu quadro de funcionários, pode ocorrer por meio de recrutamento dentro ou fora da organização, podendo o mesmo ser do tipo conhecido como recrutamento interno e externo.

Com isso ao passar-se os anos, os processos gerenciais do recrutar e selecionar pessoal para empresa, foi alterando sua forma de seguir os procedimentos padrões como era antigamente. Com a atualidade de novas ferramentas e tecnologia que temos disponíveis hoje a nosso favor, esse processamentos padrões antigos foram aos poucos sendo deixado no passado e foram criando novas formas de seleção de pessoal passando a ter novos meios como: recrutar através de videoconferência, analisar perfil comportamental *online* durante um período pandêmico, selecionar novos funcionários de outros estados totalmente virtual e tudo para obter melhores resultados nas contratações dos colaboradores e trazer resultados positivos para empresa com novo quadro de pessoas. Seguindo esse contexto, Costa (2012), defende que o processo de recrutamento e seleção da forma online, traz uma das mais atuais dinâmicas úteis na aplicação de gestão de pessoal como forma de recrutar e selecionar novas pessoas.

Visando o cenário atual onde a cada ano se avança com a tecnologia e formas otimizar processos dentro do departamento dos recursos humanos, o tema escolhido trata-se das mudanças que já haviam sendo realizadas e com a pandemia se tornaram mais fortes, sendo necessárias adaptações dos processos gerenciais às novas ferramentas, tornando o recrutamento e seleção ativo no mercado em meio ao distanciamento social e com isso tornar mais eficiente o *home office*, a aplicação de entrevistas, dinâmicas em grupos, aplicações de testes por alguns subsistemas e até mesmo os treinamentos que eram realizados presencial, mas que se tornou *online* por meio de videoconferência, mantendo a segurança de todos.

O presente estudo, trata de um esclarecimento acerca das adaptações gerenciais dos processos de recrutamento e seleção no cenário pós pandêmico trazendo uma problemática: Quais mudanças e adaptações surgiram na pandemia, no que diz respeito ao recrutamento e seleção, e suas contribuições? tendo por objetivo geral de descrever as mudanças e adaptações que surgiram com a pandemia, no recrutamento e seleção dos candidatos e suas contribuições para o processo, além de especificar a caracterização do recrutamento e seleção e entender suas

etapas, descrever e caracterizar ferramentas de recrutamento e seleção durante a pandemia e Demonstrar os resultados de utilização das ferramentas utilizadas.

O estudo teve uma estrutura com cinco seções. Esta introdução, o desenvolvimento teórico onde caracteriza toda evolução do recrutamento e seleção até os dias atuais, os tipos de recrutamento que são realizados, uso de novas tecnologias durante esses processos e quais processos gerenciais que foram adaptados durante e pós pandemia. Logo, temos a apresentação dos estudos metodológicos que foram utilizados para realização da pesquisa e em seguida temos a apresentação da análise de resultados. No último tópico que diz a respeito das divisões citadas é apresentada a conclusão do estudo realizado.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa abordou a evolução do RH, os tipos de recrutamento e seleção, além de descrever a fase dos processos de seleção de pessoal durante a pandemia e com isso trazer as novas perspectivas de novas tecnologias dentro do recrutamento, afins mostrar na pesquisa de campo quais resultados obteve durante a pandemia com processo seletivo *online*.

2.1 Recrutamento e Seleção

Alguns anos atras, algumas mudanças significativas na indústria provocadas pelo início da mecanização afirmaram o capitalismo como sistema de produção. Sendo assim com algumas mudanças o papel do indivíduo passa ter nas organizações maior importância a partir dos anos noventa, onde começa o a nova perspectiva da área dos Recursos Humanos (MARRAS, 2000).

Pode-se dizer que o recrutamento de pessoal é tão antigo quanto a organização social das pessoas. Como não havia critérios de seleção territorial na época, os recrutados incluíam pessoas de outras nações, como soldados gregos chamados pelos monarcas persas e egípcios. Os critérios utilizados para seleção tiveram aspectos anatômicos como força física como única referência. (CARVALHO,2015).

A definição do recrutamento pode se dizer que é um o conjunto de práticas e processos utilizados para atrair candidatos. Para vagas existentes ou potenciais, esta é apenas a primeira etapa do processo conforme o autorrelata Lacombe (2005). O recrutamento em si pode ser um sistema projetado para captar candidatos diretamente à fonte como forma de seleção, levando em consideração o tipo de candidato, o trabalho que você quer. Segundo Chiavenato, (2009), a seleção de pessoal é entendida como um processo de comparação de cargos. Candidatos concluídos e selecionados projetados para manter ou melhorar a eficiência e o desempenho da equipe, e eficácia como organização.

Sobre o recrutamento e seleção vem sendo examinada e tratada de várias formas por diferentes autores. Motivando por tais processos de transformações no meio econômico organizacional no mundo moderno de hoje, tais práticas desses processos se tornaram elementos chaves para empresa. Atualmente tem a finalidade como o preenchimento de cargos e o bem capital humano para organização como fonte de trabalho, porém estando alinhados com os princípios que a empresa acredita. (CARVALHO,2015).

Para Milkovich e Bordreau (2000), os processos gerenciais de recrutamento e de seleção é constituído de um procedimento que gera uma mobilidade entre os colaboradores não somente para dentro da empresa, mas como também em seu interior. Sendo assim, quanto maior é o

número de pessoas candidata a vaga, maior é a chance de que tenha um candidato que atenda melhor o cargo escolhido a fim de ser melhor escolha dentro do processo seletivo, salienta Lodi (1976). O processo gerencial onde trata-se de recrutar e selecionar pessoa, logo iniciado, conforme mencionam Limongi França e Arellano (2002), é correspondente a processos que englobam o preenchimento de vagas em aberto pela empresa, ou seja, da contratação de novos funcionários para integrarem a organização conforme os princípios dela.

Para alguns dos diferentes autores sobre o recrutamento e seleção, esse processo de recrutar pessoas, representa a busca e atração de candidatos para uma determinada função em que a empresa abriu e a seleção na escolha final do candidato que irá ocupar o cargo disponível conforme foi aberto pela empresa, como menciona Rocha, (1997); Chiavenato, (2000). Recursos humanos quando tratado dentro da organização ele é o setor ou o principal setor responsável por gerir todo o resto da empresa por se tratar de recrutar todo o capital humano o qual será a mão-de-obra da empresa, mas para Marras (2017), os recursos humanos se tornaram estratégico e passando assumir sua principal tarefa: que é abastecer as empresas com talentos de capital humano, fonte de uma grande economia globalizada.

Segundo o autor mencionado, passar pelo processo seletivo para que o programa funcione de forma assertiva, o recrutamento deve ser muito eficiente para que as duas fases ocorram de forma de satisfazer a organização. Segundo Limongi França e Arellano (2002), o processo de recrutamento e seleção consiste em ferramentas que podem ser usadas em termos de integração do artifício de estratégia de negócios da organização e como forma de filtro dos candidatos. Sendo assim, segundo Ribeiro (2005), recrutamento é fornecer aos candidatos a conseguir empregos, porém mais importante sobre gestão pessoas, é abordar o subsistema de recrutamento e seleção, porque é a gestão de pessoas que gerencia relacionamentos pessoais com a organização.

Autores como Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) concordam que existem dois tipos de recrutamento: Recrutamento interno: os candidatos são funcionários que já estão trabalhando dentro da organização, ou seja, as vagas estão abertas e a empresa busca passar movimentar seus funcionários por meio de promoções e transferências. Temos o recrutamento Externo: que ocorre quando uma agência ou empresa tenta preencher uma vaga com um candidato que seja de fora da empresa atraído por busca de novas ideias para dentro da organização.

2.2 Tipos de recrutamento e seleção

O mercado de trabalho exerce uma importância direta sobre o recrutamento, mesmo quando se realiza um recrutamento interno, ainda assim haverá importância do mercado de trabalho, pois quando a vaga é a mesma deverá ser preenchida por algum candidato de seleção externa, caso não seja preenchida por algum candidato interno que não atenda aos requisitos da empresa para aquela determinada vaga. Em épocas de crise econômica, poucas obtenção, o mercado de trabalho consegue uma proposta maior de mão de obra do que empregos, sendo que a disputa pelos candidatos se torna acirrada em tempo de crescimento nesse mercado de trabalho. (LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2002).

Para Gutierrez (1995), a área de recursos humanos vem desenvolvendo diversos papéis importantes dentro da organização, desde a coleta de informações até a decisão e controle, incluindo atividades de assessoria, autorização e decisão. A diversidade de papéis aumenta com

a variedade de setores (recrutamento, seleção, treinamento, salários, sindicatos, relação trabalhistas, dentre outros).

De acordo com Chiavenato (1992): O setor de recursos humanos apresenta três tipos diferentes de recrutamento cabendo a empresa diagnosticar qual será o mais adequado para atender as suas necessidades sendo eles: Recrutamento interno, recrutamento externo e misto.

Tanto o recrutamento interno quanto o recrutamento externo ajudarão a manter o banco de dados da organização com informações essenciais e atualizadas que poderão ser utilizadas em necessidades futuras de recrutamento. Os tipos recrutamento internos e o externos contribuem para a formação e atualização do banco de dados dos candidatos, que servirá de fonte para os recrutamentos futuros conforme descreve Chiavenato (2008). Sendo assim, entende-se que para uma empresa ter suas necessidades atendidas, é preciso que os responsáveis conheçam bem as características dos tipos de recrutamento e os aplique como sendo o melhor método que irá proporcionar sucesso neste processo.

Limongi-França e Arellano (2002), declaram também que, o processo de recrutar pessoal, pode ser desempenhado de duas formas básicas: recrutamento interno, que traz proximidade aos colaboradores já contratados que trabalham na empresa em outros cargos e recrutamento externo, o qual busca candidatos que não têm vínculo direto com a empresa. Logo, Chiavenato (2002), informa outras maneiras de recrutar esses candidatos, indicando dois outros processos que contribuem para seleção de pessoal como: o recrutamento misto onde mistura tanto os atuais contratados da empresa, quanto os candidatos externos que não têm vínculo com a empresa e o recrutamento on-line, a fim de ser uma trazer agilidade nos processos gerenciais.

Ao tratarmos dos processos gerenciais do RH com capacidade de assumir novas linhagens, uma empresa apresenta uma maior qualidade no seu quadro de funcionários, pois gerar potencialidade em seus liderados na entrega dos resultados. Mas, segundo Chiavenato (2002), o recrutamento interno acontece no momento em que seus empregados buscam preencher determinadas vagas disponíveis através dos que podem ser promovidos e ainda transferidos com promoção dentro da organização e fazer com isso nova linha de quadro de funcionários promovidos.

Em suma, segundo Chiavenato (2002), o recrutamento interno pode ser a oportunidade de promoção de pessoal como: plano de desenvolvimento de pessoal, transferência de cargo, transferência com promoções dentro do setor, assim como planos de carreiras do candidato.

Já Ribeiro (2005), menciona que o processo do recrutamento interno na empresa influencia o benévolo comportamento profissional, além proporcionar economia com honorários, com anúncios em plataformas e a fim de reconhecer um novo talento dentro da empresa. Observa-se também que, a oportunidade de um acerto na seleção tende ser maior pela veracidade da empresa possuir um certo conhecimento sobre o candidato e por ele já ter sido notado por seu desempenho aos olhos da supervisão do seu chefe.

Contudo, há de se falar que o recrutamento interno tem fixadas algumas desvantagens, as quais são mencionadas por Chiavenato (2002), dentre dessas desvantagens estão: limitação às políticas e diretrizes da empresa e conflito entre os colaboradores.

Entende-se também, que o recrutamento externo tende a buscar novas essências e possíveis novos funcionários o qual é um tipo de recurso a fim de buscar inovação e desenvolver de certa

forma seu capital intelectual. Com isso as empresas buscam trazer um novo quadro de pessoal, tratando-se de conservar as práticas que as demais organizações costumam aproveitar, como diz (Ribeiro, 2005). Para tornando esse assunto ainda mais a fundo, Chiavenato (2003), nota-se que esse tipo de recrutamento externo é um filtro focado somente para pessoas de fora da empresa, sendo esses, os mesmos, sendo observados pela por uma futura contratação.

Neste sentido, observa que ambas as ferramentas de recrutamento se complementam por um todo como descreve Chiavenato (2002). Portanto, o procedimento de recrutamento misto diz trata-se da busca de candidatos de fontes internas aqueles que constam dentro da organização afins de eleger uma promoção de cargo, e fonte externa que buscam novas ideias para empresa.

Neste contexto, Chiavenato (2006), revela que a seleção representa uma atividade impeditora, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e restritiva para a empresa.

Em entendimento sobre o ato de seleção, para Lobos (1979), os critérios de conhecimentos, motivações e habilidades, trata-se de um processo de administração de Recrutamento e Seleção através do qual a organização busca a satisfação de suas necessidades enquanto setor de RH, selecionando as pessoas que desempenhariam da melhor forma um cargo em aberto na empresa.

Esse processo de seleção pode ser administrado por várias técnicas, dentre as quais se destacam como: triagem, formulários e procedimentos, testes e entrevistas, através dos quais os processos de medir informações pode ser sistematizado, ou seja, quando se tem uma amplitude maior de alinhamento de perfil com habilidades, como enfatiza Marras (2005).

O autor enfatiza que, para seleção de candidatos, como meio de opção, ele indica o mapa de competências, trazendo uma adaptação de acordo com a realidade de cada cargo, tendo em vista que, além do específico pode-se avaliar habilidades de adjunto como: redação escrita, acesso a informática, conhecimento de algum idioma, entre as demais particularidades demandadas da seleção.

Segundo Dessler (2003), diz a respeito da legislação sobre estabelecer que a organização realize uma efetiva e uma sistematização de avaliação dos procedimentos que compõe os processos seletivos demandados, assegurado, desta forma, que não esteja discriminando nenhum candidato. Ainda segundo o autor observa-se, assim, que a seleção trata-se de uma escolha, de decisão e opção dentre os candidatos, que tem por objetivo resolver algumas demandas como: a adaptação do candidato ao emprego e sua eficácia no cargo sugerido ou seja, tem por papel eleger entre os candidatos, os que tenham as mais aptas condições de enquadrar-se ao cargo em que a vaga está em aberto para ser devidamente preenchida com o melhor perfil do candidato.

Ao induzir sobre seleção, Chiavenato (1999), menciona que as técnicas utilizadas de seleção possibilitam procurar as características pessoais dos candidatos através da avaliação comportamental, sendo que uma eficiente seleção, deve apontar atributos como: rapidez e confiabilidade durante o processo seletivo. Discursando ainda sobre seleção e sua eficácia, o mesmo destaca a importância da entrevista. O mesmo, enfatiza que, os gestores pela área responsável são habilitados para entrevistar os candidatos, assumindo a função primordial no processo de seleção.

Gil (2001), por sua vez, recomenda os testes como redação como forma de serem ocupados para os cargos os quais se exigem conhecimentos específicos, assim como habilidades específicas, como um teste escrito por exemplo sendo uma das mais utilizadas. A seleção pelas

modalidades de testes, assim como o entendimento de seu conteúdo, deve atentar-se ao perfil de cada cargo, trazendo personalidade e exigência de cada vaga, tendo em vista que apesar de serem considerados uma das formas para eleger pessoas competentes, não garantem a seleção dos melhores candidatos para o cargo demandado, como explica Gil (2001).

Limongi-França e Arellano (2002), enfatizam a importância dos testes práticos durante o processo de seleção, informando serem técnicas que determinam respostas a situação, de modo que os candidatos interajam e participem delas de forma mais ativa. Por fim, destaca-se, não ser suficiente que se disponha de candidatos qualificados para que haja um processo de seleção eficaz, há necessidade de também haver pessoas capacitadas para avaliar os candidatos disponível à vaga, sendo de suma importância, aos entrevistadores realizarem um importante papel, com conhecimento e especialidade no desenvolvimento de sua função.

2.3 Novas perspectivas para o recrutamento e seleção

Quando falamos em novas perspectivas para o recrutamento e seleção logo pensamos como será daqui para frente após a covid-19. Isso também se associa as lideranças que as organizações possuem que serão uma das formas de manter seus colaboradores na empresa, visto isso a concepção do nível estratégico de liderança (gestão de pessoas). As empresas jamais demonstraram que precisam tanto de uma gestão de pessoas que considere o capital humano com suas peculiaridades que tem de valor (emoção, criatividade e sensibilidade) em contrapartida a isso, elas permanecem incentivando a construção de ambientes de trabalho em que tais características acham pouco espaço para prosperar (DAVEL; VERGARA, 2001).

Para alguns respectivos autores como Correia Neto; Albuquerque (2021); Silva; Macedo, (2021), há quatro pilares da área de RH que foram fundamentais em 2021 e que têm íntima relação com a transição ecológica, transformação digital, igualdade, diversidade de gênero. A crise da Covid-19 tem causado transtornos psicológicos a médio e longo prazo e, por esta razão, cuidar da saúde mental dos colaboradores é fundamental para mantê-los dentro da organização afim de prolongar as suas estadias dentro da empresa, mesmo desenvolvendo programas que influenciam diretamente no gerenciamento do estresse ou da ansiedade de seus colaboradores.

Desse modo, sabemos que a remuneração não é suficiente para sua dedicação a empresa. É preciso manter a motivação continuamente a fazer o melhor possível para seus colaboradores, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes como diz o autor (CHIAVENATO, 2004).

Mas de acordo com Braga e Marques (2008), gerenciar o processo de mudança não é uma tarefa fácil, pois engloba, não apenas a necessidade de alterar políticas, procedimentos e estruturas, mas também a necessidade de se introduzir novas formas de comportamento dos indivíduos e, conseqüentemente, transformar a cultura da organização. A tendência à expansão é inerente à natureza da empresa especialmente privilegiada sob o impacto da automação como diz (MOTTA, 1990).

A tecnologia está cada vez mais presente no cotidiano das pessoas, tanto na vida pessoal como na profissional. Segundo Ferreira e Vargas (2014), a internet faz parte da rotina da maioria das empresas sendo utilizada para auxiliar no processo produtivo e gerencial, mas também em outras atividades como recrutamento e seleção de novos funcionários, sendo estes a base da excelência empresarial. Assim, novas tecnologias estão sendo utilizadas nos departamentos de

Recursos Humanos dos empreendimentos, nas empresas que têm especialidade em inovar talentos, nas implantações dos processos de selecionar e recrutar o pessoal.

Salienta-se que o entendimento por tecnologias relacionadas com os processos de recrutamento e seleção se refere ao potencial do ambiente virtual/*online*, explorando a internet como um facilitador para a execução de fases tanto do recrutamento como da seleção de afim de agilizar todo andamento do processo. (LIMA, AMARAL, 2018).

A alta demanda da utilização da internet e novas redes sociais além de ferramentas online como suporte ao recrutamento e seleção de profissionais, fazem com que exista uma mudança, onde as empresas tinham que se adaptar na busca de captar de novos candidatos como menciona Ferreira (2016). Sendo assim, Costa (2012), salienta que o processo de recrutamento e a seleção online representam uma das mais atuais, úteis e dinâmicas aplicações de gestão de pessoal. Dito isso, se por um lado, as pessoas recorrem, cada vez mais, à utilização da internet como fonte para procurar novas oportunidades profissionais, por outro lado, vemos o movimento das organizações utilizando-se do mesmo recurso para focar na seleção e na contratação de pessoas certas para o lugar.

Com a pandemia os processos de recrutamento e seleção *online* se tornou ainda mais forte, o qual passaram usar as seguintes ferramentas como forma de conduzir o processo e trazer nova forma de trabalho também como: processos seletivos *online* e aplicação de testes diversos durante o processo seletivo.

Recrutamento de forma virtual, é o recrutamento online realizado por meios da tecnologia o distanciamento através da internet. A internet possibilitou trazer uma revolução para o processo de recrutamento e seleção. Sua importância, reside na agilidade e no fácil acesso de conseguir interação com os candidatos.(CHIAVIENATO, 2010)

De acordo com Alves (2005), o recrutamento e seleção de forma virtual, consiste no processo de condução das empresas para que consigam atrair, recrutar e selecionar seus candidatos de forma mais rápida, a fim de agilizar o processo de recrutamento e trazer de forma econômica e com qualidade nos processos de seleção. Por seu conhecimento de forma tecnológica e digital mundialmente fazendo com que a disponibilidade de informação e alcance que tem nas pessoas, acaba se tornando uma ferramenta principal no meio dos processos de recrutamento e seleção.

3.METODOLOGIA

Tratou-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, em que segundo Godoy (1995) o pesquisador vai a campo buscando captar os fenômenos em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas neste caso, considerando todos os pontos de vista relevantes. Referente ao método é visto como dedutivo, que segundo Gil (2008), parte de convicções reconhecidos como únicos e indiscutíveis, a fim de possibilitar a chegada de conclusões de maneira formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica.

Este estudo pode ser considerado descritivo pois, trata-se de estudar as características de um determinado grupo, população, fenômeno. Segundo Gil (2002), serão inúmeros os estudos que possibilitam ser classificados sob essa mesma titulação, e uma de suas características mais significativas, estão na utilização de técnicas de forma padronizada de coleta de dados, tais como o próprio questionário e a observação sistêmica o qual o mesmo possui.

Segundo o autor Gil (2002), a pesquisa sendo bibliográfica, ela pode ser elaborada com base em material já realizado anteriormente, constituído principalmente com alguns elementos de apoio como de livros e artigos científicos. O autor, ainda defende sobre a vantagem de uma pesquisa bibliográfica, por possibilitar o acesso ao investigador a cobertura de uma gama maior de fenômenos muito mais ampla do qual o mesmo poderia pesquisar diretamente a essa pesquisa direta a fim de comprometer em seu estudo devido ao risco de informações equivocadas.

Quanto aos meios de investigação foi realizada uma pesquisa de campo, pois de acordo com Vergara (2005) é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

A pesquisa foi realizada entre o dia 13 a 23 de setembro de 2022 sendo formado por um grupo de oito pessoas todas elas sendo responsáveis pelo setor de Recrutamento e Seleção e conduções dos processos seletivos onde foi aplicada em diferentes empresas. O instrumento escolhido para de coleta da análise de dados é conhecido também como *survey*, o questionário é um dos instrumentos mais utilizados para obter essas informações. Para Barbosa (1998), o questionário sendo aplicado de forma criteriosa, esta técnica pode ser apresentada uma alta confiabilidade sendo possível ser aplicado e por outros meios. O mesmo citado acima, pode incluir questões abertas, fechadas, de múltipla escolha, de resposta numérica, ou do tipo sim e não.

Para Barbosa (1998) sendo aplicada criteriosamente, esta técnica apresenta elevada confiabilidade sendo possível ser aplicado individualmente ou em grupos, por telefone, ou por outros meios. Pode incluir questões abertas, fechadas, de múltipla escolha, de resposta numérica, ou do tipo sim ou não.

O questionário foi estruturado com 03 perguntas fechadas e 12 perguntas abertas conforme a caracterização dos respondentes. Segundo o Manzato (2012), as questões que compõem o questionário aberto não interfere as respostas dos entrevistados; e as questões que são fechadas, entregar um número de respostas codificados mais exatos. Ainda segundo o autor, para elaborar as perguntas de um questionário é imprescindível levar em conta que o informante não poderá contar com explicações adicionais do pesquisador. Por este motivo, as perguntas devem ser a mais clara e objetiva possível, para evitar interpretações que podem gerar erro na pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Gibbs, Graham (2009), defende que a análise de dados, induz algum tipo de transformação fazendo com que você comece uma análise de dados qualitativos, sendo muita das vezes em grande volume e depois processa por meios de procedimentos analíticos fazendo com que os dados pesquisados apareçam da forma mais clara, criteriosa e coesa possível.

4.1. Perfil dos entrevistados

As oito pessoas que responderam ao questionário, trata-se de serem principais responsáveis pela área de recrutamento e seleção da empresa onde tiveram mais propriedade para responder o questionário aplicado. O quadro 1 apresenta o perfil dos entrevistados.

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados

Cargo	Empresa
Coordenador de RH	A

Psicóloga	B
Gerente Administrativa	C
Coordenador de Gestão de Pessoas	D
Assistente de atração e seleção de pessoas	E
Líder de recrutamento e seleção	F
Analista de recursos humanos	G
Auxiliar Administrativo de R&S	H

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2. Análise das respostas dos questionários

Quanto ao processo de recrutamento e seleção na empresa, grande parte dos entrevistados seguem o modelo padrão de processo seletivo, como eram realizados desde o início do mesmo, conforme tabela 2 podemos visualizar melhor esse modelo de processo gerencial que eram realizados antes da pandemia. Esse processo de seleção pode ser administrado por várias técnicas, dentre as quais se destacam como: triagem, formulários e procedimentos, testes e entrevistas, através dos quais os processos de medir informações pode ser sistematizado, ou seja, quando se tem uma amplitude maior de alinhamento de perfil com habilidades, como enfatiza Marras (2005).

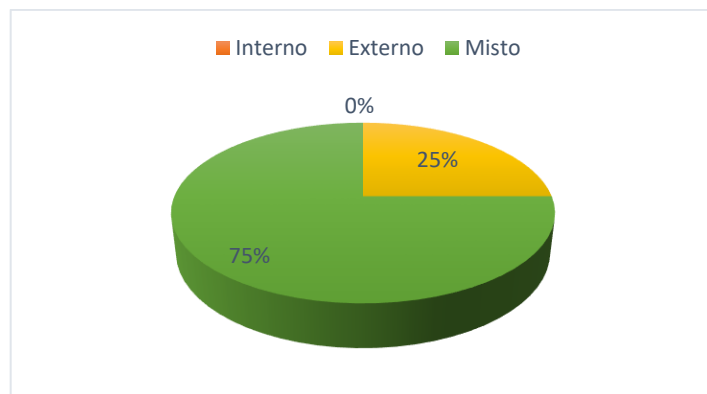
Tabela 2. Como funciona a seleção dos candidatos na empresa.

Coordenador de RH	Interno e Externo
Psicóloga	On-line
Coordenador de Gestão de Pessoas	Formulários, entrevistas, testes, dinâmicas e assessments
Assistente de Atração e Seleção	Nós captamos os talentos através da plataforma <i>Gupy</i> e como requisito básico para a seleção de qualquer candidato, levamos em consideração: Escolaridade, pretensão salarial, endereço em comparação com o da filial, experiências e testes que são aplicados como uma das etapas de inscrição.
Líder Recrutamento e Seleção	Triagem de currículos, Avaliação Comportamental, Teste Específico e Entrevista Técnica
Analista de Recursos Humano	Verificamos os currículos e fazemos triagem, vendo assim se o candidato se adequa aos requisitos imposto para a vaga em questão.
Gerente administrativa	Por meio de avaliação do currículo
Auxiliar administrativo	Externos

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos tipos de recrutamento e seleção é possível visualizar conforme gráfico 1, que maior parte das empresas utilizam o processo seletivo de forma mista. De acordo com Chiavenato (1992) o mercado de recursos humanos apresenta três tipos diferentes de recrutamento cabendo a empresa diagnosticar qual será o mais adequado para atender as suas necessidades sendo eles: Recrutamento interno, recrutamento externo e misto. Segundo o gráfico abaixo, representa que 75% dos entrevistados utilizam do recrutamento misto, tendo em vista que 25% utilizam-se do externo no processo seletivo em suas empresas.

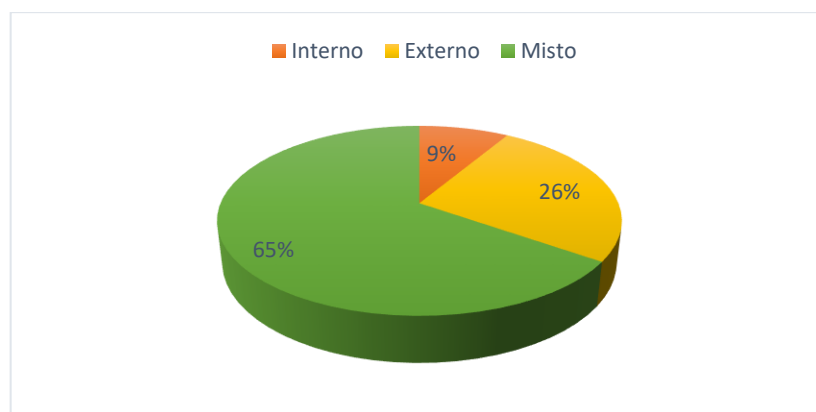
Gráfico 1. Tipos de Recrutamento e Seleção usados pela empresa.



Fontes: Dados da pesquisa.

Quanto a eficiência dos métodos de recrutamento e seleção, o gráfico 2 traz a amostragem que 62,5% afirmam que o recrutamento misto traz o colaborador ideal para sua empresa, porém 25% afirmam que o externo tem sido melhor opção, já que 12,5% optam por recrutamento interno. Entende-se também, que o recrutamento externo tende a buscar novas essências e possíveis novos funcionários o qual é um tipo de recurso a fim de buscar inovação e desenvolver de certa forma seu capital intelectual. Com isso as empresas buscam trazer um novo quadro de pessoal, tratando-se de conserva as práticas que as demais organizações costumam aproveitar, explica (Ribeiro, 2005). O gráfico traz a amostragem que 62,5% afirmam que o recrutamento misto traz o colaborador ideal para sua empresa, porém 25% afirmam que o externo tem sido melhor opção, já que 12,5% optam por recrutamento interno.

Gráfico 2. Método de Recrutamento e Seleção mais eficiente na empresa.



Fontes: Dados da pesquisa.

Tratando-se das etapas do processo seletivo, é importante ressaltar que o processo de triagem, conhecimento do candidato e das técnicas que o mesmo possui é fundamental para a escolha certa no final do recrutamento conforme mostra a tabela 3. Esse processo de seleção pode ser administrado por várias técnicas, dentre as quais se destacam como: triagem, formulários e procedimentos, testes e entrevistas, através dos quais os processos de medir informações pode ser sistematizado, ou seja, quando se tem uma amplitude maior de alinhamento de perfil com habilidades como enfatiza, Marras (2005).

Tabela 3. Etapas do processo seletivo que a empresa utiliza.

Coordenador de RH	Triagem, entrevista e testes
Psicóloga	Entrevista, formulários, aplicações de testes, elaboração de relatório

Auxiliar Administrativo de R&S	Entrevista, teste e dinâmicas
Coordenador de Gestão de Pessoas	Entrevista individual, dinâmica de grupo, entrevista coletiva e testes;
Assistente de atração e seleção de pessoas	Triagem de candidatos, teste de perfil, entrevista com RH, entrevista com Gestor, proposta e contratação.
Líder de recrutamento e seleção	Avaliação comportamental, teste específico e entrevista técnica
Analista de recursos humanos	Divulgação de vagas internas e externas, externas são divulgadas em redes sociais e internas por meio de e-mail para os funcionários.
Gerente Administrativa	Chama para entrevista, para passar tudo como funciona, caso aprovado faz uma experiência.

Fonte: dados da pesquisa.

Ao tratarmos das medidas adotadas durante a pandemia como meio de contornar os processos seletivos em andamento e tantos outros que iriam vir pela frente, o quadro 4 mostra como os respondentes conseguiram conduzir os processos. A tecnologia está cada vez mais presente no cotidiano das pessoas, tanto na vida pessoal como na profissional. Segundo Ferreira e Vargas (2014), a internet faz parte da rotina da maioria das empresas sendo utilizada para auxiliar no processo produtivo e gerencial, mas também em outras atividades como recrutamento e seleção de novos funcionários, sendo estes a base da excelência empresarial.

Tabela 4. Medidas adotadas que passaram a usar no início do isolamento.

Coordenador de RH	<i>Online</i>
Psicóloga	<i>Seleção online</i>
Auxiliar Administrativo de R&S	Videoconferência
Coordenador de Gestão de Pessoas	Por meio de videoconferência
Assistente de Atração e Seleção de Pessoas	Entrevistas <i>online</i>
Líder de Recrutamento e Seleção	Todas as etapas se tornaram <i>online</i>
Analista de Recursos Humanos	Processo seletivo remoto
Gerente Administrativa	Videoconferência

Fontes: Dados da pesquisa.

Ao avançarmos esse assunto no questionário aplicado, foi abordado a questão de o processo seletivo ser *online*, quais contribuições tiveram durante o processo. No gráfico 3 é possível ter melhor visualização quanto a resposta dos entrevistados. Recrutamento de forma virtual, é o recrutamento online realizado por meios da tecnologia o distanciamento através da internet. A internet possibilitou trazer uma revolução para o processo de recrutamento e seleção. Sua importância, reside na agilidade e no fácil acesso de conseguir interação com os candidatos. (CHIAVIENATO, 2010). Ao serem questionados referente a pergunta do quadro abaixo, tivemos 100% dos respondentes afirmando que o processo seletivo *online* teve contribuição em relação ao tempo e custo-benefício para empresa.

Gráfico 3. Efetividade ferramenta on-line no processo seletivo.



Fontes: Dados da pesquisa.

Ao fazermos referência as ferramentas utilizadas antes da pandemia, como meio de filtro para melhor captação de candidatos, de acordo com a tabela 5, é possível ver que grande parte utilizava de meio manuais de seguir seus processos como mesmo sendo os processos ainda presenciais mesmo com ferramentas *online* disponíveis. Por sua vez Gil (2001), recomenda os testes como redação como forma de serem ocupados para os cargos os quais se exigem conhecimentos específicos, assim como habilidades específicas, como um teste escrito por exemplo sendo uma das mais utilizadas. A seleção pelas modalidades de testes, assim como o entendimento de seu conteúdo, deve atentar-se ao perfil de cada cargo, trazendo personalidade e exigência de cada vaga, tendo em vista que apesar de serem considerados uma das formas para eleger pessoas competentes, não garantem a seleção dos melhores candidatos para o cargo demandado.

Tabela 5. Ferramentas utilizadas antes da pandemia.

Coordenador de RH	<i>Gupy</i> e Meet google
Psicóloga	Entrevistas presenciais, aplicação de testes presenciais, entre outros
Auxiliar Administrativo de R&S	Presencial
Coordenador de Gestão de Pessoas	Formulários manuais
Assistente de atração e seleção de pessoas	Plataforma da InfoJobs e seleção manual de currículos
Líder de recrutamento e seleção	Seleção presencial
Analista de recursos humanos	Processo seletivo em grupo e individual
Gerente Administrativa	Padrão de entrevista coletiva

Fontes: Dados da pesquisa

Ao tratarmos de tecnologias que antes não tinham conhecimento, mas que por conta da pandemia influenciou e aumento a demanda do uso dessas ferramentas *online*, os respondentes conforme a tabela 6, informam quais ferramentas que ainda não possuíam conhecimento. De acordo com Alves (2005), o recrutamento e seleção de forma virtual, consiste no processo de condução das empresas para que consigam atrair, recrutar e selecionar seus candidatos de forma mais rápida, a fim de agilizar o processo de recrutamento e trazer de forma econômica e com qualidade nos processos de seleção. Por seu conhecimento de forma tecnológica e digital mundialmente fazendo com que a disponibilidade de informação e alcance que tem nas pessoas, acaba se tornando uma ferramenta principal no meio dos processos de recrutamento e seleção

Tabela 6. Quais tecnologias que não tinham conhecimento antes da pandemia.

Coordenador de RH	NA
Psicóloga	Nós da Quality Training RH, sempre tivemos conhecimento das ferramentas online inclusive testes.
Auxiliar Administrativo de R&S	Nenhum
Coordenador de Gestão de Pessoas	Entrevistas ON
Assistente de atração e seleção de pessoas	LinkedIn (não era tão explorado) e 0 (implementada durante a pandemia).
Líder de recrutamento e seleção	Vídeo chamada no Teams
Analista de recursos humanos	Nossa empresa, por sempre efetuar entrevista de forma remota, não teve alteração com as ferramentas tecnológica (Temos filiais em outros estados, por tanto essas entrevistas sempre foram feitas via remoto). O que mudou é que na matriz, que se encontra aqui no ES, passamos a adotar esse método remoto também.
Gerente administrativa	Ferramentas de comunicação <i>online</i> , exemplo: zoom

Fonte: Dados da pesquisa

Dando continuidade no assunto relacionado a tecnologia e ferramentas *online* como forma de otimizar o processo seletivo que eram realizados, abordamos quais ferramentas que começaram a utilizar no período da pandemia, ao tratarmos desse assunto, os participantes da pesquisa nos relatam na tabela 7. Costa (2012), defende que o processo de recrutamento e seleção da forma online, traz uma das mais atuais dinâmicas uteis na aplicação de gestão de pessoal como forma de recrutar e selecionar novas pessoas.

Tabela 7. Quais ferramentas passaram utilizar durante a pandemia.

Coordenador de RH	NA
Psicóloga	Plataformas de entrevistas <i>online</i> (Google, Teams, Zoom)
Auxiliar Administrativo de R&S	Videoconferência
Coordenador de Gestão de Pessoas	Meeting, Skype e teams
Assistente de atração e seleção de pessoas	Gupy
Líder de recrutamento e seleção	Aplicativos de chamadas de vídeo
Analista de recursos humanos	Utilizamos a ferramenta TEAMS.
Gerente administrativa	Processo seletivo on-line

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao fazermos referência e tratarmos do momento atual em que vivemos, algumas ferramentas que eram utilizadas antes da pandemia, ainda permanecem sendo fundamental em algumas empresas, sendo assim foi relatado na tabela 8 quais ferramentas que ainda ficaram mesmo tornando todo o processo *online*. Salienta-se que o entendimento por tecnologias relacionadas com os processos de recrutamento e seleção se refere ao potencial do ambiente virtual/*online*, explorando a internet como um facilitador para a execução de fases tanto do recrutamento como da seleção de afim de agilizar todo andamento do processo. (LIMA, AMARAL, 2018). Chiavenato (1999), menciona que as técnicas utilizadas de seleção possibilitam procurar as características pessoais dos candidatos através da avaliação comportamental, sendo que uma eficiente seleção, deve apontar atributos como: rapidez e confiabilidade durante o processo seletivo.

Tabela 8. Ferramentas que utilizavam antes da pandemia e que usam no atual momento.

Coordenador de RH	Gupy e Meet
Psicóloga	Não
Auxiliar Administrativo de R&S	Sim, presencial
Coordenador de Gestão de Pessoas	Sim, Meeting, Skype e teams

Assistente de atração e seleção de pessoas	Não. Antes utilizávamos o InfoJobs e currículos manuais, atualmente apenas <i>Gupy</i> e LinkedIn.
Líder de recrutamento e seleção	Sim, utilizamos a plataforma <i>Teams</i>
Analista de recursos humanos	Sim, entrevista técnicas de forma presenciais.
Gerente Administrativa	Não

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisarmos a tabela 9 referentes as ferramentas que ficam pós-período pandêmico da COVID-19, entende-se que a pandemia influenciou no uso das ferramentas *online*, trazendo agilidade durante os processos e novos cenários de lidar com esses processos. Recrutamento de forma virtual, é o recrutamento online realizado por meios da tecnologia o distanciamento através da internet. A internet possibilitou trazer uma revolução para o processo de recrutamento e seleção. Sua importância, reside na agilidade e no fácil acesso de conseguir interação com os candidatos. (CHIAVIENATO, 2010).

Tabela 9. Ferramentas que utilizaram durante o isolamento e quais ficaram.

Coordenador de RH	<i>Gupy</i> e <i>Meet</i>
Psicóloga	todas as ferramentas para seleção e recrutamento.
Auxiliar Administrativo de R&S	Todas
Coordenador de Gestão de Pessoas	Meeting
Assistente de atração e seleção de pessoas	<i>Gupy</i> e <i>LinkedIn</i>
Líder de recrutamento e seleção	Plataforma <i>Teams</i>
Analista de recursos humanos	A ferramenta <i>TEAMS</i> .
Gerente Administrativa	A seleção on-line

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos pontos positivos e negativos, alguns respondentes reportaram as informações que constam tabela 10, que dizem a respeito do ponto de vista deles do que foi bom e ruim sendo aplicado dentro do processo de recrutamento e seleção. A alta demanda da utilização da internet e novas redes sociais além de ferramentas online como suporte ao recrutamento e seleção de profissionais, fazem com que exista uma mudança, onde as empresas tinham que se adaptar na buscar de captar de novos candidatos como menciona Ferreira (2016). Sendo assim, Costa (2012), salienta que o processo de recrutamento e a seleção online representam uma das mais atuais, úteis e dinâmicas aplicações de gestão de pessoal. Dito isso, se por um lado, as pessoas recorrem, cada vez mais, à utilização da internet como fonte para procurar novas oportunidades profissionais, por outro lado, vemos o movimento das organizações utilizando-se do mesmo recurso para focar na seleção e na contratação de pessoas certas para o lugar.

Tabela 10. Pontos positivos e negativos das ferramentas utilizadas.

Coordenador de RH	Recrutamento nos prazos
Psicóloga	Maior agilidade nos processos.
Auxiliar administrativo de R&S	Todos positivos
Coordenador de Gestão de Pessoas	Positivos: Prevenção a saúde do candidato e do recrutador, redução de despesas, maior celeridade...Negativo: ausência do contato pessoal
Assistente de atração e seleção de pessoas	Positivos: Inovação dos processos, mais qualidade e assertividade nas contratações, tempo de SLA mais ágil, incentivo às pessoas a usarem a tecnologia em seu favor. Negativos: A ausência de entrevistas presenciais fez com que não conseguimos ter um bate-papo,” cara a cara” com os participantes, o que a meu ver é cativante. Um outro ponto é o não aceite de currículos físicos e apenas on-line pelas plataformas, alguns candidatos

	(como de vagas operacionais) ainda não possui a expertise de se inscrever por conta própria nessas vagas on-line.
Líder de recrutamento e seleção	Positivos: celeridade no processo seletivo; facilidade em encontrar profissionais de outros Estados; Negativos: diminuiu contato presencial com profissionais.
Analista de recursos humanos	Positivo: Ganhamos tempo com o deslocamento e praticidade. Negativo: Não temos o contato humano que faz a diferença em uma contratação.
Gerente Administrativa	Positivo: que qualquer hora durante o dia/noite daria para fazer uma videoconferência. Negativo: muitos funcionários não omitiam tudo e na hora da experiência não era tudo que informou.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao pensarmos na evolução do recrutamento e seleção sendo constante dentro dos processos gerenciais organizacionais, podemos pensarmos no que a pandemia pode ter contribuído para esse departamento, ao analisarmos a tabela 11 podemos ver melhor a visão dos respondentes. Chiavenato (1999), menciona que as técnicas utilizadas de seleção possibilitam procurar as características pessoais dos candidatos através da avaliação comportamental, sendo que uma eficiente seleção, deve apontar atributos como: rapidez e confiabilidade durante o processo seletivo. Discursando ainda sobre seleção e sua eficácia, ele destaca a importância da entrevista. O mesmo, enfatiza que, os gestores pela área responsável são habilitados para entrevistar os candidatos, assumindo a função primordial no processo de seleção..

Tabela 11. Se a pandemia teve contribuição para o processo seletivo.

Coordenador de RH	Não teve influência
Psicóloga	Agilidade nos processos.
Auxiliar administrativo de R&S	Nenhum
Coordenador de Gestão de Pessoas	Trazendo novas tecnologias e garantindo a possibilidade de realizar processos com candidatos a distância
Assistente de atração e seleção de pessoas	Atualmente percebo que as pessoas estão mais ligadas a tecnologias em relação a busca por emprego por conta do período em isolamento, com isto, as plataformas de recrutamento e seleção vem ganhando uma força e os candidatos vem cumprindo as agendas on-line, realizando todos os testes, dentre outros.
Líder de recrutamento e seleção	Trouxe mais celeridade para o processo por meio das etapas <i>online</i>
Analista de recursos humanos	contribuiu em desmitificar a contratação de forma virtual.
Gerente Administrativa	Praticidade, rapidez

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao pensarmos em resultados desses processos durante o período da pandemia, logo associamos o ponto de vista do recrutador que conduziu esse processo, quais pontos positivos e negativos que tiveram ao decorrer desse período, na tabela 12 é possível ter melhor visualização. Segundo De acordo com Alves (2005), o recrutamento e seleção de forma virtual, consiste no processo de condução das empresas para que consigam atrair, recrutar e selecionar seus candidatos de forma mais rápida, a fim de agilizar o processo de recrutamento e trazer de forma econômica e com qualidade nos processos de seleção. Por seu conhecimento de forma tecnológica e digital mundialmente fazendo com que a disponibilidade de informação e alcance que tem nas pessoas, acaba se tornando uma ferramenta principal no meio dos processos de recrutamento e seleção.

Tabela 12. Quais pontos positivos e negativos enquanto recrutador.

Coordenador de RH	não mudou
Psicóloga	Maior comodidade para realizar processos seletivos.
Auxiliar Administrativo	Não

Coordenador de Gestão de Pessoas	Sim, possibilitar que candidatos de outros estados possam realizar o processo seletivo em um estado diferente do que reside, garantindo abrangência de vários perfis.
Assistente de atração e seleção de pessoas	Positivos: o conhecimento a mais nas plataformas on-line, a expertise em leitura de testes de perfil, testes de integridade e testes específicos a vaga. Negativos: no início a dificuldade na adaptação do novo formato de processos seletivos.
Líder de recrutamento e seleção	sim, a celeridade nos auxiliares muito no processo seletivo como um todo, também na atuação dos recrutadores e time do RH
Analista de recursos humanos	Positivos é poder ter mais quantidades individuais em um dia e o negativo foi privar o contato de forma humanizada com os candidatos.
Auxiliar Administrativo de R&S	Positivo: Os funcionários que fizeram processo na pandemia, alguns estão até o presente momento. Então foram boas escolhas. Negativo é relativo, acredito que não dar para ser 100%

Fonte: Dados da pesquisa.

5.CONCLUSÃO

O tema proposto, tem por ideia estudar os processos gerenciais do cenário pós pandemia onde podemos analisar a pesquisa aplicada sobre o antes e depois desses processos gerenciais, onde trazemos análise do estudo sobre as adaptações que tiveram por conta do COVID-19 e quais contribuições tiveram para os processos gerenciais da empresa.

A pesquisa utilizada como forma de ferramenta de estudo, foi aplicada para alguns responsáveis pelo setor de Recrutamento e Seleção e condução do processo, em que pudemos analisar o antes e depois da pandemia referente aos processos gerenciais que eram feitos e que ficaram após o COVID-19. Sendo assim, ao verificarmos algumas respostas referente a recrutamento e seleção antes da pandemia, podemos perceber que, os processos de triagem de currículos de algumas empresas ainda eram realizados de forma manual como eram realizados desde o surgimento dos recursos humanos, mas que outras empresas já realizava seus processo de triagem de forma *online* através de uma plataforma, o que chegamos a analisar também, foi que o recrutamento passou a ser não só externo, mas ser misto como forma de trazer pessoas com ideias novas para empresa e aproveitar aquelas que já estão dentro da organização buscando uma forma de promovê-las também e com isso reter um talento dentro da empresa. Foi possível também através da pesquisa, visualizar que os recrutadores mesmo na atualidade de hoje se mantêm ainda mais rígidos em relação a suas etapas de entrevistas, tornando-as mais técnicas e eficientes para melhor contratação.

A tecnologia nunca esteve tão presente quanto ao período do isolamento, com isso além de possibilitar maior agilidade nos processos de triagem e entrevistas, foi possível também reduzir alguns custos que as empresas tinham, além de possibilitar aos recrutadores o menos uso de materiais de escritório como os testes impressos, cadastro pessoal do candidato que algumas empresas realizavam antes da pandemia. Com tudo, os recrutadores entrevistados afirmam que o processo seletivo *online* teve sua contribuição afins de melhorar os processos gerenciais trazendo um custo e benefício maior, além de alguns dos entrevistados mencionar o distanciamento do candidato nas entrevistas, que antes eram realizadas presenciais, mas que com a pandemia teve que se tornar remoto, tornando um desafio para o recrutador em questão da análise comportamental do indivíduo. Sendo assim, com base na pesquisa realizada verificamos que o uso das ferramentas digitais tem sido a melhor opção de otimizar o tempo nos processos antes, durante e pós pandemia considerando que a pandemia contribuiu para

influência dos meios digitais como forma contornar a pandemia e continuar suas adaptações durante a pandemia.

De modo geral, a pesquisa buscou conhecer melhor as mudanças e adaptações que surgiram com a pandemia e isso influenciou com alguma contribuição com agilidade e otimização dos processos seletivos, onde buscamos caracterizar o recrutamento e seleção e entender suas etapas dentro do processo, descrever e caracterizar ferramentas de Recrutamento e Seleção durante a pandemia e demonstrar os resultados de utilização das ferramentas.

Considera-se por fim, a importância de os processos seletivos continuarem tendo uma evoluindo nos processos gerenciais juntamente com a tecnologia, fazendo de os processos serem mais rápido e efetivos na escolha da contratação e permanecer na continuidade do recrutamento misto, onde pode reter o talento que a empresa tem, possibilitar uma promoção de cargo dentro da organização e conciliar esses processos com o indivíduo externo, trazendo novas ideias para melhor contribuição da empresa.

6.REFERÊNCIAS

ALVES, R. **eRecruitment: novos desafios para o Recrutamento on-line**, 2005.

BARBOSA, Eduardo F. **Instrumentos de coleta de dados em pesquisas educacionais**. Educativa, out, 1998.

BRAGA, C. D.; ZILLE, L. P.; MARQUES, A. L. **O Consumo de Energia de quem faz Energia: estudando o estresse ocupacional e seus efeitos nos gerentes de uma empresa brasileira do setor de energia elétrica**. encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, 32., 2008, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Rio de Janeiro/RJ. 6 a 8 de setembro de 2008.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni. **Recrutamento e seleção por competências**. Editora FGV, 2015.

COSTA. L.C; **A Tecnologia Da Informação Na Gestão Do Recrutamento E Seleção: A Importância Do Recrutamento Online**; Universidade Federal Fluminense; Volta Redonda; Brasil; 2012.

CORREIA NETO, J. S.; ALBUQUERQUE, J. L. **As tecnologias digitais de informação e comunicação no ambiente de trabalho em tempos de pandemia**. Revista Espaço Acadêmico. v 20, pp. 106-114, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. In: **Recursos humanos**. 1992

_____, I. Gerência. In: CHIAVENATO, I. Administração – **Teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books. 2000.

_____, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1999

_____, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7ª edição. São Paulo, 2002.

_____, **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 2003

_____, Idalberto. **Planejamento estratégico**. Elsevier Brasil, 2004.

_____, Recursos humanos: **o capital humano das organizações**. 8.ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

_____, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.

_____, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2010.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. 2. reimpr. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FERREIRA, O.L. M, **Plataforma de e-recruitment- Novas estratégias para o recrutamento online**; Universidade do Porto; Lisboa; Portugal; 2016

FERREIRA, E.; VARGAS, E.C. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. Estação Científica, 2014

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002

LIMA, T.B.; AMARAL, E.V.S. **A percepção dos colaboradores de um hotel da capital paraibana sobre a política de recrutamento e seleção**. Revista de Turismo Contemporâneo. Natal, v. 6, n. 1. 2018

LOBOS, J. A. **A administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979

LODI, J. B. **Recrutamento de Pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1976.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Bookman Editora, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2001.

_____, Antônio Carlos. **Como classificar as pesquisas. Como elaborar projetos de pesquisa**, 2002.

_____, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GODOY, Arlida Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de administração de empresas, 1995.

GUTIERREZ, L.H.S. (1995). **Recursos humanos**. uma leitura contextualizada. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.4, p 72-82.

MANZATO, Antônio José; SANTOS, Adriana Barbosa. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa**. Departamento de Ciência de Computação e Estatística–IBILCE–UNESP, v. 17, 2012.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**, 3. ed. São Paulo : Futura, 2000.

_____,. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005

_____, **Administração de recursos humanos**. Saraiva Educação SA, 2017.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, P. R. **Organização e poder: empresa, estado e escola**. São Paulo: Atlas, 1990.

MOURA. R.I. M, **Recrutamento Online**; Universidade Europeia; Lisboa; Portugal; 2014.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005

ROCHA, J. A.O. **Gestão de recursos humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997

SILVA, M. S. C.; MACEDO, M. E. C. **Liderança do futuro: olhar sobre o estilo de liderança pós-pandemia Covid-19**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, ano 06, ed. 03, v. 15, pp. 05-17, 2021

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. P; Fortuna, A. F. A. M. **Gestão com Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.